УДК 339.138

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-3-70>**Грищенко О.Ф.**кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та УІД
Сумського державного університету**Gryshchenko Olena**
Sumy State University**ВИКОРИСТАННЯ МАТРИЧНИХ МЕТОДІВ
ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛІЗУ ДЛЯ ВИЯВЛЕННЯ НАПРЯМІВ
РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ¹****THE USE OF MATRIX METHODS OF THE PORTFOLIO ANALYSIS
FOR IDENTIFICATION THE DEVELOPMENT DIRECTIONS
OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISES**

У статті використано матричні методи портфельного аналізу для вивчення результатів діяльності вітчизняного промислового підприємства, визначено напрями його розвитку в майбутніх періодах. Методичною основою проведеного дослідження є три матриці портфельного аналізу, такі як матриця BCG (Boston Consulting Group), матриця портфоліо-аналізу, матриця Shell/DPM. Об'єктом дослідження є машинобудівне підприємство Сумського регіону, що спеціалізується на виробництві насосного обладнання широкого спектру застосування. За результатами проведеного дослідження сформовано зведену таблицю імплементації матричних методів портфельного аналізу. Дослідження показало, що аналізоване підприємство має гармонійний продуктовий портфель з вираженими лідерами та аутсайдерами. На основі узагальнення результатів аналізу сформовано рекомендації щодо реструктуризації продуктового портфеля промислового підприємства та управління ним.

Ключові слова: стратегія розвитку, матриця BCG, матриця портфоліо-аналізу, матриця Shell/DPM, промислове підприємство, розвиток.

В статье использованы матричные методы портфельного анализа для изучения результатов деятельности отечественного промышленного предприятия, определены направления его развития в будущих периодах. Методической основой проведенного исследования являются три матрицы портфельного анализа, такие как матрица BCG (Boston Consulting Group), матрица портфоліо-анализа, матрица Shell/DPM. Объектом исследования является машиностроительное предприятие Сумского региона, специализирующееся на производстве насосного оборудования широкого спектра применения. По результатам проведенного исследования сформирована сводная таблица имплементации матричных методов портфельного анализа. Исследование показало, что рассматриваемое предприятие имеет гармоничный продуктовый портфель с выраженными лидерами и аутсайдерами. На основе обобщения результатов анализа сформированы рекомендации по реструктуризации продуктового портфеля промышленного предприятия и управления ним.

Ключевые слова: стратегия развития, матрица BCG, матрица портфоліо-анализа, матрица Shell/DPM, промышленное предприятие, развитие.

An effective strategic planning system should manage the strategic alternatives' development of each product portfolio's component and identify new strategic development opportunities for the enterprise. Such system should also be implemented in the mode of continuous analysis of potentially possible alternatives and supported by the possibility of resources' relocation. As a result, the company generates a set of scenarios, which form the strategy of the enterprise. The matrix methods of portfolio

¹ Робота виконана за рахунок бюджетних коштів МОН України, наданих на виконання науково-дослідної теми «Механізм управління формуванням стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислових підприємств» (№ ДР 0117U003928).

analysis were used in the article to study the results of the activities of the domestic industrial enterprise and to determine the directions of its development in the future. The methodological basis of the study covers three portfolio analysis matrices: the BCG matrix (Boston Consulting Group), the portfolio analysis matrix, the Shell/DPM matrix. The object of the research is a machine-building enterprise of Sumy region, specializing in the manufacture of a wide range of pumping equipment. The product portfolio of the analyzed enterprise can be divided into 5 strategic economic groups by nature of use. These groups are: pumps for oil refining and petrochemicals; pumps for thermal and nuclear power plants; pump for metallurgical enterprises; pumps for utilities; spare parts for pumps. The statistical survey of the main indicators reflecting the efficiency of the economic activity of the analyzed enterprise for the period of 2009–2017 is presented. According to the results of the study, a summary table of recommendations for product strategies implementations is formed. The study showed that the enterprise has a harmonious product portfolio with clear leaders and outsiders. However, portfolio analysis methods indicate the need to reorganize the product portfolio by excluding one strategic commodity group. The main investment target is a strategic commodity group for utilities. The development of this group should be provided on innovative principles. Focus should be made on the development and implementation of product and process innovations. Based on a summary of the analysis results, recommendations for restructuring and managing the product portfolio of an industrial enterprise were formed.

