

ОЦІНЮВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОСТІ ПОРТФЕЛЯ
МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВАEVALUATION OF THE BALANCE OF THE ENTERPRISE
MARKETING STRATEGIES PORTFOLIO

УДК 658.012.2

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-38>**Іпполітова І.Я.**

к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Федорченко А.В.

студент Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Ippolitova Inna

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Fedorchenko Anna

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

У статті доведено, що використання методів портфельного аналізу є важливою складовою частиною результативного управління маркетинговою діяльністю підприємства. Розглянуто відмінності у підходах до визначення категорії «портфель напрямів діяльності підприємства». Проаналізовано наявні методи портфельного аналізу, визначено, що основним прийомом цих методів є побудова двовимірних матриць. За допомогою цих матриць стратегічні одиниці бізнесу порівнюють між собою згідно з різноманітними критеріями. Розглянуто найбільш відомі інструменти портфельного аналізу. Кожен із зазначених інструментів має свої переваги й недоліки, тому повинен вибиратися відповідно до конкретної ситуації. Детально розглянуто два найпривабливіші методи. Зазначено, що формування бізнес-портфеля доцільно проводити з огляду на принцип збалансованості, який передбачає досягнення балансу між суперечливими цілями підприємства. Доцільно оцінювати бізнес-портфель у рамках маркетингового підходу. Його комплексність сприяє ефективній агрегації складових бізнес-портфеля у бізнес-напрями.

Ключові слова: портфельна стратегія, бізнес-портфель підприємства, стратегічна зона господарювання, стратегічна одиниця бізнесу, збалансованість портфеля, методи портфельного аналізу, маркетингова діяльність підприємства.

В статье доказано, что использование методов портфельного анализа является

важной составляющей результативного управления маркетинговой деятельностью предприятия. Рассмотрены различия в подходах к определению категории «портфель направлений деятельности предприятия». Проанализированы существующие методы портфельного анализа, определено, что основным приемом этих методов является построение двумерных матриц. С помощью этих матриц стратегические единицы бизнеса сравнивают между собой согласно различным критериям. Рассмотрены наиболее известные инструменты портфельного анализа. Каждый из указанных инструментов имеет свои преимущества и недостатки, поэтому должны выбираться в соответствии с конкретной ситуацией. Подробно рассмотрены два наиболее привлекательных метода. Указано, что формирование бизнес-портфеля целесообразно проводить с учетом принципа сбалансированности, который предполагает достижение баланса между противоречивыми целями предприятия. Целесообразно оценивать бизнес-портфель в рамках маркетингового подхода. Его комплексность способствует эффективной агрегации составляющих бизнес-портфеля в бизнес-направлениях.

Ключевые слова: портфельная стратегия, бизнес-портфель предприятия, стратегическая зона хозяйствования, стратегическая единица бизнеса, сбалансированность портфеля, методы портфельного анализа, маркетинговая деятельность предприятия.

The article proves that application of the portfolio analysis methods is the important component of the effective management of the enterprise marketing activities. These methods allow seeing the overall situation of the business portfolio of the enterprise activity areas, determining the functions of the business, markets, position and the contribution of each strategic business unit (SBU). The existing methods of portfolio analysis have been analyzed. Each of them is aimed to assist enterprise managers in understanding the formation of costs and revenues of diversified industries. It has been determined that the main technique of these methods is the construction of two-dimensional matrixes. Using these matrixes, SBU is compared with each other according to various criteria. Such technique is necessary for the effective comparison of different SBU in terms of sales growth rates, competitive position, market share, industry attractiveness. Based on the most significant criteria, obtained by the analysis of the external environment, as well as by the analysis of the enterprise activity, the principle of market segmentation is implemented. A typical portfolio analysis procedure has been presented. It consists of certain stages and after its completion it is necessary to develop strategic marketing measures for managing a business portfolio based on the results. Also the most well-known portfolio analysis tools were considered. Each of these tools has its advantages and disadvantages, and therefore should be selected in accordance with a specific situation. The two more preferred methods are considered in great detail below. The first of them is the method of the Boston Consulting Group. The second method is a multi-criteria portfolio matrix, which is a joint development of General Electric and McKinsey. The goal of these methods is the same, however, different prerequisites are used as a basis, and therefore, the results of analysis on these matrixes may be different. The business portfolio development is advisable to perform taking into account the principle of balance, which involves achieving a balance between the conflicting goals of the enterprise. It is appropriate to evaluate a business portfolio within a marketing approach. Its complexity contributes to the effective aggregation of the business portfolio components into business areas.

