

## СТРАТЕГІЧНЕ МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ БІЗНЕСІВ ШЛЯХОМ ФОРМУВАННЯ В ЙОГО СКЛАДІ БІЗНЕС-НАПРЯМІВ

© 2014 ЯВОРСЬКА К. Ю.

УДК 338.314.053.4

**Яворська К. Ю. Стратегічне маркетингове управління портфелем бізнесів шляхом формування в його складі бізнес-напрямів**

У статті було зазначено, що портфель бізнесів можуть утворювати не тільки стратегічні одиниці бізнесу, але й підтримуючі їх види діяльності. Таким чином, у складі бізнес-портфеля виникає можливість сформувати бізнес-напрями, що утворюватимуть другий рівень його агрегації. Було встановлено, що наявність бізнес-напрямів надає такі переваги підприємству: посилення стійкості до негативного впливу зовнішніх та внутрішніх ринкових факторів; формування вхідних бар'єрів для появи нових та розвитку існуючих конкурентів; збереження та захист здобутих ринкових позицій за рахунок формування стійких та довгострокових конкурентних переваг; посилення рентабельності наявних складових у портфелі бізнесів тощо. У статті була запропонована модель формування бізнес-напрямів, яка передбачає три етапи: виявлення ринкового взаємозв'язку між складовими портфеля бізнесів, формування на їх основі бізнес-напрямів та оцінювання збалансованості портфеля на основі утворених бізнес-напрямів, та остаточний вибір бізнес-напрямів, при яких показники збалансованості будуть найкращими. Було запропоновано структурно-логічну схему стратегічного маркетингового управління портфелем бізнесів на основі бізнес-напрямів. На відміну від попередніх, зміст її етапів передбачає управління портфелем бізнесів з другого рівня агрегації (з рівня агрегованих бізнес-напрямів, а не окремо взятих стратегічних одиниць бізнесу та підтримуючих видів діяльності). Запропонована схема розглядає три ситуації управління портфелем бізнесів, залежно від ступеня його збалансованості. Було наведено методику вибору ринкових стратегій розвитку бізнес-напрямів, що залежить від ступеня збалансованості портфеля та його ресурсного потенціалу.

**Ключові слова:** портфель бізнесів, бізнес-напрямок, стратегічна одиниця бізнесу, збалансований портфель бізнесів, стратегічне маркетингове управління портфелем бізнесів.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 10.

**Яворська Катерина Юрївна** – аспірант, кафедра промислового маркетингу, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут» (пр. Перемоги, 37, Київ, 03056, Україна)

**E-mail:** katya\_yav@rambler.ru

УДК 338.314.053.4

**Яворская Е. Ю. Стратегическое маркетинговое управление портфелем бизнесов путем формирования в его составе бизнес-направлений**

В статье было сказано, что портфель бизнесов могут образовывать не только стратегические единицы бизнеса, но и поддерживающие их виды деятельности. Таким образом, возникает возможность формирования бизнес-направления, образовав второй уровень агрегации в составе портфеля бизнесов. Было установлено, что наличие бизнес-направлений предоставляет следующие преимущества предприятию: усиливает его устойчивость к негативному воздействию внешних и внутренних рыночных факторов, формирует входные барьеры для появления новых и развития существующих конкурентов, сохраняет и защищает полученные рыночные позиции за счет формирования устойчивых и долгосрочных конкурентных преимуществ, усиливает рентабельность имеющихся составляющих в портфеле бизнесов и т. п. В статье была предложена модель формирования бизнес-направлений, которая предусматривает прохождение трех этапов: выявление рыночной взаимосвязи между составляющими портфеля бизнесов, формирование на ее основании бизнес-направлений, оценка сбалансированности портфеля на основе сформированных бизнес-направлений и окончательный выбор бизнес-направлений, при которых показатели сбалансированности будут лучшими. Была предложена структурно-логическая схема стратегического маркетингового управления портфелем бизнесов, которая основывается на наличии бизнес – направлений. В отличие от предыдущих, содержание ее этапов предполагает управление портфелем бизнесов со второго уровня агрегации (с уровня бизнес-направлений, а не отдельно взятых стратегических единиц бизнеса и поддерживающих видов деятельности). Предложенная схема рассматривает три ситуации управления портфелем бизнесов, в зависимости от степени его сбалансированности. Была приведена методика выбора рыночных стратегий развития бизнес-направлений, которые зависят от степени сбалансированности портфеля и его ресурсного потенциала.