Key words: development strategy, BCG matrix, portfolio analysis matrix, Shell/DPM matrix, industrial enterprise, development.

Постановка проблеми. Інтенсифікація усіх бізнес процесів, мінливість середовища господарювання, стрімкий розвиток науково-технічної сфери та посилення ролі інновацій у конкурентній боротьбі вимагають від сучасних підприємств використання нестандартних рішень у процесі пошуку та виявлення стратегічних напрямів розвитку.

Стратегічне управління підприємством та ідентифікація напрямків його розвитку вимагають використання комплексного методичного підходу, зокрема застосування інструментів та аналітичних методик портфельного аналізу. Методики портфельного аналізу передбачають вивчення результатів господарювання складових підприємства задля подальшого розподілу ризиків та прийняття стратегічних рішень майбутніх періодів.

У джерелі [13] зазначено, що портфельний аналіз є кількісним методом, який спрямований на досягнення балансу між максимізацією прибутку та мінімізацією ризику в різних умовах середовища.

Відповідно до джерела [12] аналіз продуктового портфеля є аналітичним підходом, за допомогою якого менеджер компанії може розглядати компанію як суму продуктів, якими необхідно керувати за критерієм прибутковості. Однак, беручи до уваги специфіку ринку, конкурентну перевагу та процеси розподілу ресурсів, можемо відзначити, що аналіз портфеля продуктів дає менеджеру можливість проаналізувати компанію з іншої точки зору та забезпечити ефективну розстановку пріоритетів на майбутнє.

Ефективна система стратегічного планування повинна керувати розробленням стратегічних альтернатив для кожної складової продуктового портфеля та виявляти нові стра-

тегічні можливості розвитку для підприємства. Така система також повинна реалізовуватися в режимі безперервного аналізу потенційно можливих альтернатив розвитку та підкріплюватися можливістю швидкого перерозподілу ресурсів. Як наслідок, підприємство генерує для себе набір сценаріїв дій, які загалом формують стратегію діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Огляд літератури показав, що вивченню теоретичних та практичних аспектів стратегічного матричного аналізу присвячені роботи багатьох вітчизняних та закордонних дослідників, таких як В.В. Божкова, Л.В. Горета [1], І.М. Вагнер [2], І.М. Іванова, Н.В. Яшкіна [3], Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова [5], Р.С. Фроленко, С.М. Жукевич [9], Ф.Т. Іонеску, К.В. Курмеї [12], К. Хуанг [13], С. Жич, Х. Хаджич, М. Іконич [14]. Проте більшість досліджень обмежується використанням одного-двох методів матричного аналізу й не спрямована на формування стратегічних рішень на основі комплексної матричної діагностики.

Метою статті є здійснення портфельного аналізу діяльності вітчизняного промислового підприємства та виявлення потенційних напрямів його розвитку. В основу аналізу покладено такі матриці портфельного аналізу, як матриця BCG (Boston Consulting Group), матриця портфоліо-аналізу, матриця Shell/DPM.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Об'єктом дослідження є машинобудівне підприємство Сумського регіону, що спеціалізується на виробництві насосного обладнання широкого спектру застосування, а саме включає енергетику, теплопостачання, меліорацію та водопостачання, нафтопереробку, хімію та нафтохімію, сільське господарство, легку промисловість, металургію та інші галузі економіки.

