

8. Very Philippe. Success in Diversification: Building on Core Competence // Long Range Planning – 1993. – № 5. – P. 80-92.
9. Промышленный маркетинг: Три типа процесса диверсификации [Електронний ресурс]: Библиотека он-лайн. - Режим доступа: <http://0prom.ru/?id=608>
10. Планування номенклатури продукції підприємства [Електронний ресурс]: Бібліотека он-лайн. - Режим доступа: <http://www.paragonstate.com/konspekt-lekczi-planuvannya-dyalnost-organizacz/461-6-2-----.html>
11. Trade Competitiveness Map. Analyse country and product competitiveness with trade flows [Електронний ресурс]: International Trade Centre. - Режим доступа: http://www.intracen.org/appli1/TradeCom/TP_TP_CI.aspx?RP=804&YR=2008.
12. Country Market Analysis Profiles: [Benchmarking of National and Sectoral Trade Performance and Competitiveness / the supervisor Friedrich von Kirchbach]. Switzerland: The International Trade Centre Market Analysis Section, 2003. – 43 p.
13. The Trade Performance Index: [technical notes / Mimouni M., Fontagné L. and F. von Kirchbach]. – Switzerland: International Trade Center Market Analysis Section, 2007. – 18 p.
14. Herfindahl index [Електронний ресурс]: The Free Encyclopedia Wikipedia. - Режим доступа: http://en.wikipedia.org/wiki/Herfindahl_index
15. Головень В. П. Диверсифікація зовнішньої торгівлі в Україні / В. П. Головень // Магістеріум. – 2004. - № 14. – С. 64-70.
16. Вавришук В. В. Концентрація експорту та внутрішньогалузева торгівля України: кількісні оцінки / В. В. Вавришук // Наукові записки. – 2005. - № 44. – С. 42-46. , 44.
17. Розвиток експортної діяльності високотехнологічних підприємств в умовах загострення конкуренції: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Філіпова Наталя Олександрівна ; Класичний приватний ун-т. - Запоріжжя, 2008. - 20 с.
18. Методи аналізу та оцінки ефективності експортної діяльності металургійних підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Дем'янченко Аліса Геннадіївна; Приазовський державний технічний ун-т. - Маріуполь, 2005. - 20 с.
19. Оцінка ефективності експорту та імпорту машин і обладнання вітчизняними підприємствами: дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Крамарева Олена Михайлівна ; Харківський національний економічний ун-т. - Х., 2005. – 187 с.
20. The Trade Performance Index: [background paper / the supervisor Friedrich von Kirchbach]. Switzerland: The International Trade Centre Market Analysis Section, 2000. – 28 p.
21. Country Market Analysis Profiles: [Benchmarking of National and Sectoral Trade Performance and Competitiveness / the supervisor Friedrich von Kirchbach]. Switzerland: The International Trade Centre Market Analysis Section, 2003. – 43 p.
22. The Trade Performance Index: [technical notes / Mimouni M., Fontagné L. and F. von Kirchbach]. – Switzerland: International Trade Center Market Analysis Section, 2007.– 18 p.
23. Country Profiles: Euro indicators [Електронний ресурс]: Eurostat. - Режим доступа: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/guip/introAction.do?profile=cpro&theme=eurind&lang=en>

УДК 658.012.2

МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД ДО ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ БІЗНЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Яворська К.Ю., аспірант Національний технічний університет України «КПІ»

Постановка проблеми. Одним з найпершочерговіших завдань для більшості підприємств в після-кризових умовах є пошук оптимальних шляхів пристосування та адаптації до нового ринкового середовища. В залежності від типу та загальної характеристики ринку, специфіки товару, етапу його життєвого циклу, цілей та ресурсів компанії а також інших факторів, що визначають поточний її стан, залежить комплекс стратегічних управлінських заходів, які слід розробити, затвердити та послідовно виконувати на протязі встановленого горизонту планування.

Проте сучасне бізнес-середовище часто густо характеризується тим, що в більшості випадків керівництву компанії важко пролонгувати зазначений горизонт планування, оскільки оточення є надто мінливим та нестабільним. Процес управління ускладнюється ще й тим, що виробничий арсенал підприємств, як правило, складається не з одного, а декількох бізнес-напрямів. Вони відносно незалежні один від одного, обслуговують, переважно, різні ринкові сегменти, знаходяться на різних етапах життєвого циклу, мають різну прибутковість, сезонність тощо, а отже потребують різних стратегічних заходів з управління. Слід також зазначити, що більшість підприємств малого та середнього бізнесу активно проводять пошукові дослідження з метою виявлення нових можливих напрямів ведення бізнесу, незайнятих сегментів, ніш тощо. На сьогоднішній

день це досить виправданий стратегічний хід, оскільки на ряді ринків відбувся структурний перерозподіл серед гравців: деякі компанії, в наслідок дії кризи, були змушені піти з ринку, частково згорнути свою діяльність або перепрофілювати її.