Key words: portfolio strategy, enterprise business portfolio, strategic business area, strategic business unit, balanced portfolio, portfolio analysis methods, enterprise marketing activities.

Постановка проблеми. Під час здійснення стратегічного планування та вирішення стратегічних завдань вітчизняні підприємства тільки-но починають керуватися принципами управління портфелем напрямів діяльності. Найчастіше їх повільне використання викликано неструктурованістю або навіть повною відсутністю стратегічного плану розвитку підприємства, невисоким рівнем організації системи збуту, обмеженим застосуван-

ням маркетингу, відсутністю аналізу ринків збуту, що приводить до погіршення конкурентоспроможності продукції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню збалансованості портфеля стратегічного підприємства присвячені праці зарубіжних та вітчизняних учених, таких як І. Ансофф, Ф. Котлер, Ж.Ж. Ламбен, Й. Шумпетер, С. Ілляшенко, Н. Куденко, А. Сілаков, С. Солнцев, К. Яворська.

В роботах цих науковців проведено аналіз наявних методів оцінювання бізнес-портфеля підприємства, організаційно-економічних аспектів управління бізнес-портфелем на основі маркетингового підходу. Проте певні аспекти оцінювання збалансованості портфеля маркетингових стратегій підприємства потребують подальшого розвитку та уточнення.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування процесу оцінювання збалансованості портфеля маркетингових стратегій підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Світова практика демонструє тенденцію до використання двох видів стратегій діяльності підприємства, а саме портфельної та конкурентної. Перша є сучасною версією концепції, що має назву «бізнес, яким займається фірма». Портфельна стратегія поєднує різні підходи, використовуючи які, підприємство має функціонувати у кожній стратегічній галузі бізнесу. Однією з головних складових стратегічного планування є визначення портфеля напрямів діяльності підприємства. Загалом процес визначення портфеля напрямів діяльності підприємства посідає третє місце після визначення місії та стратегічних цілей.

У наукових літературних джерелах визначення портфеля напрямів діяльності, або бізнес-портфеля, висвітлено недостатньо. Це спричинено відсутністю узгодженості у трактуванні, що пов'язано з різними поглядами на сутність бізнесу загалом. Автори навіть по-різному називають цей портфель. Окрім поняття «портфель напрямів діяльності», можна зустріти такі поняття, як «бізнес-портфель», «портфель бізнесу», «портфель інтересів компанії». Сутність терміна «портфель напрямів діяльності підприємства» за визначенням різних авторів наведено в табл. 1.

Економічний словник дає таке визначення: «бізнес портфель – сукупність окремих напрямів діяльності підприємства» [6].

Отже, портфель напрямів діяльності повинен відповідати можливостям підприємства й конкретним умовам зовнішнього середовища. Фірма на основі аналізу портфеля ділової активності,

що періодично проводиться, повинна визначати, які напрями діяльності потрібно розвивати і якою мірою, а які – «ліквідувати».

Бізнес-портфель можна охарактеризувати за такими ознаками:

- відповідність напрямів профілю діяльності підприємства;
- ризиковість реалізації;
- цілеспрямованість;
- галузева приналежність;
- структурованість згідно з видами діяльності тощо.

Профіль діяльності підприємства визначається головними видами діяльності в комбінації з регіональністю та галузевою приналежністю. Невід'ємним елементом реалізації кожного бізнес-портфеля є ризиковість. Це викликано складністю ефективного прогнозу змін зовнішнього середовища. Характер цілеспрямованості бізнес-портфеля визначається його покликанням реалізовувати цілі підприємства. До складу бізнес-портфеля входять усі види діяльності, що здійснюються підприємством.

Цінність вдалого бізнес-портфеля полягає у наданні керівництву розуміння процесу узгодження сильних та слабких сторін підприємства із загрозами та можливостями, що виникають у зовнішньому ринковому середовищі. Проте всі автори сходяться в тому, що ефективність стратегічного планування прямим чином залежить від коректності сформованого бізнес-портфеля та якості портфельного аналізу, тому, на думку авторів саме цього дослідження, можна визначити бізнес-портфель як сукупність виокремлених стратегічних одиниць бізнесу, що є відповідальними за окремі різновиди ринкової діяльності підприємства.