Отже, напрями та види робіт, що виконує ТОВ «Сумський машинобудівний завод», можна узагальнити такими категоріями:

- 1) виробництво насосного обладнання;
- 2) розроблення та проектування нового насосного обладнання;
- 3) модернізація наявного портфеля насосного обладнання;
- 4) інжинірингові послуги;
- 5) надання консультаційних послуг з підбору насосного обладнання відповідно до експлуатаційних умов;
- 6) проведення всіх видів випробувань відцентрових насосних агрегатів (зокрема, сертифікаційних) в акредитованій випробувальній лабораторії;
- 7) гарантійне обслуговування та нагляд під час монтажу та пусконаладжувальних робіт.

Відповідно до методики Державної служби статистики України ТОВ «Сумський машинобудівний завод» належить до категорії середніх підприємств і має досить потужну конструкторську базу. Одночасно із серійним виробництвом насосного обладнання підприємство має можливість виконувати індивідуальні замовлення, що базуються на створенні нових конструкцій та моделей насосного обладнання відповідно до специфічних вимог замовника.

На рис. 1 показано статистичне зведення основних показників, що відображають результативність господарської діяльності ТОВ «Сумський машинобудівний завод» за 2009–2017 роки.

Продуктовий портфель ТОВ «Сумський машинобудівний завод» налічує більше 300 найменувань, які за критерієм призначення можна розділити на 5 стратегічно-господарських груп:

- насосні агрегати для підприємств нафтопереробки та нафтохімії;
- насосні агрегати для підприємств теплової та атомної енергетики;
- насосні агрегати для підприємств металургійного комплексу;
- насосні агрегати для підприємств комунального господарства;
- запасні частини до насосних агрегатів.

Динаміка зміни обсягів збуту ТОВ «Сумський машинобудівний завод» у розрізі стратегічно-господарських груп представлена на рис. 2. Дослідження проводилося з використанням матричних методів портфельного аналізу та на основі даних, отриманих за результатами господарювання за підсумками 2018 року.

Матриця BCG [3; 4; 9; 10] будується за двома критеріями, такими як відносна частка ринку та

Рис. 1. Основні показники діяльності ТОВ «Сумський машинобудівний завод»

Джерело: побудовано автором

**Рис. 2. Динаміка обсягів збуту насосних агрегатів
ТОВ «Сумський машинобудівний завод» у 2007–2018 роках**

Джерело: побудовано автором

темپ росту ринку, і має розмірність 2×2 . Основою для її побудови є як внутрішньофірмова статистика, так і статистичні дані про галузь.

Із матриці BCG, представленої на рис. 3, видно, що у ТОВ «Сумський машинобудівний завод» є стратегічно-господарська група, що розміщена у квадранті «дійні корови». Відповідно до загальноприйнятої інтерпретації зон матриці товари такої стратегічної групи досягли фази зрілості та приносять підприємству найбільші обсяги прибутків, а також є основою переваг підприємства у сфері витрат. Ринкова частка стратегічно-господарської групи «Насосні агрегати для підприємств теплової та атомної енергетики», що коливається в межах 0,8–0,9%, у найближчі п'ять років потенційно може змінюватися в напрямі зменшення. Для цієї стратегічної групи підприємству доцільно провадити стратегію підтримання конкурентних переваг, що забезпечить тривале існування підприємства на ринку та створить умови для його подальшого розвитку.

Стратегію підтримки конкурентних переваг доцільно використати для стратегічно-господарської групи «Запасні частини до насосних агрегатів». Ця група товарів потребує забезпечення постійних інвестицій у маркетингову діяльність задля утримання досягнутої ринкової частки.