Тому для вирішення зазначених актуальних завдань бізнесу доцільно застосувати маркетинговий підхід в управлінні бізнес-процесами організації. В рамках даного дослідження автором пропонується звузити зазначене формулювання до більш конкретного, що розкрито не в повному обсязі – до стратегічного маркетингового управління саме портфелем бізнесів підприємства. Це надасть можливість врахувати сильні та слабкі сторони бізнесу, загрози, можливості та ризики запропонованих управлінських заходів.

Дійсно, з одного боку, для працівників підприємства на кожному управлінському рівні важливо знати, розуміти та впевнено користуватись повним інструментарієм стратегічного маркетингового управління портфелем бізнесів на кожному етапі його розвитку. Тому доцільно визначити складові маркетингового забезпечення портфелем бізнесів підприємства як на рівнях управління, так і на етапах розвитку відповідного бізнес-напряму компанії.

Зазначимо, що визначення категорії «портфель бізнесів підприємства» буде запропоновано автором в основному тілі статті в процесі поступового викладення матеріалу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми стратегічного управління розглядають у своїх працях такі науковці, як І. Ансофф, Ф. Котлер, Д.Аакер, Д.Дей, Дж.Еткінсон, Ж.Ламбен, М.Мак-Дональд, Й.Уілсон, О.С. Віханський, О.І. Ковтун, М.І. Круглов та інші.

Дослідження Балабанової Л. В., Стрия Л. А., Митрохіна Ю. П., Мажинського Р. В., Н.В. Куденко, Єрохіна С. А. та інших видатних вчених, звертають увагу на стратегічне маркетингове управління. Так Стрий Л. А. розглядає сутність маркетингового управління в цілому та особливості даного процесу. Куденко Н. В. досліджує *стратегічне* маркетингове управління, розглядаючи його інструментарій та особливості на кожному управлінському рівні: корпоративному, бізнес-рівні та функціональному.

Слід зазначити, що теорія і методологія маркетингового управління диверсифікованими підприємствами знайшли відображення у роботах В.А. Винокурова, М.В.Володькіна, В.Г. Герасимчука, Л. Є. Довганя, Г.А. Дмитренка, П.В. Забеліна, Старостіна А. В., А.В. Завгородня, Ю. В. Каракая, Н.В. Куденко, В.Д.Маркової, І.Л. Решетникової, З.І. Шершньової, В. І. Немцова та інших. Науковці звертають значну увагу на особливості процесу стратегічного маркетингового управління, його етапи, задачі, інструментарій тощо.

Деякі автори розглядають певні складові маркетингової стратегії управління портфелем бізнесів. Так робота Балабанової [3] значна увага приділяється стратегічному маркетинговому управлінню збутом на підприємствах. Питаннями стратегічного маркетингового управління просуванням займаються такі вчені, як Діброва Т. Г., Примак Т. О, Гусева О.В., Ромат Е.В. тощо, товарним асортиментом – Кардаш В. Я., Кубишина Н. С., Жданов А. А., Павленко А. Ф., Войчак А. В., В. В. Садовский, Л. В. Целикова та інші. Зазначені роботи зробили вагомий внесок у розвиток методології маркетингового управління підприємством.

Проте, на наш погляд, недостатньо уваги було приділено комплексному стратегічному управлінню портфелем бізнесів підприємства з врахуванням усіх його маркетингових складових. Тому в даній статті розглянемо що собою являє маркетингове управління портфелем бізнесів та дослідимо особливості його маркетингового забезпечення.

Постановка задачі. Метою дослідження є надати визначення економічним категоріям «портфель бізнесів» та «стратегічне маркетингове управління портфелем бізнесів», визначити місце стратегічного маркетингового управління портфелем бізнесів в системі стратегічного маркетингового управління підприємством та запропонувати складові маркетингового забезпечення управління портфелем на кожному його етапі.