**Ключевые слова:** портфель бизнесов, бизнес-направление, стратегическая единица бизнеса, сбалансированный портфель бизнесов, стратегическое маркетинговое управление портфелем бизнесов.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 1. **Библ.:** 10.

**Яворская Екатерина Юрьевна** – аспирант, кафедра промышленного маркетинга, Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт» (пр. Победы, 37, Киев, 03056, Украина)

**E-mail:** katya\_yav@rambler.ru

UDC 338.314.053.4

**Yavorska K. Y. Strategic Marketing Business Portfolio Management through Formation of Business Areas in it**

The article states the business portfolio could be formed not only by strategic business units, but also types of activity that support them. Thus, there is a possibility of formation of a business area through creation of the second level of aggregation in the business portfolio. The article establishes that availability of business areas provides the following advantages to an enterprise: increases its resistance to the negative impact of external and internal market factors, forms input barriers against appearance of new and development of existing competitors, preserves and protects the obtained market positions by means of formation of stable and long-term competitive advantages, increases profitability of the available components in the business portfolio, etc. The article offers a model of formation of business areas, which envisages passage through three stages: detection of the market interconnections between the business portfolio components, formation of business areas on its basis, assessment of the portfolio equilibrium on the basis of the formed business areas and final selection of business areas, which would ensure the best indicators of equilibrium. The article offers a structural and logic scheme of strategic marketing management of the business portfolio, which is based on availability of business areas. Unlike the previous ones, the content of its stages envisages the business portfolio management starting from the second level of aggregation (from the level of business areas and not individual strategic business units and supporting types of activity). The offered scheme considers three situations of business portfolio management depending on the degree of its equilibrium. The article provides a method of selection of marketing strategies of development of business areas that depend on the degree of equilibrium of the portfolio and its resource potential.

**Key words:** business portfolio, business area, strategic business unit, balanced business portfolio, strategic marketing management of the business portfolio. **Pic.:** 3. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 10.

**Yavorska Kateryna Yu.** – Postgraduate Student, Department of Industrial Marketing, National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute» (pr. Peremogy, 37, Kyiv, 03056, Ukraine)

**E-mail:** katya\_yav@rambler.ru

З і вступом України до Світової організації торгівлі значно посилюється ступінь залежності національної економіки від світової ринкової кон'юнктури. Так, перспективи вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках досить не стабільні. Українські компанії, що орієнтуються на вітчизняного споживача, суттєво послабили свої позиції через відкритість внутрішніх ринків для іноземної продукції, яка складає суттєву конкуренцію вітчизняним товарам. У таких умовах особливої актуальності набуває не тільки збереження та захист здобутих ринкових позицій українських підприємств, але й посилення їх конкурентоспроможності та створення умов для сталого розвитку. Однією з можливих відповідей на ринкові виклики сучасної економіки є ефективне стратегічне маркетингове управління портфелем бізнесів (ПБ) підприємств, яке передбачає формування такого його складу та структури, що в мінливих умовах ринкового середовища забезпечить стійкі конкурентні переваги підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Проблемами стратегічного маркетингового управління портфелем бізнесів займалися відомі іноземні та вітчизняні економісти, серед яких Й. Шумпетер, Ф. Котлер, М. Портер, І. Ансофф, М. Портер, Ж.-Ж. Ламбен, С. М. Іл'яшенко, Н. В. Куденко, Є. В. Крикавський, В. В. Дергачова, С. О. Солнцев, А. О. Старостіна, Н. В. Язвінська, Л. Є. Довгань, А. В. Силаков, В. А. Потапов та інші. Проте залишається недостатньо висвітленим взаємозв'язок між складовими ПБ, який відкриває нові можливості стратегічного маркетингового управління ним і буде розглянутий в даній статті.