Стратегічно-господарські групи «насосні агрегати для підприємств нафтопереробки та нафтохімії» та «насосні агрегати для підприємств металургійного комплексу» розміщуються у квадранті матриці «собаки». Для стратегічно-господарської групи «насосні агрегати для підприємств металургійного комплексу» доцільно використати стратегію елімінації, оскільки стратегічні загрози її утримання перевершують переваги. За поточних ринкових умов з урахуванням історії групи «насосні агрегати для підприємств нафтопереробки та нафтохімії» вважаємо за доцільне використати стратегію розвитку. Ключовими діями в рамках цієї стратегії повинні стати заходи з оновлення насосного парку та технологічне переоснащення виробничих ліній. Також слід приділити увагу пошуку нових ринків збуту. Аналогічного підходу потребує стратегічно-господарська група «насосні агрегати для підприємств комунального господарства».

Загальний стан портфеля бізнесу ТОВ «Сумський машинобудівний завод» характеризується середнім рівнем збалансованості. За жодною стратегічно-господарською групою підприємство не має позицій лідера у галузі. Однак це є нормальним з огляду на специфіку галузі. Рівень конкурентоспроможності розглянутих господарських груп є досить високим,

Рис. 3. Матриця BCG для ТОВ «Сумський машинобудівний завод» у 2018 році

Джерело: побудовано автором

що свідчить про можливість розвитку підприємства в майбутньому.

Матриця портфоліо-аналізу [11] базується на використанні внутрішньої торгової статистики підприємства, досліджує стан його продуктового портфеля відносно лідера продажів і будується на основі двох критеріїв, таких як темп приросту обсягів збуту продукції та відносна частка стратегічно-господарської групи в продуктовому портфелі підприємства (рис. 4).

З рис. 4 видно, що основою продуктового портфеля ТОВ «Сумський машинобудівний завод» є стратегічна товарна група насосних агрегатів для підприємств теплової та атомної енергетики, яка за результатами 2018 року забезпечила 44,85% продажів. Слід зазначити, що у 2007–2011 роках ця група входила до аутсайдерів. Найближчим наслідувачем лідера продуктового портфеля є стратегічна товарна група запасних частин до насосних агрегатів, що перебуває в зоні ABD-матриці та забезпечує 41,19% продажів (на 3,66% менше, ніж у лідера). Для цієї групи рекомендується застосувати стратегію гонки за лідером, ключовими складовими якої у цьому разі повинні бути заходи з інтенсифікації зусиль щодо забезпечення просування або стратегія утримання позиції. Слід зазначити, що у 2012–2017 роках ця група була лідером продуктового портфеля, а на кінець 2018 року демонструє значне скупчення до лідера, що свідчить про стабільність позиції стратегічної групи.

Потраплення двох стратегічних груп до зони CEF-матриці свідчить про їх аутсайдерські позиції.

Стратегічна група насосних агрегатів для підприємств металургійного комплексу характеризується низькою прибутковістю, причому їй притаманне щорічне падіння обсягів продажів (-26,2% порівняно з 2017 роком). Участь цієї групи в покритті постійних витрат незначна, а рівень її маркетингової значущості є низьким. Для цієї групи рекомендуємо використати стратегію елімінації. Стратегічна товарна група насосних агрегатів для підприємств комунального господарства хоча й показує незначні обсяги продажів у минулих періодах та забезпечує низький внесок у покриття постійних витрат, проте характеризується значним рівнем маркетингової значущості. Беручи це до уваги, вважаємо, що для цієї стратегічної групи доцільно використати стратегію інвестування.

Дислокація стратегічної товарної групи насосних агрегатів для підприємств нафтопереробки та нафтохімії у зоні ACDF-матриці свідчить про середній рівень розвитку та нішевість позицій групи, хоча тяжіння до правого верхнього кутка зони сигналізує про певні кризові процеси. Беручи до уваги те, що до 2011 року ця група утримувала лідерські позиції продуктового портфеля підприємства, а також наявний у її складових інноваційний потенціал, вважаємо за доцільне порекомендувати використання стратегії інвестування (переважно в НДДКР).