Методологія. Методологічною основою даного дослідження є такі емпіричні та теоретичні наукові методи, як порівняння, методи аналізу та синтезу, а також індукції та дедукції.

Результати дослідження. Забезпечення економічного й соціального прогресу в суспільстві з будь-яким типом економіки неможливе без управління процесами, що відбуваються в ньому. Так під управлінням звичайно розуміють систему свідомих, доцільних, планомірних впливів суб'єктів управління на його об'єкти для того, щоб забезпечити збереження їхньої якісної специфіки, нормальне функціонування, пристосування до умов зовнішнього середовища, що змінюється. При функціонуванні в сучасних умовах господарювання з невизначеністю зовнішнього середовища дії організації або підприємств не можуть зводитись до простого реагування на зміни, що відбуваються. Тому виникає проблема розробки такої господарської політики й стратегії, які дозволяють організації підтримувати конкурентоспроможність у доступній для огляду перспективі. В даному випадку, мова йде про стратегічне управління.

Визначаючи поняття стратегічного управління, ми схильні приєднатися до концептуального підходу, якого також дотримуються Куденко Н.В., Пастухова В. В., оскільки він найбільш широко розкриває сутність даного поняття під впливом сучасних економічних процесів [3, 9, 10]. Так спираючись на їх трактування даної економічної категорії під стратегічним управлінням розуміємо системну, циклічну діяльність організації, що спрямована на забезпечення довгострокового та успішного її розвитку, постійного формування та управління конкурентними перевагами, своєчасного та професійного реагування на зміни зовнішнього середовища, ефективності вкладених інвестицій.

Стратегічне управління складається з ряду етапів. Оскільки далі в статті мова йтиме про стратегічне маркетингове управління, вважаємо доцільним виділити маркетингову складову на кожному етапі стратегічного управління.



Рис. 1 Маркетингова складова на відповідному етапі стратегічного управління.
Джерело: власне опрацювання [1, с.30]

Так, на першому етапі, який пов'язаний з визначенням поточної ситуації на підприємстві та окресленням його стратегічної мети роль маркетингу полягає в оцінюванні прибуткових та перспективних, з ринкової точки зору, напрямів бізнесу, визначенні основних груп поточних, потенційних, лояльних тощо споживачів, умов співпраці з постачальниками тощо. Тобто на даному етапі в ході маркетингового управління «фіксується» поточне ринкове положення компанії та визначається перелік бажаних цілей підприємства. На етапі аналізу та діагностики роль маркетингу полягає у глибокому аналізуванні сильних та слабких сторін як бізнес-напряму, так і компанії в цілому. На даному етапі важливим є врахувати всі сильні та слабкі сторони підприємства, щоб не пропустити жодної. Такий детальний аналіз себе виправдовує, оскільки бізнес-середовище змінюється надто швидко. Тому постійний та глибокий моніторинг внутрішньої та зовнішньої ринкової інформації є запорукою успішної бізнес-діяльності – утримання сильних сторін в конкурентних перевагах і поліпшення слабких, своєчасне використання ринкових можливостей та уникнення ринкових загроз. Знаючи сильні та слабкі сторони підприємства, а також ринкові можливості, загрози та можливі ризики, компанії доцільно розглянути набір стратегічних альтернатив, що являють собою сценарії її розвитку. Для цього доцільно використовувати матрицю І. Ансоффа: більш глибоке проникнення, розвиток товару/ринку чи повна диверсифікація. На етапі остаточного затвердження цілей маркетингове управління полягає у виборі оптимальної стратегічної альтернативи, серед запропонованих, яка б задовольняла ряду вимог, а саме: мала висока ймовірність реалізації, можливість оперативного переходу на іншу стратегію, ймовірність зміни цілі, достатній обсяг ресурсів, задовільний час досягнення цілі тощо. Завершальним етапом маркетингового стратегічного управління на підприємстві є розроблення поетапного плану реалізації обраної стратегічної альтернативи. В даному випадку мається на увазі присвоєння кількісного значення часовим (за який час планується досягти результатів), ресурсним (скільки необхідно фінансових коштів, чисельності персоналу, технологічної особливості обладнання тощо) та фінансовим (прибутковість діяльності, грошові потоки, обсяги продажів продукції та їх динаміка тощо) показників, які будуть свідчити про ефективність проведених стратегічних дій. Заключний етап – етап контролю, що полягає в співставленні отриманих результатів з плановими (які були зазначені на попередньому етапі).