Тенденція щодо підвищення ринкової концентрації більшості галузей господарювання стимулює вітчизняні підприємства до підтримки високого рівня конкурентоспроможності шляхом балансування структури присутніх бізнес-направів, підтримки та посилення наявних позицій на ринку, забезпечення ефективності розподілу ресурсів між видами діяльності тощо. Керівництвом на

Таблиця 1

Тлумачення поняття «портфель напрямів діяльності»

Автор, джерело	Визначення
Н. Самусева [1]	Портфель – сукупність господарських підрозділів, стратегічних одиниць однієї компанії.
Х. Беспалюк [2]	Бізнес-портфель – це сукупність видів діяльності, що властиві диверсифікованому підприємству.
К. Яворська [3]	Портфелем бізнесу є сукупність усіх видів ринкової діяльності підприємства, яку можуть утворювати складові з різним ступенем самостійності, тобто не тільки стратегічні одиниці бізнесу (СОБ), але й види ринкової діяльності, що підтримують їх.
С. Солнцев [4]	Бізнес-портфель – це сукупність різних видів його економічної діяльності (бізнес-направів, стратегічних бізнес-одиниць), кожний з яких перебуває на окремому етапі життєвого циклу, потребує різної структури ресурсного забезпечення та приносить різний обсяг прибутку для компанії.
Х. Передало [5]	Бізнес-портфелем можна вважати сукупність різноманітних управлінських проєктів та операцій на різних етапах життєвого циклу, спрямованих на підвищення рівня ефективності управління в різних сферах бізнесу та досягнення комплексних і вузькопрофільних цілей організації.

корпоративному рівні вирішуються завдання підтримки певного рівня конкурентоспроможності саме під час формування та розроблення стратегічних заходів щодо управління підприємством з диверсифікованим виробництвом, що містить у структурі портфеля сукупність бізнес-напрямів.

Аналіз бізнес-портфеля є одним із найважливіших інструментів стратегічного управління. Це спричинено тим, що дослідження бізнес-портфеля дає розуміння взаємозалежності різних напрямів діяльності бізнесу і дає змогу збалансувати важливі фактори ефективного функціонування підприємства, зокрема ризик, грошові потоки, розвиток чи ліквідація певних видів діяльності.

Для здійснення аналізу бізнес-портфеля необхідно розуміти такі поняття, як «стратегічна зона господарювання» (СЗГ) та «стратегічна одиниця бізнесу» (СОБ). Ці поняття були введені фірмою «General Electric» для зручності сегментування ділового середовища організації.

СЗГ – це одиниця портфельного аналізу, що є окремим ринком, на який підприємство виходить або хоче вийти. За аналітичної діяльності слід враховувати чинники, які визначають СЗГ. Серед них слід назвати технологію виробництва та продукцію, яка буде задовольняти певну потребу споживачів, безпосередньо споживачів та географічний регіон.

Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) зустрічається у деяких літературних джерелах як стратегічний господарський центр та є складовою бізнес-портфеля. СОБ розуміється як організаційна одиниця, що відповідає за розроблення напрямів стратегічного розвитку фірми в одній чи декількох зонах господарювання. СОБ можна назвати цільовими групами різного ступеня самостійності. Вони характеризуються автономним плануванням, самостійним визначенням збутової діяльності, відповідають за розроблення та реалізацію стратегії. СОБ володіє визначеним сегментом ринку, який вона обслуговує, та певною конкурентною позицією.

Метою портфельного аналізу є дослідження товарно-ринкових можливостей підприємства та встановлення взаємозв'язку між окремими видами діяльності підприємства. На результати портфельного аналізу спираються підприємства, вирішуючи питання щодо реалізації видів діяльності та розробляючи структуру цих видів. Після визначення сфери діяльності підприємство вирішує, як діяти у вибраній СЗГ для забезпечення оптимального шляху досягнення мети в умовах конкуренції, що можна здійснити шляхом проведення конкурентного аналізу у всіх СОБ.