Метою статті є розроблення положень формування бізнес-напрямів у складі ПБ; уточнення змісту етапів стратегічного маркетингового управління ПБ; наведення методики вибору стратегій для управління бізнес-напрямами залежно від ступеня збалансованості портфеля.

Проаналізувавши наукову літературу [1, 4, 6, 8, 9], нами було підсумовано, що портфелем бізнесів є сукупність всіх видів ринкової діяльності підприємства, яку можуть утворювати складові з різним ступенем самостійності – не тільки стратегічні одиниці бізнесу (СОБ), але й підтримуючі їх види ринкової діяльності (ПВД) [10]. Під підтримуючим видом діяльності розуміємо підрозділи підприємства, результати роботи яких або розраховані на внутрішньофірмове споживання (споживаються іншими службами в межах виробничого процесу) або якщо й надаються зовнішнім споживачам, то як додаткові послуги до СОБ, посилюючи її споживчу цінність. Такими підтримуючими видами можуть виступати, переважно, елементи третього рівня товару [10]. СОБ і ПВД, які розглядаються окремо один від одного і не враховують існуючий між ними ринковий взаємозв'язок, утворюють перший рівень агрегації бізнес-портфеля. У випадку, коли між СОБ та їх ПВД був встановлений взаємовплив, що проявляється у посиленні ринкових позицій однієї складовою іншою, їх доцільно об'єднати у бізнес-напрями – штучно створені підрозділи у складі портфеля, які утворені на основі його поточних складових. Наявність бізнес-напрямів у складі портфеля утворює другий рівень агрегації. В існуючих на сьогодні наукових роботах, у ході стратегічного маркетингового управління ПБ підприємства більше уваги було приділено управлінню ним на першому рівні агрегації [7, 8]. Таким чином, позитивні ефекти взаємозв'язків між його складовими (ринкові, фінансові, виробничі, інформаційні, науково-технологічні тощо) досліджувались не досить детально. У нашій роботі пропонуємо розглянути страте-

гічне маркетингове управління ПБ на другому рівні агрегації, таким чином предметом управління стають не окремі СОБ і ПВД, а агреговані бізнес-напрями. Управління ПБ підприємства на другому рівні агрегації надає йому ряд вагомих переваг [9]: посилення стійкості до негативного впливу зовнішніх і внутрішніх ринкових факторів; формування вхідних бар'єрів для появи нових і розвитку існуючих конкурентів; збереження та захист здобутих ринкових позицій за рахунок формування стійких і довгострокових конкурентних переваг; посилення рентабельності наявних складових у ПБ тощо. Формування бізнес-напрямів у складі портфеля відбувається в процесі оцінювання його збалансованості. Так, процедура оцінювання збалансованості передбачає такі етапи: визначення поточного складу ПБ, аналіз його стану на першому рівні агрегації, формування бізнес-напрямів у складі портфеля та оцінка його збалансованості на основі утворених бізнес-напрямів.

Формування бізнес-напрямів представлено у вигляді моделі їх поетапного формування і передбачає такі три етапи (рис. 1). На першому кроці стає необхідним дослідження ринкового взаємозв'язку між складовими ПБ, на основі якого можна зробити висновок, які складові в які бізнес-напрями слід об'єднувати. На другому етапі відбувається аналіз всіх можливих варіантів бізнес-напрямів, що були утворені. Метою формування бізнес-напрямів є забезпечення збалансованості ПБ. Збалансованим будемо визначати такий ПБ, що забезпечує в поточному та перспективному періодах стійкість підприємства до негативного впливу факторів ринкового середовища, його конкурентоспроможність і посилює ринкові позиції, створює ринкові бар'єри розвитку існуючих і потенційних конкурентів за рахунок наявності синергетичного ефекту між складовими ПБ. На третьому етапі обирається той варіант бізнес-напрямів, котрий забезпечує кращу збалансованість їх ПБ.

За результатами оцінювання ПБ, він може бути збалансованим, частково збалансованим або не збалансованим. Залежно від ступеня збалансованості ПБ, стратегічне маркетингове управління має свої особливості. Так, в першому випадку, ключовими аспектами стратегічного маркетингового управління є заходи зі збереження збалансованості, а в другому та третьому – з її формування та підтримки.