Таким чином на схемі представлені не тільки етапи стратегічного управління підприємством, але й етапи стратегічного маркетингового управління. Звісно, окрім маркетингового управління, для кожного стратегічного

етапу характерні й інші складові - виробничі, фінансові, логістичні тощо. Проте в рамках даного дослідження вони не розглядаються.

Як ми бачимо з рис. 1, стратегічні маркетингові заходи займають значне місце на кожному управлінському етапі. Спираючись на думку ряду науковців [Куденко, Балабанова] стратегічне маркетингове управління – це циклічний, системний та цілісний комплекс організаційно-економічних, інформаційних і виробничих заходів (програм), спрямованих на досягнення довгострокових та поточних ринкових цілей підприємства, поставлених шляхом застосування маркетингових принципів на кожному рівні управління для забезпечення своїм клієнтам максимальної споживчої задоволеності, краще, ніж це роблять конкуренти; інвесторам – довгострокового та постійного прибутку на вкладені кошти; працівникам - ефективною, продуктивною та цікавою роботи.

В ході стратегічного маркетингового управління вирішуються наступні задачі підприємства [9, с. 29]:

- Управління портфелем бізнесу підприємства;
- Ефективне розміщення ресурсів за основними сферами і різновидами діяльності підприємства, створення інвестиційних пріоритетів та розміщення основних ресурсів в найбільш перспективні сфери діяльності.
- Пошук шляхів досягнення синергії серед стратегічних господарських підрозділів підприємства і перетворення синергії в конкурентну перевагу підприємства: чим сильніший синергійний зв'язок між стратегічними господарськими підрозділами підприємства, тим більше можливостей щодо досягнення конкурентних переваг.

Зупинимось більш детально на першій задачі. Вона пов'язана з управлінням портфелем бізнесів і від її вирішення залежатиме успішність виконання двох наступних.

Спершу слід дати відповідь на запитання: «Що таке портфель бізнесів?». Розглядаючи сутність цього поняття, дійшли висновку, що більшість авторів розглядають «портфель бізнесів» як сукупність різних стратегічних бізнес-одиниць, що представлені в компанії (Прудка Н. В., Ревенко Е. В., Ілляшенко С. І. та інші). Погоджуючись з цією думкою, ми пропонуємо розглядати портфель бізнесів підприємства як сукупність відносно незалежних бізнес-напрямків, що розраховані на задоволення різних споживчих потреб, перебувають на різних стадіях життєвого циклу тощо, і кожен з яких, в свою чергу, може включати в себе ряд стратегічних бізнес-одиниць. Зазначимо, що синонімічними категоріями до зазначеної вважають «бізнес-портфель» та «бізнес-напрямки» підприємства.

Виходячи з результатів аналізу вищезгаданих понять можна зазначити, що *стратегічне маркетингове управління портфелем бізнесів* – це багатоаспектний управлінський процес, який базується на концепції маркетингу і спрямований на забезпечення ефективного функціонування існуючих стратегічних бізнес-одиниць, пошуку, вибору і розвитку привабливих, з ринкової точки зору, нових стратегічних бізнес-одиниць, скорочення не прибуткових сьогодні і не перспективних у майбутньому. Даний процес має довгостроковий характер і спрямовується на задоволення потреб споживачів, власників бізнесу та суспільства в цілому.

Говорячи про управління певним бізнес напрямком підприємства, зазначимо, що даний процес, в залежності від функціонального наповнення, відрізняється на кожному рівні управління: корпоративному, бізнес та функціональному. На корпоративному рівні, маркетингове управління портфелем бізнесів зводиться до вибору перспективних, з ринкової точки зору, напрямів діяльності для підприємства. Або керівництво робить ставку на інтенсивний ріст – існуючі товари на існуючому ринку, або обирає стратегію диверсифікації, згідно якої вихід зі старим асортиментом на нові ринки (географічні або ринкові сегменти); вихід на існуючі ринки з принципово новим продуктом та освоєння нових ринків з новими продуктами – диверсифікація. На вибір того чи іншого варіанту розвитку впливатиме зовнішнє макро- та мікросередовище компанії, а також сукупність внутрішніх факторів. На другому – бізнес-рівні, для обраного на попередньому етапі бізнес-напрямку, відбувається аналіз цільових споживачів та проводиться сегментація потенційних ринкових клієнтів. На даному рівні для визначеного бізнес-портфелю та для його споживачів прописується маркетингова мета та стартері розвитку даної бізнес – одиниці. Третій управлінський рівень управління – функціональний. Для кожного підрозділу встановлюються цільові показники по складовим комплексам маркетингу – товарній політиці, ціновій, просуванню та збуту.