Існують різноманітні методи здійснення портфельного аналізу, кожен з яких спрямований на надання допомоги керівникам підприємств у розумінні формування витрат та прибутків диверсифікованих виробництв. Особливістю, що поєднує всі методи портфельного аналізу, є побудова дво-

вимірних матриць. Такий прийом необхідний для ефективного порівняння різних СОБ за темпами росту продажів, конкурентною позицією, часткою ринку, привабливістю галузі тощо. На основі найбільш значимих критеріїв, отриманих під час аналізу зовнішнього середовища та діяльності підприємства, реалізується принцип сегментації ринку. Незважаючи на використання різних критеріїв у матрицях різних консультаційних фірм, в усіх них спостерігається двомірність. Одна вісь призначена для значень внутрішніх факторів, а інша – для значень зовнішніх факторів.

Портфельний аналіз доцільно застосовувати за необхідності вирішення таких питань:

- 1) узгодження стратегій господарських підрозділів підприємства задля забезпечення рівноваги між різними видами діяльності;
- 2) розподіл ресурсів між господарськими підрозділами (кадрових та трудових);
- 3) аналіз портфельного балансу;
- 4) визначення цілей підприємства;
- 5) необхідність проведення реструктуризації підприємства.

У найзагальнішому вигляді процедуру проведення портфельного аналізу можна представити такими етапами:

1. Поділ усіх видів діяльності згідно з номенклатурою продукції підприємства на СОБ та визначення рівнів для проведення аналізу.
2. Визначення перспектив розвитку СЗГ та відносної конкурентоспроможності окремих бізнес-одиниць.
3. Збирання й аналізування даних за привабливістю галузі, конкурентною позицією, можливостями та загрозами підприємства тощо.
4. Побудова та аналіз портфельних матриць, визначення бажаного бізнес-портфеля та конкурентної позиції.
5. Формування стратегії для кожної СОБ, об'єднання деяких господарських підрозділів в однорідні групи.
6. Оцінювання стратегій усіх підрозділів щодо відповідності корпоративній стратегії на основі матриць портфельного аналізу. Порівняння проводиться за прибутком і ресурсами, що необхідні кожному підрозділу. Проте матриці портфельного аналізу лише показують стан портфеля бізнесів, яким слід керуватися під час прийняття управлінських рішень. Самі по собі вони не є інструментом ухвалення рішень.

7. Вибір підходу до оцінювання конкурентних позицій СОБ та привабливості ринку з урахуванням стратегічного планування, цілей розвитку підприємства та економічного положення стосовно окремих галузей.

Загалом у зв'язку з недостатнім висвітленням визначення поняття «бізнес-портфель підприємства» у літературних джерелах важко назвати узгоджений

перелік етапів його формування. Проте є декілька найбільш відомих інструментів портфельного аналізу, серед яких слід назвати:

- матрицю «продукт – ринок» І. Ансоффа;
- матрицю «зростання ринку – частка ринку» Бостонської консалтингової групи (матриця BCG);
- матрицю «привабливість – конкурентоспроможність» (матриця корпорації «General Electric» та матриця керованої політики);
- матрицю «конкурентоспроможність – стадія життєвого циклу» А.Д. Літтла;
- матрицю Хассі;
- матрицю «зростання ринку – конкурентні позиції підприємства» Томпсона та Стрікланда.

Кожен із зазначених інструментів має свої переваги й недоліки, тому повинен вибиратися відповідно до конкретної ситуації. Далі більш детально розглянуто два найпривабливіші методи. Перший з них – це метод Бостонської консультативної групи, який відомий як матриця «зростання ринку/частки ринку». Другий метод – це багатокритеріальна портфельна матриця, що є спільним розробленням «General Electric» і «McKinsey». Мета цих методів однакова, проте за основу вони беруть різні передумови. Отже, результати, скоріш за все, будуть також різними.

Метод Бостонської консультативної групи є найпоширенішим та найпростішим у застосуванні. Відповідно до наявних квадрантів усі СОБ поділяються на чотири групи. Серед них є такі, як «зірки», «дійні корови», «знаки питання» та «собаки».

До групи «зірок» належать товари, що стосуються висококонкурентного або швидкозростаючого ринку збуту. «Дійними коровами» прийнято вважати товари, що мають стійкі позиції на зрілих розвинених ринках; товари, що приносять постійний прибуток. Товари групи «знак питання» мають неясну перспективу на майбутнє. Таке положення викликано відсутністю цільової стійкої ніші водночас із продажами на перспективних ринках, що розвиваються. Товари «собаки» не мають конкурентних переваг та реалізуються на застійних ринках, що не розвиваються й не мають перспектив на майбутнє.