Матриця Shell/DPM [1; 2; 4] має розмірність 3×3 та будується на основі двох інтегральних критеріїв, таких як привабливість ринку та конкурентоспроможність стратегічної товарної групи (рис. 5). Під час визначення рівня прива-

**Рис. 4. Матриця портфоліо-аналізу
для ТОВ «Сумський машинобудівний завод» у 2018 році**

Джерело: побудовано автором

близькості ринку враховано такі субпоказники, як обсяг сегменту (ринку); темпи зміни сегменту (ринку); купівельна спроможність сегменту (ринку); рівень рентабельності; логістично-розподільчі витрати; економіко-правові обмеження; рівень конкуренції. Під час визначення рівня конкурентоспроможності стратегічних товарних груп враховано такі субпоказники, як кадровий та науково-дослідний потенціал; рівень якості продукції; рівень новизни продукції; рівень доступу до каналів розподілу; імідж підприємства; необхідні інвестиції для обслуговування стратегічної товарної групи.

Відповідно до матриці Shell/DPM (рис. 5) стратегічна товарна група насосних агрегатів для підприємств нафтопереробки та нафтохімії дислокується у квадранті 4 зони аутсайдерів. Для цієї групи товарів доцільно порекомендувати посилення контролю над грошовими потоками та прибутком. Щонайменше підприємству потрібно намагатися утримувати стратегічну товарну групу у цьому стані, поки вона приносить прибуток. Якщо ситуація буде стабільно погіршуватися, слід вжити заходів щодо згорання бізнесу. Можна також розглянути варіанти дій щодо нарощення конкурентних переваг цієї групи на нових ринках збуту.

Розміщення стратегічної товарної групи насосних агрегатів для металургійного комплексу у квадранті 2 зони аутсайдерів свідчить про те, що перспектив для розвитку на стагнующому ринку не існує. У ситуації, що склалась, необхідно перетворити наявні активи на

грошову масу. У майбутніх періодах рекомендується використати згенеровані ресурси для підтримання та розвитку стратегічної товарної групи насосних агрегатів для підприємств нафтопереробки та нафтохімії.

Щодо насосних агрегатів для підприємств комунального господарства можна стверджувати про значний потенціал розвитку на основі впровадження інноваційних рішень. Необхідно інвестувати у розвиток цієї стратегічної групи. Розвиток повинен перш за все базуватись на товарних та процесних інноваціях. Обсяг і план інвестування необхідно формувати після ретельного та детального аналізу галузі, а також розроблення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції.

Дислокація двох стратегічних груп на межі квадрантів 3 та 6 свідчить про їх відносно стабільне положення на ринку та домінуючі позиції в товарному портфелі підприємства. Стратегічним орієнтиром для ТОВ «Сумський машинобудівний завод» є збереження досягнутих стратегічних позицій. Ці стратегічні групи забезпечують необхідні фінансові засоби для самофінансування та акумулюють додаткові кошти для інвестицій в інші перспективні галузі бізнесу (зокрема в розвиток насосних агрегатів для підприємств комунального господарства).

Зведена таблиця за результатами імплементації матричних методів портфельного аналізу подана нижче (табл. 1).

Висновки з проведеного дослідження. Підбиваючи підсумки за результатами проведе-

ного аналізу, можемо говорити про гармонійну структуру продуктового портфеля ТОВ «Сумський машинобудівний завод» із вираженими лідерами та аутсайдерами. Усі використані методики портфельного аналізу свідчать

про необхідність виключення зі складу продуктового портфелю стратегічної господарської групи насосних агрегатів для підприємств металургійного комплексу. Головною метою спрямування інвестиції є стратегічна господар-

Рис. 5. Матриця Shell/DPM для ТОВ «Сумський машинобудівний завод» у 2018 році

Джерело: побудовано автором

Таблиця 1

Стратегічні рекомендації за результатами імплементації
матричних методів портфельного аналізу