Будь-який управлінський процес складається з таких відомих етапів, як планування, організація, аналіз та контроль. Не виключенням є й управління бізнес-портфелем підприємства. Розглянувши на попередній схемі місце маркетингового управління портфелем бізнесів на корпоративному, бізнес та функціональному рівні, виділимо більш детально складові його маркетингового забезпечення на кожному етапі розвитку.

Таким чином, методика стратегічного маркетингового управління портфелем бізнесів включає чотири основні елементи: планування, організацію, аналіз та контроль. На першому етапі головним завданням є сформулювати набір профільних активів підприємства (виходячи з ресурсів). Тому стратегічний функціональний набір в даному випадку включає аналіз та оцінку перспективних напрямків діяльності компанії, виявлення сильних і слабких сторін різновидів бізнесів підприємства, вибір нових перспективних напрямків діяльності компанії. Оцінка ризиків тощо. На другому етапі відбувається безпосередньо організація портфелю бізнесів, починаючи з виробничого процесу та закінчуючи встановленням стратегічних цілей. На етапі аналізу портфелю бізнесів здійснюється оцінка його ринкових позицій, відбувається пошук резервів для зміцнення позицій підприємства, розглядається доцільність питання диверсифікації та шляхи її здійснення тощо. На завершальному етапі, етапі контролю, компанії співставляє отримані результати з плановими, в'являє причини відхилень та корегує наступні дії стосовно управління портфелем бізнесів.

Маркетингове забезпечення управління портфелем бізнесів на відповідному етапі управління

Етап управління	Стратегічний функціональний набір
Стратегічне маркетингове планування портфеля бізнесів	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз та оцінка перспективних напрямків діяльності компанії; - виявлення сильних і слабких сторін різновидів бізнесу підприємства; - вибір нових перспективних напрямків діяльності компанії; - оцінка ризиків ведення бізнесу; - ефективний розподіл ресурсів компанії між бізнес-напрямами; - пошук можливостей адаптування внутрішніх ресурсів підприємства до умов зовнішнього середовища.
Стратегічна маркетингова організація портфеля бізнесів	<ul style="list-style-type: none"> - організація виробничого процесу для бізнес-напряму; - формування робочої групи (менеджерів проекту) для бізнес-напряму; - розробка портфельних, ринкових та продуктових стратегій; - пошук конкурентних переваг бізнесу; - встановлення стратегічних цілей по чотирьом складовим системи збалансованих показників: фінансової, клієнтської, бізнес-процесної та потенційної.
Стратегічний маркетинговий аналіз портфеля бізнесів	<ul style="list-style-type: none"> - оцінка ринкових позицій бізнес-портфеля компанії; - пошук резервів зміцнення ринкових позицій підприємства; - диверсифікація діяльності; - інтенсифікація розвитку перспективних стратегічних господарських підрозділів; - підтримка і розвиток низькоприбуткових, але перспективних стратегічних господарських розділів - усунення непривабливих, неперспективних і неприбуткових стратегічних господарських підрозділів, які не відповідають стратегічним цілям підприємства
Стратегічний маркетинговий контроль портфеля бізнесів	<ul style="list-style-type: none"> - співставлення цілей та результатів по кожному бізнес-напряму с контексті розробленої системи показників - розробка практичних та методичних рекомендацій по управлінню портфелем бізнесів - корегування системи управління портфелем бізнесів

Джерело: авторська розробка

Висновки. У статті дістало подальшого розвитку визначення категорії «портфель бізнесів». Так пропонуємо розглядати зазначену категорію як сукупність відносно незалежних бізнес-направків, що розраховані на задоволення різних споживчих потреб, перебувають на різних стадіях життєвого циклу тощо, і кожен з яких, в свою чергу, може включати в себе ряд стратегічних бізнес-одиниць.

Запропоноване нами визначення категорії «стратегічне маркетингове управління портфелем бізнесів» являє собою удосконалення існуючих в рамках концептуального підходу. Так це багатоаспектний управлінський процес, який базується на концепції маркетингу і спрямований на забезпечення ефективного функціонування існуючих стратегічних бізнес-одиниць, пошуку, вибору і розвитку привабливих, з ринкової точки зору, нових стратегічних бізнес-одиниць, скорочення не прибуткових сьогодні і не перспективних у майбутньому. Даний процес має довгостроковий характер і спрямовується на задоволення потреб споживачів, власників бізнесу та суспільства в цілому.

