

МЕХАНІЗМ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ БІЗНЕСІВ НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

MARKETING MANAGEMENT MECHANISM OF PORTFOLIO BUSINESSES BASED ON THE BALANCED SCORECARD SYSTEM

Розглянуто процес стратегічного маркетингового управління портфелем бізнесів на корпоративному та бізнес-рівні управління. Обґрунтовано важливість збалансованої системи показників на підприємстві для ефективного маркетингового управління портфелем бізнесів та стратегічними бізнес-одинацями. Удосконалено метод маркетингового управління портфелем бізнесів за рахунок застосування збалансованої системи показників, а саме фінансових, інвестиційних, маркетингових та показників внутрішніх бізнес-процесів для матриці Бостонської консалтингової групи на корпоративному та бізнес-рівні, спираючись на концепцію життєвого циклу товару.

Рассмотрен процесс стратегического маркетингового управления портфелем бизнесов на корпоративном и бизнес-уровне управления. Обоснована важность сбалансированной системы показателей на предприятии для эффективного маркетингового управления портфелем бизнесов и стратегическими бизнес единицами. Усовершенствовано метод маркетингового управления портфелем бизнесов за счет применения сбалансированной системы показателей, а именно финансовых, инвестиционных, маркетинговых и показателей внутренних бизнес процессов для матрицы Бостонской консалтинговой группы на корпоративном и бизнес-уровне, опираясь на концепцию жизненного цикла товара.

A process of strategic marketing management of business portfolio for corporate and business-level management was considered. The importance of balanced scorecard in the business for efficient portfolio management businesses and strategic business units was emphasized. A method of marketing portfolio management, which based on financial, investment, market indicators and indicators of internal business processes was improved for the Boston Consulting Group matrix on corporate and business-level using life cycle conception.

Ключові слова: Стратегічне маркетингове управління, портфель бізнесів, стратегічна бізнес-одинаця, збалансована система показників, корпоративний рівень управління, бізнес-рівень управління, матриця Бостонської консалтингової групи.

Вступ. У сучасних економічних умовах кожне підприємство намагається сформувати збалансований бізнес портфель та знайти ефективні механізми управління ним. Під час формування портфеля бізнесів існує ризик скорочення напрямів діяльності підприємства, які на даний момент не є достатньо рентабельними, і навпаки – вибір напрямів, які в майбутньому не забезпечать бажаний рівень прибутку для підприємства. Крім того, механізм управління кожним напрямом діяльності доцільно формувати виходячи з кількісних та якісних показників, які свідчать про теперішній та перспективний його стан. Логічно стверджувати, що на кожному життєвому циклі розвитку певного бізнес-напрямку (етап впровадження, етап зростання,

етап зрілості, етап спаду) слід розробити окремий механізм управління ним. Таким чином, набір фінансових, маркетингових та інвестиційних показників, які свідчать про ефективність управління бізнесом та/або стратегічною бізнес-одиницею на кожному із зазначених етапів буде відрізнятись. Це свідчить про те, що розроблення механізму управління бізнесами, який враховує специфіку кожного етапу його розвитку, є досить актуальним завданням під час розроблення короткострокових та довгострокових стратегій сучасними українськими підприємствами.