Сутність матриці БКГ полягає в концентрації на позитивних та негативних грошових потоках, що асоціюють із різними СОБ або продуктами підприємства. Продукти підприємства, або СОБ, класифікують згідно з показниками відносної частки ринку й темпів приросту галузевих ринків. Всю продукцію, що випускається підприємством, потрібно вмістити у вищезазначені квадранти, а товарно-продуктову стратегію слід розробляти з огляду на такі правила:

- 1) товари-«зірки» слід захищати від конкурентів та розвивати, зміцнювати ринок;
- 2) слід позбуватися товарів-«собак» по можливості за відсутності цільових замовлень;
- 3) слід контролювати капіталовкладення у товари-«дійні корови», частину виручки обов'язково варто спрямовувати на розвиток виробництва;

4) слід додатково досліджувати товари-«знаки питання» та перетворювати їх на товари-«зірки».

Найефективнішою товарною стратегією буде комбінація товарів, або СОБ, за квадрантами «зірка», «дійна корова» й «знаки питання». У такому разі створюється відмінна перспектива для завоювання ринків збуту й підвищення рівня конкурентоздатності у майбутньому. Проте розміщення всіх товарів у квадрантах «зірка» й «знак питання» може привести до зниження рентабельності та нестійкого фінансового положення. За наявності комбінації товарів лише за квадрантами «дійна корова» та «собака» може спостерігатися тенденція до зниження обсягів продажу, поступової втрати частини ринку та зниження рентабельності.

У збалансований номенклатурний портфель підприємства мають входити два-три товари-«дійні корови», одна-дві «зірки», кілька «знаків питання» та невелике число товарів-«собак». До типового незбалансованого портфеля зазвичай входять один товар-«дійна корова», значна кількість «собак», проте повністю відсутні «зірки», що могли би трансформуватися в «дійних корів» з плином часу.

За використання матриці БКГ підприємство може зважено прийти до висновків щодо можливої стратегії СОБ, або товарів; потреби у фінансуванні та оцінюванні показників рентабельності; оцінювання збалансованості корпоративного портфеля.

До основних недоліків цього підходу належать:

- використання тільки двох критеріїв порівняння та ігнорування інших чинників зростання;
- значна залежність позиції СОБ від правильності визначення меж і масштабів ринку;
- те, що не завжди зрозуміло на практиці вплив зростання частки ринку на прибутковість бізнесу;
- ігнорування взаємозалежності господарських одиниць, а також можливої циклічності розвитку товарних ринків;
- наявність серед практичних досліджень таких, які продемонстрували те, що збалансованість портфеля не гарантує отримання високих прибутків.

Підходом, що є схожим на попередній, але усуває низку його недоліків, є метод портфельної матриці «привабливість – конкурентоспроможність». Цей метод був розроблений консалтинговою групою «McKinsey» разом із корпорацією «General Electric». Матриця «привабливість – конкурентоспроможність» складається з дев'яти клітинок та спирається на оцінювання довгострокової привабливості галузі й «сили» конкурентної позиції СОБ. Елемент побудови осей цієї матриці характеризується не одним показником, а комплексом взаємопов'язаних величин. До критеріїв оцінювання довгострокової привабливості галузі належать місткість ринку й темпи росту, технологічні вимоги, конкурентна ситуація, загрози та

можливості підприємства, особливості державного регулювання, чутливість до кон'юнктури ринку.

До показників конкурентоспроможності СОБ належать розмір та частка ринку, прибутковість порівняно з конкурентами, знання ринку та споживачів, можливість конкурувати у якості та цінах, сильні та слабкі конкурентні сторони, технічні можливості підприємства.

Загалом ця матриця є більш довершеною порівняно з матрицею БКГ, тому що в ній береться до уваги більше число показників для оцінювання. Це дає змогу отримати не такі спрощені висновки, як за використання методу Бостонської консалтингової групи. Проте, на відміну від матриці БКГ, у матриці «привабливість – конкурентоспроможність» важко відслідкувати логічний зв'язок між показниками конкурентоспроможності та грошовими потоками.

До основних недоліків використання методу матриці «McKinsey» можна віднести складності під час обліку відносин на ринку (меж та масштабів); наявність значної кількості критеріїв, що створює проблему їх вимірювання в разі зростання числа чинників; суб'єктивність під час оцінювання

СОБ; узагальнений характер рекомендацій щодо вибору стратегій із запропонованих варіантів.