Стратегічно-господарська група	Матриця BCG	Матриця портфоліо-аналізу	Матриця Shell/DPM
Насосні агрегати для підприємств нафтопереробки та нафтохімії	Стратегія розвитку	Стратегія інвестування	Стратегія поступового продовження бізнесу, стратегія часткового згортання
Насосні агрегати для підприємств теплової атомної енергетики	Стратегія утримання конкурентних переваг	Стратегія утримання позицій	Стратегія генератора грошових коштів, стратегія прибуткового росту
Насосні агрегати для підприємств металургійного комплексу	Стратегія елімінації	Стратегія елімінації	Стратегія часткового згортання зі зміною структури
Насосні агрегати для підприємств комунального господарства	Стратегія розвитку	Стратегія інвестування	Стратегія посилення конкурентних переваг
Запасні частини до насосних агрегатів	Стратегія підтримки конкурентних переваг	Стратегія гонки за лідером, стратегія утримання позицій	Стратегія генератора грошових коштів, стратегія прибуткового росту

Джерело: узагальнено автором

ська група для підприємств комунального господарства. Розвиток цієї групи повинен здійснюватися на інноваційних принципах. Значна увага повинна бути приділена розробленню та впровадженню товарних і процесних інновацій. Вжиття стратегічних заходів щодо утримання позицій є необхідним для двох стратегічно-господарських груп, таких як запасні частини до насосних агрегатів та насосні агрегати для підприємств теплової атомної енергетики. Товари цих груп переважно перебувають

на етапі зрілості життєвого циклу й потребують впровадження процесних інновацій, хоча не слід залишати поза увагою заходи щодо розширення цих продуктових груп, а також поступової модернізації продукції.

Подальші дослідження будуть спрямовуватись на розроблення методичних рекомендацій для формування комплексу дій щодо вибору стратегічних напрямів розвитку з урахуванням специфіки діяльності промислових підприємств.

Список використаних джерел:

1. Божкова В.В., Горета Л.В. Використання матричного інструментарію у стратегічному маркетинговому плануванні діяльності вітчизняних промислових підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 4 (66). С. 27–33.
2. Вагнер І.М. Матриця спрямованої політики як один із методів стратегічного аналізу. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 2 (6). С. 9–14.
3. Гаркавенко С.С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2007. 720 с.
4. Іванова М.І., Яшкіна Н.В. Використання комплексу матричних методів стратегічного аналізу діяльності виробничих підприємств. *Економіка та держава*. 2014. № 6. С. 86–90.
5. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2 (12). С. 6–13.
6. Мельник Ю.М., Суржанова Ю.С. Застосування методів стратегічного маркетингового аналізу для оцінки бізнес-портфеля ЗМБК «КОКТЕБЕЛЬ». *Механізм регулювання економіки*. 2009. № 4. Т. 1. С. 205–211.
7. Пятниченко Є.А., Свистун Л.А. Стратегічне фінансове планування в системі завдань розвитку компанії. *Молодий вчений*. 2018. № 5 (57). С. 316–323.
8. Слинчук К.П. Методологічні основи формування системи оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. *Економічні науки*. 2012. № 1 (4). Т. 2. С. 277–283.
9. Фроленко Р.С., Жукевич С.М. Використання матричних методів у стратегічному аналізі диверсифікованих компаній. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 6 (39). С. 124–132.
10. Хулей Г., Сондерс Дж., Найджел П. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. 800 с.
11. Шведова І.А., Кузнецова Т.Е. Книга директора по маркетингу производственного предприятия. Санкт Петербург : Питер, 2009. 432 с.
12. Ionescu F.T., Curmei C.V. Product portfolio analysis – Arthur D. Little matrix. *Annals of Faculty of Economics*. 2011. № 1. P. 754–760.
13. Huang X. What Is Portfolio Analysis. *Portfolio Analysis. Studies in Fuzziness and Soft Computing*. Vol. 250. Berlin, Heidelberg : Springer, 2010. 182 p.
14. Žic S., Hadžić H., Ikončić M. Portfolio analysis – a useful management tool. *Technical Gazette*. 2009. № 16. P. 101–105.