Проблеми маркетингового стратегічного управління розглядають у своїх працях такі зарубіжні науковці, як І. Ансофф, Ф. Котлер, Д. Аакер, Д. Дей, Дж. Еткінсон, Ж. Ламбен, М. Мак-Дональд, Й. Уілсон. Теорія і методологія маркетингового управління бізнесами та організації знайшли відображення і у роботах українських вчених, а саме: В.А. Винокуров, О.С. Віханський, М.В. Володькіна, В.Г. Герасимчук, Л.Є. Довгань, Г.А. Дмитренко, П.В. Забелін, А.В. Завгородня, Ю.В. Каракай, О.І. Ковтун, М.І. Круглов, Н.В. Куденко, В.Д. Маркова, І.Л. Решетникова, З.І. Шершньова, В.І. Немцов та ін. У своїх працях вони акцентували увагу на виборі стратегічного підходу розвитку підприємства. Особливу увагу в публікаціях за цією тематикою приділено таким питанням: поняттю стратегії, її видам та методам їх формування, сутності та принципам стратегічної діяльності підприємства; стратегічному аналізу та його методології; інструментарію стратегічного планування та управління, портфельному аналізу у розробленні стратегій організацій та управлінням портфелем її бізнесів, діагностиці зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства тощо. Проте варто відзначити, що не всі аспекти маркетингового управління портфелем бізнесів достатньо висвітлені. Більшість матеріалів, що стосуються фінансового менеджменту розглянуті недостатньо і не містять достатньо рекомендацій з підвищення ефективності діяльності і управління бізнесами підприємств. У той же час методологічні підходи до фінансового менеджменту суб'єктів господарювання у працях вітчизняних і зарубіжних науковців в цілому розроблені добре, але питання їх адаптації до управління стратегічними бізнес-одиницями залежно від стадії їх життєвого циклу досліджені недостатньо. Це зумовило вибір теми даного дослідження та його структуру.

Постановка завдання. Метою дослідження є розроблення послідовної процедури уточнення позицій бізнесу підприємства на основі поєднання портфельної матриці БКГ та збалансованої системи показників.

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. Сучасні підприємства використовують систему стратегічного маркетингового управління своїм портфелем бізнесів в цілому та стратегічними бізнес-одиницями зокрема. Слід зазначити, під портфелем бізнесів підприємства розуміють сукупність стратегічних одиниць бізнесу, що є власністю організації, а стратегічна бізнес-одиниця – це господарська організація, яка виробляє чітко визначений перелік товарів і

послуг, що продаються певній однорідній групі покупців, і має справу з конкретною групою конкурентів [5, 6].

Всі етапи процесу маркетингового стратегічного управління портфелем бізнесів від визначення місії підприємства до формулювання стратегій елементів комплексу маркетингових засобів властиві кожному стратегічному рівню: корпоративному, бізнес-рівню та функціональному. Корпоративний рівень управління є найвищим рівнем стратегічної піраміди. На цьому рівні необхідно координувати діяльність стратегічних господарських підрозділів підприємства, тобто його різновидів бізнесу. На бізнес-рівні основна увага маркетингового управління зосереджена на формуванні конкурентних переваг стратегічних господарських підрозділів підприємства, а на функціональному - розробленні стратегій комплексу маркетингу для них [5].



Рис. 1 Ієрархія цілей маркетингового стратегічного управління портфелем бізнесів [5]

На рис. 1 показано, що є метою стратегічного маркетингового управління портфелем бізнесів на корпоративному, бізнес та функціональному рівнях [5].

В основі маркетингового управління діяльністю підприємства лежить портфельний аналіз, який застосовується як на корпоративному, так і на бізнес-рівні. Його методи були розроблені в 60-ті роки XX століття для забезпечення результативного управління портфелем бізнесів [4]:

- інтенсифікація зусиль щодо перспективних стратегічних господарських підрозділів;
- забезпечення запланованого функціонування основних сфер діяльності підприємства;
- підтримка і розвиток низькоприбуткових на даному етапі, але перспективних у майбутньому стратегічних господарських підрозділів підприємства;
- усунення непривабливих і неприбуткових стратегічних господарських підрозділів, які не відповідають визначеним цілям підприємства.

В економічній літературі виділяють велику кількість методів, методик та моделей портфельного аналізу [7, 2, 3, 5]. Проте, як показала практика, найбільш зручним і наочним є портфельний аналіз за допомогою матриць. Побудова матриць базується на зіставленні різних факторів. Залежно від мети маркетингового стратегічного аналізу вибираються відповідні види показників, за якими будується матриця і виділяються адекватні різновиди матриць. Матричні методи портфельного аналізу дозволяють розширити можливості, ідентифікувати й оцінювати діяльність підприємства та окремих видів його діяльності з метою перерозподілу активів у найбільш прибуткові й перспективні напрями чи визначати альтернативи скорочення (припинення) неефективних інвестицій. Для вирішення задач, що належать до компетенції портфельного аналізу, відносять такі різновиди матриць: матриця І. Ансоффа “товар – ринок”, матриця Бостонської консалтингової групи, матриця Дженерал Електрік – МакКінсі, матриця управлінських політик Shell/DPM (Direct Marketing Policy), матриця Г. Дея, матриця Монієсона, матриця Хофера–Шенделя, матриця А.Д. Літгла та ін.. [3]. Як відомо, кожний бізнес, кожна стратегічна бізнес-одиниця, що являє собою певний бренд, у своєму розвитку проходить певні етапи: впровадження, зростання, зрілість, спад. На кожному етапі розвитку ставляться стратегічні завдання, розробляється набір стратегій для розвитку товару або підтримки вже існуючих позицій. Таким чином, оціночні показники ефективності для кожного етапу різні.