Збалансований ПБ передбачає формування бізнес-напрямів на основі поточних його складових. Оскільки суттєвої зміни складу портфеля бізнесів не передбачається, керівництво має можливість сформувати бізнес-напрями в короткостроковому періоді. Частково збалансований портфель потребує незначну його модифікацію за рахунок додаткових складових (переважно, підтримуючих видів діяльності). Найбільш складним стратегічним маркетинговим завданням є формування бізнес-напрямів у випадку незбалансованого портфеля бізнесів. Це означає, що його склад мусить бути ґрунтовно переглянутим на предмет включення або виключення СОБ та ПВД, котрі у своїй сукупності здатні утворити повні та конкурентоспроможні бізнес-напрями. Через те, що у випадку незбалансованого портфеля його склад піддається значному перегляду, формування бізнес-напрямів відбувається в довгостроковій перспективі.

Сьогодні формування бізнес-напрямів у складі ПБ підприємства та розробка стратегічних маркетингових заходів з управління ними зокрема актуальне на ринку комп'ютерної техніки, оскільки частка імпорتنної про-

дукції значно перевищує вітчизняну, а отже ринкові позиції українських компаній на внутрішніх ринках порівняно слабкі. Крім того, продукція комп'ютерного ринку є стандартизованою та уніфікованою, що ускладнює формування позитивної диференціації для підприємства. Проаналізувавши вітчизняний ринок виробників комп'ютерної техніки, нами були виділені три групи підприємств, які відрізняються між собою складом і структурою їх ПБ (рис. 2).

його бізнес-напрямів, надає змогу оптимізувати управлінські заходи підприємства з метою досягнення ним поставлених цілей і зберегти збалансованість в довгостроковій перспективі (рис. 3).

Процес стратегічного маркетингового управління ПБ складається з 4 етапів: планування структури та складу ПБ, організації стратегічних заходів, їх реалізації та контролю за досягненням запланованих результатів. На етапі плану-