References:

1. Bozhkova V.V., Horeta L.V. (2018). Vykorystannia matrychnoho instrumentarii u stratehichnomu marketynhovomu planuvanni diialnosti vitchyznianskykh promyslovykh pidpriemstv [Use of matrix tools in strategic marketing planning of domestic industrial enterprises]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, 4(66), 27–33. (in Ukrainian)
2. Vahner I.M. (2010). Matrytsia spriamovanoi polityky yak odyin iz metodiv stratehichnoho analizu [Matrix of directed policy as one of the methods of strategic analysis]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*, 2(6), 9–14. (in Ukrainian)
3. Harkavenko S.S. (2007). Marketynh : pidruchnyk [Marketing: A textbook]. Kyiv : Libra. (in Ukrainian)
4. Ivanova M.I., Yashkina N.V. (2014). Vykorystannia kompleksu matrychnykh metodiv stratehichnoho analizu diialnosti vyrobnychykh pidpriemstv [Use of a complex of matrix methods of strategic analysis of the activity of production enterprises]. *Ekonomika ta derzhava*, 6, 86–90. (in Ukrainian)
5. Beltiukov Ye.A., Nekrasova L.A. (2014). Konkurentna stratehiia pidpriemstva: sutnist ta formuvannia na osnovi otsinky rivnia konkurentospromozhnosti [Competitive strategy of the enterprise: essence and formation on the basis of assessment of the level of competitiveness]. *Ekonomika: realii chasu*, 2(12), 6–13. (in Ukrainian)

6. Melnyk Yu.M., Surzhanova Yu.S. (2009). Zastosuvannya metodiv stratehichnoho marketynhovoho analizu dlia otsinky biznes-portfelia ZMVK «KOKTEBEL» [Application of methods of strategic marketing analysis for the estimation of business portfolio of ZMVK "KOKTEBEL"]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, 4(1), 205–211. (in Ukrainian)
7. Piatnychenko Ye.A., Svystun L.A. (2018). Stratehichne finansove planuvannya v systemi zavdan rozvytku kompanii [Strategic financial planning in the system of tasks of company development]. *Molodyi vchenyi*, 5(57), 316–323. (in Ukrainian)
8. Slynchuk K.P. (2012). Metodolohichni osnovy formuvannya systemy otsinky konkurentospromozhnosti silskohospodarskykh pidpriemstv. Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii [Methodological bases of the formation of a system for assessing the competitiveness of agricultural enterprises]. *Ekonomichni nauky*, 1(4), 2, 277–283. (in Ukrainian)
9. Frolenko R.S., Zhukevych C.M. (2012). Vykorystannia matrychnykh metodiv u stratehichnomu analizi dyversyfikovanykh kompanii [Using matrix methods in a strategic analysis of diversified companies]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 6(39), 124–132. (in Ukrainian)
10. Huley G., Sonders Dzh., Naydzhel P. (2005). Marketingovaya strategiya i konkurentnoe pozitsionirovanie [Marketing strategy and competitive positioning]. Dnepropetrovsk : Balans Biznes Buks. (in Russian)
11. Shvedova I.A., Kuznetsova T.E. (2009). Kniga direktora po marketingu proizvodstvennogo predpriyatiya [The book of the director of marketing of the production enterprise]. Sankt Peterburg : Piter. (in Russian)
12. Ionescu F.T., Curmei C.V. Product portfolio analysis – Arthur D. Little matrix. *Annals of Faculty of Economics*. 2011. № 1. P. 754–760.
13. Huang X. What Is Portfolio Analysis. *Portfolio Analysis. Studies in Fuzziness and Soft Computing*. Vol. 250. Berlin, Heidelberg : Springer, 2010. 182 p.
14. Žic S., Hadžić H., Ikonić M. Portfolio analysis – a useful management tool. *Technical Gazette*. 2009. № 16. P. 101–105.