Використовуючи матрицю Бостонської консалтингової групи на корпоративному та бізнес-рівні, систематизуємо фінансові, інвестиційні, маркетингові показники та показники внутрішніх бізнес-процесів. В основу даної систематизації було покладено концепцію життєвого циклу товару, оскільки на різних етапах його розвитку показники, що характеризують ефективність управління продуктом – різні. Отже, важливість виділених показників змінюється від рівня до рівня. Слід зазначити, що на корпоративному рівні основний акцент здійснюється на фінансових та інвестиційних показниках, оскільки основним завданням в даному випадку є сформувати збалансований портфель бізнесів підприємства. Одночасно на бізнес-рівні, основною задачею якого є формування стратегій конкурентної поведінки для кожної стратегічної бізнес-одиниці підприємства, основний акцент здійснюється на маркетингових показниках та показниках внутрішніх бізнес-процесів [2].

В табл. 1 зображені показники для оцінки портфельів бізнесу на корпоративному рівні.

Таблиця 1

Показники оцінки портфельів бізнесу на корпоративному рівні

Зірки (етап зростання)	Знаки питання (етап впровадження)
<u>Фінансові показники:</u>	<u>Фінансові показники:</u>
1. Коефіцієнт залучених та власних коштів	1. Фінансовий результат діяльності (прибуток/збиток)
2. Коефіцієнт поточної ліквідності	2. Коефіцієнт фінансового ризику
3. Порівняльні темпи зростання виручки, прибутку й авансованого капіталу	<u>Інвестиційні показники:</u>
	3. Обсяг інвестиційного капіталу

4. Прибутковість власного капіталу 5. Аналіз беззбитковості <u>Інвестиційні показники:</u> 6. Рентабельність інвестицій (ROI) 7. Рентабельність продажів (ROS) <u>Маркетингові показники:</u> 8. Динаміка приросту продажів 9. Коефіцієнт привабливості товару 10. Своєчасність постачання 11. Кількість конкурентів <u>Показники внутрішніх бізнес-процесів:</u> 12. Коефіцієнт ритмічності 13. Собівартість роботи бізнесу	4. Період окупності вкладених інвестицій <u>Маркетингові показники:</u> 5. Потенціал продажу 6. Рівень первинного попиту 7. Кількість конкурентів (не оцінюється для абсолютної ринкової новинки) 8. Наявність ринкових бар'єрів <u>Показники внутрішніх бізнес-процесів:</u> 9. Собівартість роботи бізнесу
Дійні корови (етап зрілості) <u>Фінансові показники:</u> 1. Економічний прибуток 2. Чистий прибуток <u>Інвестиційні показники:</u> Відсутній аналіз інвестиційних показників <u>Маркетингові показники:</u> 3. Рентабельність інвестицій в маркетинг 4. Оцінка вартості підтримки маркетингових заходів 5. Коефіцієнт рентабельності продажів 6. Коефіцієнт рентабельності активів (ROA) 7. Коефіцієнт достатнього чистого грошового потоку 8. Критичний обсяг реалізації 9. Потенціал продажу <u>Показники внутрішніх бізнес процесів:</u> 10. Коефіцієнт ритмічності; 11. Собівартість роботи бізнесу 12. Рентабельність продукції 13. Коефіцієнт придатності основних виробничих фондів	Важкі діти (етап спаду) <u>Фінансові показники:</u> 1. Тенденції збитків <u>Інвестиційні показники:</u> Відсутній аналіз інвестиційних показників <u>Маркетингові показники:</u> 2. Аналіз участі супутніх бізнесів <u>Показники внутрішніх бізнес-процесів:</u> 3. Собівартість роботи бізнесу