Рис. 1. Модель поетапного формування бізнес-напрямів у складі ПБ

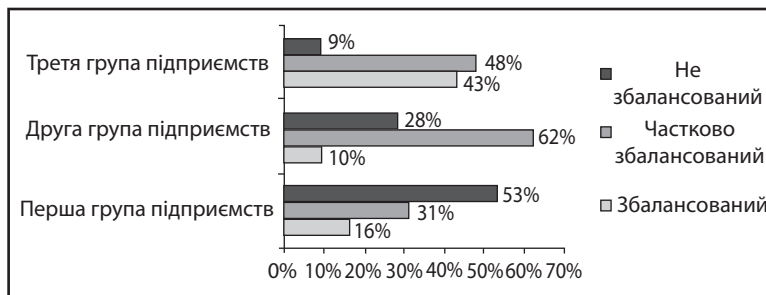


Рис. 2. Розподіл збалансованості ПБ на виділених групах підприємств \*

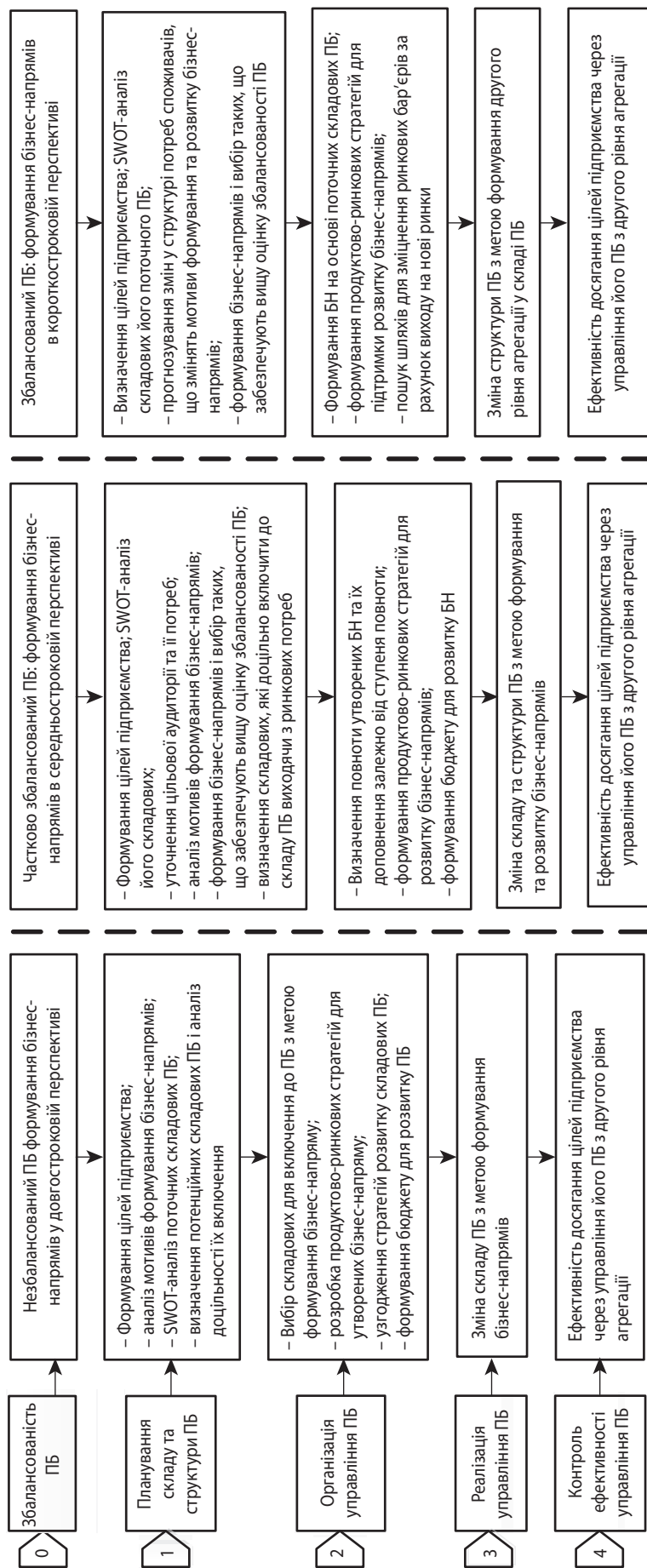
\* Дані зібрані за червень – липень 2013 р. на основі аналізу бізнес-портфелів понад 100 підприємств ринку комп'ютерної техніки).

Так, перша група включає підприємства, які виробляють вузький спектр комп'ютерної продукції (переважно персональні комп'ютери). ПБ підприємств другої групи включають ширший спектр техніки (ПК, ноутбуки, сервери, планшети) та деякі ІТ-послуги. Третя група компаній виробляє майже повний спектр комп'ютерної продукції, а також надає різноманітні ІТ-послуги: розробка програмного забезпечення, системна інтеграція, аутсорсинг, консалтинг тощо.

Розглянемо стратегічні маркетингові управлінські (СМУ) заходи в бік ПБ, щоб його збалансованість забезпечувала сильні ринкові позиції підприємства в поточному та перспективному періодах. Для цього нами було запропоновано структурно-логічну схему, яка на противагу існуючим диференційним етапам управління залежно від ступеня збалансованості ПБ і сформованості

вання, незалежно від ступеня збалансованості ПБ, вирішується завдання формування в його складі бізнес-напрямів. Проте ступінь збалансованості суттєво впливає на визначення доцільності даного стратегічного кроку. У випадку незбалансованого або частково збалансованого ПБ етап планування другого рівня агрегації є одним з найбільш важливих і складних через незначний ступінь диверсифікованості ПБ таких компаній. Отже доцільно додатково проаналізувати доцільність такого стратегічного рішення, що визначається мотивами формування бізнес-напрямів.