Проаналізувавши методи портфельного аналізу, ми визначили, що основним прийомом цих методів є побудова двовимірних матриць. За допомогою цих матриць СОБ порівнюють між собою згідно з різноманітними критеріями.

Зрозуміло, що залежно від виду бізнес-портфеля використовуються різні методи його формування, оцінювання збалансованості, розробляються відмінні стратегії управління як портфелем загалом, так і бізнес-одинацями зокрема. Структура оптимального бізнес-портфеля є базисом стратегії підприємства. Складність формування бізнес-портфеля викликана суперечливістю критеріїв оптимізації. Таким чином, формування бізнес-портфеля варто проводити з огляду на принцип збалансованості. Цей принцип передбачає досягнення балансу між суперечливими цілями підприємства.

Загалом процедура формування збалансованого бізнес-портфеля має містити етапи, запропоновані в табл. 2.

Таблиця 2

Етапи формування збалансованого бізнес-портфеля

№	Найменування етапу	Характеристика етапу
1	Визначення статусу підрозділів, що входять до складу бізнес-портфеля	Виявлення статусу складової портфеля здійснюється на основі значень критеріїв, таких як мета управління, вектор споживчої орієнтації, споживча цінність, можливі конкуренти, рівень конкурентоспроможності підрозділу, стратегії розвитку, ймовірність відтворення, рентабельність. Результатом першого етапу процедури оцінювання збалансованості бізнес портфеля є чітке визначення, який підрозділ є стратегічною одиницею бізнесу, а який – підтримувальним видом ринкової діяльності. Крім того, вже на цій стадії доцільним є аналіз їх поточного стану, а саме визначення наявних ринкових конкурентів, споживачів, поточних стратегій тощо.
2	Діагностика поточної збалансованості бізнес-портфеля	Аналізується поточний стан бізнес-портфеля підприємства. Цей етап передбачає визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз його складових частин, а саме стратегічних одиниць бізнесу та підтримувальних видів ринкової діяльності. Далі за допомогою методів портфельного аналізу визначаються їх конкурентоспроможність та ринкова перспективність. Остаточним результатом другого етапу є оцінка ступеня збалансованості бізнес-портфеля за умови, що його складові розглядаються окремо.
3	Моделювання в складі бізнес-портфеля бізнес-напрямів на основі наявних складових	На цьому етапі доцільно виявити наявність взаємозв'язку між складовими бізнес-портфеля, сформувати на їх основі бізнес-напрями, визначити їх тип, а також оцінити збалансованість самих бізнес-напрямів. Якщо обсяги реалізації наявних у портфелі СОБ взаємозалежні, то доцільно утворювати бізнес-напрямок горизонтального типу. Горизонтальний бізнес-напрямок складається із СОБ, споживча цінність яких значно посилюється за рахунок комплексності результатів. Якщо певні види діяльності посилюють ринковий результат однієї й тієї самої бізнес-одинаці, то доцільно формувати вертикальний бізнес-напрямок, до складу якого входять одна («якірна») СОБ та види ринкової діяльності, що підтримують її. Коли мають місце обидва типи ринкової залежності між складовими БП, йдеться про бізнес-напрямок змішаного типу. За відсутності будь-якої форми ринкового взаємозв'язку між складовими частинами БП формування на їх основі бізнес-напрямів є недоцільним. У рамках цього ж етапу визначається збалансованість самого бізнес-напрямку.
4	Визначення збалансованості бізнес-портфеля на основі агрегованих бізнес-напрямів	Критерії та показники оцінювання аналогічні тим, що були виділені на другому етапі. Така уніфікація критеріїв та показників оцінювання збалансованості дасть можливість наочно порівняти й визначити, яка форма організації БП є кращою.
5	Порівняння двох оцінок збалансованості бізнес-портфеля підприємства	Полягає в порівнянні двох оцінок збалансованості БП. Вибирається той варіант організації портфеля бізнесів, критерії збалансованості якого краще відповідають ринковим цілям підприємства. Таким чином, результатом процедури оцінювання збалансованості БП є визначення доцільності об'єднання складових портфеля у бізнес-напрями.

Після проведення всіх етапів, зазначених у табл. 2, підприємству слід розробляти стратегічні маркетингові заходи з управління бізнес-портфелем на основі отриманих результатів.