На етапі впровадження, якому в матриці Бостонської консалтингової групи відповідає категорія «Знак питання», основний акцент робиться на відносні витрати, які несе підприємство, впроваджуючи новий товар. Також доцільно оцінити розміри збитків, що зазнає підприємство при виведенні нового товару та період окупності інновацій. Також важливою складовою є оцінка обсягу інвестиційного капіталу. На етапі зростання – категорія «Зірок» – в першу чергу доцільно звернути увагу на такі фінансові показники, як рентабельність (продажів, інвестицій, авансованого капіталу), динаміка зростання продажів, аналіз беззбитковості тощо. В даному випадку головний акцент слід сконцентрувати на динаміці зростання продажів, а отже, і рентабельності інвестицій, продажів. Для наступного етапу, який називається «етап зрілості» (або категорія «Дійна корова»), в матриці

характерні такі показники, як економічний прибуток, чистий прибуток, рентабельність інвестицій в маркетинг, оцінка вартості підтримки маркетингових заходів тощо. Для даної ситуації найбільш важливими показниками слід виділити такі, що характеризують прибуток згенерований даними стратегічними бізнес-одинацями. На етапі спаду (категорія «Важких дітей» в матриці) управлінський акцент робиться на тенденції збитків, а також на аналізі участі даних стратегічних бізнес-одинаць у супутніх бізнесах.

На другому рівні управління – бізнес-рівні, також доречно використовувати матрицю Бостонської консалтингової групи. Це зумовлено тим, що вона є простою в побудові та наочною в інтерпретації даних. На бізнес-рівні управлінський акцент зосереджений на маркетингових показниках, оскільки метою управління є розроблення стратегій конкурентної поведінки. В табл. 2 наведено показники для оцінки портфелів бізнесу на другому рівні управління – бізнес-рівні.

Таблиця 2

Показники оцінки портфелів бізнесу на бізнес-рівні

Зірки (етап зростання) <u>Фінансові показники:</u> 1. Валові витрати (динаміка) 2. Аналіз беззбитковості <u>Інвестиційні показники:</u> 3. Рентабельність інвестицій (ROI) 4. Рентабельність продажів (ROS) <u>Маркетингові показники:</u> 5. Обсяг повторних продажів 6. Щорічний приріст продажів 7. Витрати на маркетинг 8. Витрати на залучення нових клієнтів 9. Ціна покупця 10. Цінова еластичність 11. Коефіцієнт привабливості товару 12. Оцінка оптимальної ціни <u>Показники внутрішніх бізнес-процесів:</u> 13. Рентабельність основних фондів 14. Виробничі потужності 15. Забезпеченість підприємства сировиною і матеріалами та ефективність їх використання 16. Собівартість	Знаки питання (етап впровадження) <u>Фінансові показники:</u> 1. Валові витрати <u>Інвестиційні показники:</u> 2. Обсяг інвестиційного капіталу 3. Період окупності вкладених інвестицій <u>Маркетингові показники:</u> 4. Витрати на маркетинг 5. Витрати на залучення нових клієнтів 6. Потенціал збуту 7. Інтенсивність опробування товару <u>Показники внутрішніх бізнес-процесів:</u> 8. Собівартість роботи бізнесу
Дійні корови (етап зрілості) <u>Фінансові показники:</u> 1. Валовий прибуток 2. Прибуток на одиницю продукції	Важкі діти (етап спаду) <u>Фінансові показники:</u> 1. Валовий прибуток 2. Валові витрати