Виділяють зовнішні та внутрішні мотиви формування бізнес-напрямів, що спричинені позитивним та негативним ринковим впливом. Так, до мотивів формування бізнес-напрямів, що виникли в силу негативного впливу факторів ринкового середовища, слід віднести: активізацію інноваційної та маркетингової активності конкурентів;



**Рис. 3. Структурно-логічна схема СМУ ПБ**

посилення конкурентоспроможності конкурентів; вихід на вітчизняний ринок іноземних виробників (відомих брендів) тощо. Джерелами негативних мотивів формування бізнес-напрямів у внутрішньому середовищі підприємства було виділено такі: скорочення фінансових надходжень від окремо взятих складових; подовження життєвого циклу складових ПБ; посилення конкуренції між окремими складовими портфеля бізнесів; уникнення ризиків послаблення ринкових позицій та втрати здобутих ринкових результатів тощо. У цілому, негативні фактори сприяють формуванню бізнес-напрямів через трансформації в макросередовищі та активізацію ринкової діяльності суб'єктів мікросередовища підприємства, що можуть негативним чином вплинути на нього за рахунок створення додаткових ринкових бар'єрів розвитку та маркетингових загроз. Тому якщо серед мотивів формування бізнес-напрямів більшу частку становлять негативні чинники доцільно визначити, чи вистачить підприємству ресурсних можливостей (фінансових, матеріальних і сировинних, людських тощо) для розширення складу ПБ. У випадках, коли серед мотивів формування бізнес-напрямів більшу частину становлять позитивні чинники (трансформації у макро- та мікроринковому середовищі утворюють додаткові можливості для підприємства), доцільність утворення другого рівня агрегації визначається ринковою привабливістю потенційної складової в поточному періоді та збереження її привабливості в перспективі.

Другим етапом СМУ є організація відповідних запланованих заходів. Основною метою даного етапу є розроблення таких продуктово-ринкових стратегій для бізнес-напрямів, які б забезпечували збереження чи формування збалансованості ПБ компанії. Як критерії для вибору стратегій розвитку бізнес-напрямів доцільно застосувати критерії збалансованості ПБ: конкурентоспроможність складових ПБ; їх синергізм; стійкість складових ПБ до негативного впливу факторів ринкового середовища. Зміст і характер стратегічних заходів залежатиме від того, який критерій збалансованості має недостатньо високе значення для підприємства (табл. 1).

## Визначення стратегій розвитку складових ПБ

			Стійкість підприємства до негативного впливу факторів ринкового середовища			
				Низька	Середня	Висока
Конкурентоспроможність ПБ	Висока	Снергізм	Високий	9. Практично неможлива ситуація	18. Збалансований	27. Збалансований
			Середній	8. Частково збалансований	17. Частково збалансований	26. Збалансований
			Низька	7. Практично неможлива ситуація	16. Частково збалансований	25. Практично неможлива ситуація
	Середня	Снергізм	Високий	6. Частково збалансований	15. Частково збалансований	24. Збалансований
			Середній	5. Частково збалансований	14. Частково збалансований	23. Частково збалансований
			Низька	4. Незбалансований	13. Частково збалансований	22. Частково збалансований
	Низька	Снергізм	Високий	3. Практично неможлива ситуація	12. Частково збалансований	21. Практично неможлива ситуація
			Середній	2. Незбалансований	11. Частково збалансований	20. Частково збалансований
			Низька	1. Незбалансований	10. Незбалансований	19. Практично неможлива ситуація

Клітинки матриці 3, 7, 9, 19, 21 та 25 на практиці зустрічаються досить рідко. Дійсно, критерії збалансованості ПБ тісно між собою пов'язані. Тому досить рідко можна зустріти ситуації в реальній економічній практиці компанії, коли по зазначених показниках спостерігаються протилежні значення. Так, наприклад, ситуація, коли конкурентоспроможність підприємства є високою, а стійкість його ПБ і синергізм складових – низькими (ситуація № 7). Такий випадок є майже неможливим. Незбалансованим є такий ПБ, коли по двох і більше критеріях отримане значення не перевищує показник «низький». Такими є ситуації 1, 2, 4 і 10. Розглянемо набір стратегічних альтернатив для них. У четвертому випадку в першу чергу необхідно посилити значення таких критеріїв, як стійкість підприємства та синергізм складових його ПБ. Виходячи з того, що підприємство має стабільний ресурсний потенціал, формування бізнес-напрямів у його складі визнано доцільним. Виділяють такі ринкові стратегії, які входять до компетенції стратегічного управління (стратегії тактичного та операційного рівня управління виходять за межі дослідницьких задач даної наукової роботи). Тому серед наявних ринкових стратегій оберемо такі альтернативи розвитку:

- ✦ стратегія зростання: диверсифікація;
- ✦ портфельна стратегія: інвестування для розвитку;
- ✦ конкурентна стратегія: диференціація / лідерство за витратами;
- ✦ стратегія охоплення ринку: диференціація за сегментами;
- ✦ стратегія конкурентної поведінки: виклик лідеру.