Також зазначимо удосконалення організаційного механізму стратегічного маркетингового управління портфелем бізнесів. Це було досягнуто за рахунок виділення маркетингової складової на кожному етапі стратегічного управління підприємством та узгодження функціональних маркетингових завдань на трьох управлінських рівнях. Так зазначено, що на корпоративному рівні управління головною метою є пошук оптимальних напрямків для розширення бізнесу; на бізнес-рівні – формування цілей маркетингу та оцінювання перспективності ринків збуту; на функціональному – формування тактичних маркетингових заходів.

Зазначенні вище результати логічно привели до удосконалення маркетингового механізму управління портфелем бізнесів. Таким чином, для кожного управлінського етапу було запропонована низка маркетингових заходів, які необхідно вжити для успішного управління портфелем бізнесів.

РЕЗЮМЕ

В статті розглянуто сутність процесу стратегічного управління диверсифікованим підприємством. На кожному етапі стратегічного управління виділено маркетингову складову, зобразивши таким чином послідовність процесу стратегічного маркетингового управління та дослідивши його задачі. Розглянуто визначення категорії «портфель бізнесів» та наведено власне. Надано визначення категорії «стратегічне маркетингове управління

портфелем бізнесів». Проаналізовано процес стратегічного маркетингового управління портфелем бізнесів. Запропоновано складові маркетингового механізму на кожному етапі розвитку бізнес-напряму підприємства.

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

РЕЗЮМЕ

В статье рассматривается сущность процесса стратегического управления диверсифицированным предприятием. На каждом этапе стратегического управления выделено маркетинговую составляющую, изобразив таким образом последовательность процесса стратегического маркетингового управления и исследовав его задачи и функции. Рассмотрены определения категорий «портфель бизнесов» и предложено собственное. Дано определение категории «стратегическое маркетинговое управление портфелем бизнесов». Проанализирован процесс стратегического маркетингового управления портфелем бизнесов. Предложены составляющие маркетингового механизма на каждом этапе развития бизнес-направления предприятия.

Ключевые слова: портфель бизнесов, бизнес-направление, маркетинговое управление, стратегическое маркетинговое управление портфелем бизнесов, уровень управления, стратегическая бизнес-единица.

SUMMARY

The nature of the strategic management of a diversified enterprise in this paper was observed. At each stage of the strategic management marketing component was selected, thus the sequence of the process of strategic marketing management was depicting and studied. Considered The definition of "business portfolio" was analyzed and purposed author's one. The definition of "strategic marketing portfolio management business" was purposed. The process of strategic marketing business portfolio management was analyzed. A marketing mechanism component at each stage of business-line development was suggested.

Keywords: businesses portfolio, business direction, marketing management, strategic marketing business portfolio management, the level of management, strategic business unit.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ:

1. Альтшулер И. Стратегическое управление на основе маркетингового / И. Альтшулер. – М. : Вершина, 2006. – 232с. - ISBN: 978-5-9626-0247-9.
2. Ансофф И. Стратегічне управління / І. Ансофф ; [пер. з англ.], - М. Економіка, 1989. – 519 с.
3. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємства: [монографія] / Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна. – Д., ДонНУЕТ, 2009. – 245 с.
4. Василенко В.О Стратегічне управління: Навч. посібник./ В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко – К.: ЦУЛ, 2006. – 396 с
5. Довгань Л.Є Стратегічне управління: Навч. посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко – К.: ЦУЛ, 2009. – 440 с.
6. Ж. Ж. Ламбен Стратегический маркетинг / Ламбен Ж. Ж. – Питер, 2007. – 800 с.
7. Зозульов О. В. Маркетинг: навчальний посібник / А. В. Зозульов – К.: Знання-Прес, 2003 – 326 с.
8. Зозулев А. В. Промышленный маркетинг / А. В. Зозулев – К.: ЦУЛ, 2010. – 572 с.
9. Куденко Н. В. Маркетингове стратегічне планування: дис. на здобуття наукового ступеня док економічних наук / Н. В, Куденко. – К, 2003; 455 с.
10. Стрий Л. А. Маркетинговое управление на рубеже XXI столетия. [Монография] / Л. А. Стрий. – Одеса: Астропринт, 2000. – 304 с.