3. Коефіцієнт прибутковості <u>Інвестиційні показники:</u> 4. Рентабельність продажів (ROS) <u>Маркетингові показники:</u> 5. Частка канібалізації 6. Частка ринку 7. Коефіцієнт рентабельності каналу розподілу 8. Цінність бренду 9. Частка лояльних споживачів 10. Витрати на утримання клієнтів 11. Витрати на маркетинг 12. Загальний обсяг продажів за рахунок маркетингу 13. Кількість конкурентів 14. Маркетингова інтенсивність конкурентів <u>Показники внутрішніх бізнес-процесів:</u> 15. Рентабельність основних фондів 16. Виробничі потужності 17. Забезпеченість підприємства сировиною і матеріалами та ефективність їх використання 18. Собівартість	<u>Інвестиційні показники:</u> Відсутній аналіз інвестиційних показників <u>Маркетингові показники:</u> 3. Аналіз участі супутніх бізнесів <u>Показники внутрішніх бізнес-процесів:</u> 4. Собівартість роботи бізнесу
--	---

На етапі зростання (категорія «Знаки питання») ключовими показниками є потенціал збуту, інтенсивність опробування товару, валові витрати, витрати на залучення клієнтів тощо. Метою таких оцінок є дослідити перспективні обсяги продажів даної стратегічної бізнес-одиниці у майбутньому. Для другого етапу життєвого циклу – зростання (категорія «Зірок») ключовими показниками є обсяг повторних продажів, валові витрати (динаміка), витрати на маркетинг, витрати на залучення нових клієнтів, цінова еластичність, частка канібалізації тощо. Маркетингове стратегічне оцінювання на цьому етапі полягає у вимірюванні приросту нових клієнтів товару, а отже – прибутку для компанії в цілому. Для зрілості (категорія «Дійних корів») ключовими показниками є загальний обсяг продажів за рахунок маркетингу, валовий прибуток, цінність бренду, витрати на утримання клієнтів, інтенсивність конкуренції тощо. В даному випадку маркетингове управління зводиться до ціноутворення та просування продукції на ринок. На етапі спаду в цілому увага акцентується на тенденціях збитків а також на аналізі участі даних стратегічних бізнес-одиниць у супутніх бізнесах.

Висновки. Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробленні послідовної процедури уточнення позицій бізнесу підприємства на основі поєднання портфельної матриці БКГ та збалансованої системи показників.

Так, на корпоративному та бізнес-рівні для кожного квадранту матриці було запропоновано систему фінансових, інвестиційних, маркетингових показників та показників внутрішніх бізнес-процесів, які дають змогу здійснювати ефективне управління бізнесами підприємства та його

стратегічними бізнес-одиницями. В основу даного підходу було покладено етап життєвого циклу товару. Також було зазначено, що на корпоративному рівні основний управлінський акцент здійснюється на фінансових та інвестиційних показниках, в той час як на бізнес-рівні – основний акцент здійснюється на маркетингові показники. Результати даного дослідження будуть в нагоді для більш ефективної та глибокої оцінки результатів управління бізнесами та стратегічними бізнес-одиницями підприємства.

У подальшому доцільно дослідити можливі кількісні та якісні значення виділених показників на кожному з етапів, а залежно від отриманих результатів диференціювати випадки застосування тих чи інших стратегій управління стосовно бізнесу та стратегічної бізнес-одиниці.

Література

1. Ансофф Ігор. Стратегічне управління / Ігор Ансофф; [пер. з англ.]. – М: Економіка, 1989. – 519 с.
2. Василенко В.О. Стратегічне управління: навч. посіб./ В.О. Василенко, Ткаченко Т.І. – К.: ЦУЛ, 2006. – 396 с.
3. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко – К.: ЦУЛ, 2009. – 440 с.
4. Кочугуева М.Н. Концептуальные основы бизнес-стратегии: учеб- метод. пособие/ М.Н. Кочугуева. – М.: ГУ-ВШЭ. – 1999. 111 с.
5. Куденко Н.В. Маркетингове стратегічне планування: дис. док. економ. наук / Н.В. Куденко. – К, 2003. – 455 с.
6. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація: монографія / Д.В. Райко. – Х.ВД «Інжек», 2008. – 632 с.
7. Солнцев С.О. Моделі у стратегічному маркетинговому плануванні // Маркетинг в Україні. – 2002. –№ 6 (16).– с. 34-36.