Таким чином, підприємство посилить стійкість свого ПБ і створить умови для формування синергетичного ефекту між складовими за рахунок включення до складу портфеля додаткових стратегічних бізнес-одиниць. Для підприємств з незбалансованим ПБ у цілому доцільно спочатку формувати вертикальні бізнес-напрями, тобто розширювати склад портфеля за рахунок підтримуючих видів

діяльності, які потім доводити до рівня самостійних стратегічних одиниць бізнесу. Аналогічними є стратегічні маркетингові заходи для 10 ситуації, коли лише стійкість ПБ відповідає середньому значенню.

У першому випадку всі три критерії мають низькі значення, а отже свідчать про незбалансованість ПБ. Це найскладніша ситуація для управління, оскільки потребує від підприємства максимально комплексних стратегічних маркетингових заходів. З метою ефективного формування бізнес-напрямів у складі портфеля нами були запропоновані такі стратегії:

- ✦ *стратегія зростання*: диверсифікація, розвиток товару і ринку;
- ✦ *портфельна стратегія*: інвестування для розвитку;
- ✦ *конкурентна стратегія*: диференціація;
- ✦ *стратегія охоплення ринку*: диференціація за сегментами;
- ✦ *стратегія конкурентної поведінки*: слідування за лідером.

Ситуації 18, 24, 26 та 27 свідчать про збалансований ПБ. Збалансованим є такий ПБ, коли як мінімум по двох критеріях значення показника не нижче високого, а по третьому – не нижче середнього. У такому випадку підприємствам слід просто підтримувати рівень збалансованості. У даному випадку змінювати склад ПБ доцільно тільки в тих випадках, коли решта конкурентів вже наблизились до формування аналогічних бізнес-напрямів (тому підприємству доцільно виходити на нові – непрофільні ринки). У решті випадках переструктурування портфеля з метою підтримки та збереження збалансованості надасть можливість зробити комплекс нижченаведених стратегій: диверсифікація за рахунок непрофільних видів діяльності підприємства; інвестування для підтримання; лідерство за витратами; диференціація за сегментами та стратегія лідера;

Решта квадрантів говорять про часткову збалансованість ПБ. У даному випадку зміст стратегічних марке-

тингових заходів залежатиме від критерію, значення якого не задовольняє підприємство. Так, якщо не забезпечується умова стійкості підприємства до негативного впливу факторів ринкового середовища, тоді необхідно привести у відповідність ринковому попиту пропозицію підприємства, посилити рівень лояльності та задоволеності його споживачів, розширити ступінь охоплення цільової аудиторії, ринків збуту тощо. Якщо не виконується умова конкурентоспроможності, тоді доцільно провести модифікацію складових з метою посилення їх якості та об'єктивних характеристик. При умові відсутності синергізму між складовими слід посилити інтенсивність попиту, активізувати інноваційну діяльність, яка ускладнить перейняття продукції конкурентами, розширити склад ПБ за рахунок додаткової продукції тощо. На етапі реалізації стратегічних маркетингових управлінських заходів відбувається безпосередня реалізація запланованих і підготовлених на попередніх етапах стратегічних дій. На етапі реалізації портфеля бізнесів дуже важливо налагодити інформаційно-комунікаційну маркетингову систему на підприємстві між представленими відділами. Етап контролю є завершальним у процесі стратегічного маркетингового управління ПБ підприємства. Він передбачає співставлення отриманих результатів із запланованими.