Висновки з проведеного дослідження. Використання методів портфельного аналізу є важливою складовою результативного управління маркетинговою діяльністю підприємства. Ці методи дають змогу побачити узагальнену картину бізнес-портфеля напрямів діяльності підприємства, визначити функції бізнесу, ринки, становище й внесок кожної СОБ у господарську діяльність підприємства, що дає змогу розробити оптимальні стратегії для кожного виду бізнесу. Проаналізувавши методи портфельного аналізу, ми визначили, що основним прийомом цих методів є побудова двовимірних матриць. За допомогою цих матриць СОБ порівнюють між собою згідно з різноманітними критеріями.

Формування бізнес-портфеля доцільно проводити з урахуванням принципу збалансованості, який передбачає досягнення балансу між суперечливими цілями підприємства. Доцільно оцінювати бізнес-портфель у рамках маркетингового підходу. Його комплексність сприяє ефективній агрегації складових бізнес-портфеля в бізнес-напрями. Різноманітні ринкові фактори зумовлюють часткову недоцільність такого кроку в окремих випадках, тому описана вище процедура передбачає наявність етапу порівняння двох оцінок бізнес-портфеля, а саме з урахуванням окремо взятих складових частин та бізнес-направів. Менеджмент підприємства, зрештою, вибирає такий варіант організації бізнес-портфеля, який найбільше відповідає цілям діяльності підприємства. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є розроблення алгоритму управління портфелем маркетингових стратегій підприємства, який дасть змогу запроваджувати стратегічні конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Самусева Н. Разработка стратегии предприятия на основе статистического анализа. *Планово-экономический отдел*. 2011. № 10. С. 20–24.
2. Беспалюк Х. Формування оптимального бізнес-портфеля підприємства на засадах маркетингу та логістики. *Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління*. 2011. № 4. С. 141–147.
3. Яворська К. Стратегічне маркетингове управління портфелем бізнесів шляхом формування

в його складі бізнес-направів. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 1. С. 350–355.

4. Солнцев С., Яворська К. Маркетингові аспекти формування збалансованого портфеля бізнесів підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська Політехніка»*. 2012. № 749. С. 279–284.

5. Передало Х., Пашук А. Формування бізнес-портфеля підприємства в умовах вступу України в ЄС. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та можливості*: тези доповідей III міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 14–16 травня 2015 р. Львів, 2015. С. 543–544. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/32193> (дата звернення: 07.01.2020).

6. Записки маркетолога. Маркетинговий словарь. URL: http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_b (дата звернення: 07.01.2020).

REFERENCES:

1. Samuseva N. (2011) Razrabotka strategii predpriyatiya na osnove statisticheskogo analiza [Development of the enterprise strategy based on statistical analysis]. *Planning and Economic Department*, no. 10, pp. 20–24. (in Russian)

2. Bepaliuk Kh. (2011) Formuvannia optymalnogo biznes-portfelia pidpriemstva na zasadakh marketynhu ta lohistyky. [Formation of the enterprise optimal business portfolio on the basis of marketing and logistics]. *The scientific journal Manager. Bulletin of Donetsk State University of Management*, no. 4, pp. 141–147. (in Ukrainian)

3. Javorsjka K. (2014) Strategichne marketynghove upravlinnja portfelem biznesiv shljakhom formuvannja v jogho skladi biznes-naprijamiv [Strategic marketing management of the business portfolio by forming business lines in its structure]. *Business-Inform*, no. 1, pp. 350–355. (in Ukrainian)

4. Solntsev S., Yavorska K. (2012) Marketynhovi aspekty formuvannia zbalansovanoho portfelia biznesiv pidpriemstva [Marketing aspects of forming the business enterprises balanced portfolio]. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*, no. 749, pp. 279–284. (in Ukrainian)

5. Peredalo Kh., Pashuk A. (2015) Formuvannia biznes-portfelia pidpriemstva v umovakh vstupu Ukrainy v YeS [Formation of business portfolio of an enterprise in the conditions of Ukraine's accession to the EU]. *Proceedings of the Problemy formuvannia ta rozvytku innovatsiinoi infrastruktury: yevropejskyi vektor – novi vyklyky ta mozhlyvosti (Ukraine, Lviv, May 14–16, 2015)*, Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi Politekhniky, pp. 543–544. Available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/32193> (accessed: 7 January 2020).

6. Zapiski marketologa. Marketingovyy slovar' [The marketer's notes. Marketing vocabulary]. Available at: http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_b (accessed: 7 January 2020).