## ВИСНОВКИ

В умовах посилення рівня конкуренції на внутрішніх і світових ринках актуальним стає питання посилення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. У цьому зв'язку, як один із способів посилення конкурентоспроможності українських компаній, нами були запропоновано теоретико-методичні положення щодо стратегічного маркетингового управління ПБ з позиції бізнес-напрямів – агрегованих видів діяльності підприємств. На відміну від наявних підходів до управління портфелем бізнесів маркетинговий аспект проявляється у процесі формування бізнес-напрямів (що дістав відображення у відповідній моделі) та змісті етапів стратегічного маркетингового управління, які висвітлені в запропонованій нами структурно-логічній схемі. Це надало можливість посилити стійкість до негативного впливу зовнішніх і внутрішніх ринкових факторів; сформувати вхідні бар'єри для появи нових і розвитку існуючих конкурентів; посилити рентабельність наявних складових у ПБ тощо. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Ансофф И.** Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 303 с.
2. Державний комітет статистики: формат представлення статистичних даних: публікації / Статистика науки та інновації. – 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. – Назва з домашньої сторінки Інтернету.
3. **Длігач А. О.** Стратегічне маркетингове управління: монографія / А. О. Длігач. – К.: Алерта, 2012. – 272 с.
4. **Ілляшенко С. М.** Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації: монографія / С. М. Ілляшенко, Г. О. Пересадько. – Суми: Унів. кн., 2009. – 328 с.
5. **Ілляшенко С. М.** Управління портфелем замовлень науково-виробничого підприємства: монографія / С. М. Ілляшенко, О. М. Олєфренко. – Суми: Унів. кн., 2008. – 272 с.
6. **Котлер Ф.** Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – 12-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 816 с.

**7. Крикавський Є. В.** Стратегічний маркетинг: навч. посібник / Є. В. Крикавський, Л. І. Третякова, Н. С. Косар. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 256 с.

**8. Куденко Н. В.** Маркетингове стратегічне планування: автореф. дис. ... д-ра. екон. наук: спец. 08.06.01 „Економіка, організація і управління підприємствами” / Н. В. Куденко. – Київ, 2003. – 36 с.

**9. Портер М.** Конкуренція / М. Портер / Пер. з англ. – М.: Диалектика-Вільямс. – 2005. – 496 с.

**10. Яворська К. Ю.** Бізнес-напрямок як складова портфеля бізнесів / К. Ю. Яворська // Збірник наукових праць Тернопільського національного економічного університету «Економічний аналіз». – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. – № 12. – С. 171 – 174.

## REFERENCES

- Ansoff, I. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow: Ekonomika, 1989.
- Derzhavnyi komitet statystyky: format predstavleniia statystychnykh danykh : publikatsii. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- Dlihach, A. O. *Stratehichne marketynhove upravlinnia* [Strategic marketing management]. Kyiv: Alerta, 2012.
- Illiashenko, S. M., and Peresadko, H. O. *Marketynhova tovarna polityka promysloвого pidpriemstva: upravlinnia stratehiiamy dyversyfikatsii* [Marketing product policy of industrial enterprise: management strategies for diversification]. Sumy: Universytetska knyha, 2009.
- Illiashenko, S. M., and Olefirenko, O. M. *Upravlinnia portfelem zamovlen naukovo-vyrobnychoho pidpriemstva* [Portfolio Management Order scientific and industrial enterprise]. Sumy: Universytetska knyha, 2008.
- Kotler, F., and Keller, K. L. *Marketing-menedzhment* [Marketing Management]. St. Petersburg: Piter, 2006.
- Krykavskiy, Ye. V., Tretiakova, L. I., and Kosar, N. S. *Stratehichnyi marketynh* [Strategic Marketing]. Lviv: Lvivska politekhnikha, 2012.
- Kudenko, N. V. "Marketynhove stratehichne planuvannia" [Strategic marketing planning]. *Avtoref. dys. ... d-ra ekon. nauk : spets. 08.06.01*, 2003.
- Porter, M. *Konkurentsiiia* [Competition]. Moscow: Dyalektyka; Vyliams, 2005.
- Yavorska, K. Yu. "Biznes-napriamok iak skladova portfelia biznesiv" [Business area as a part of a portfolio of businesses]. *Ekonomichnyi analiz*, no. 12 (2013): 171-174.