

УДК 658.8

Ю.М. Мельник, Ю.С. Суржанова

Застосування методів стратегічного маркетингового аналізу для оцінки бізнес-портфеля ЗМБК «КОКТЕБЕЛЬ»

У статті авторами проведено комплексний аналіз бізнес-портфеля ЗМБК «КОКТЕБЕЛЬ». В основу дослідження покладено матричні методи для визначення стратегічних альтернатив розвитку СГП. Проаналізовано переваги та недоліки матриць Бостонської консультативної групи, Мак-Кінсі Дженерал Електрик та Артура Де Літтла, їх практичне застосування, зроблено порівняльний аналіз стратегічних рекомендацій за кожним методом.

Ключові слова: маркетинговий стратегічний аналіз, маркетингова стратегія, бізнес-портфель, стратегічний господарський підрозділ (СГП).

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються значним негативним впливом кризових явищ на діяльність суб'єктів господарювання, головне завдання для попередження та подолання небажаних наслідків полягає у виборі адекватних антикризових стратегій розвитку. Провідне місце серед корпоративних та функціональних стратегій підприємства належить маркетинговим бізнес-стратегіям. Це так звані товарні стратегії, стратегії бізнес-одиниць або портфельні стратегії, які спрямовані на підвищення конкурентної позиції стратегічних господарських підрозділів (СГП). Вибір маркетингових стратегій розвитку залежить від впливу зовнішніх чинників, а також від наявних та потенційних ресурсів підприємства. Обґрунтування доцільності застосування портфельного аналізу підтверджена досвідом провідних зарубіжних компаній, але, на жаль, ще не набула широкої популярності в Україні. За таких умов практичне застосування матричних методів стратегічного управління у практиці вітчизняних виробників є досить актуальним.

Теоретико-методичні підходи до вибору стратегій розвитку СГП висвітлено у працях провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких: Ансофф І. [1], Божкова В.В. [7, 8], Гаркавенко С.С. [2], Ілляшенко С.М. [7,8], Ковтун О.І. [3], Котлер Ф. [4], Куденко Н.В. [5], Лабурицева О.І., Ламбен Ж.Ж. [6], Портер М. [10], Стрикленд А. [11], Томпсон А. [11], Фатхутдінов Р.А. та інші. Але відкритим залишаються питання практичного використання матричних методів та вибір оптимальної маркетингової стратегії розвитку.

Метою даної статті є проведення комплексного аналізу бізнес-портфеля ЗМБК «КОКТЕБЕЛЬ» за допомогою матриць Бостонської консультативної групи (БКГ), Мак-Кінсі Дженерал Електрик та Артура де Літтла (АДЛ), визначення їх основних переваг та недоліків застосування та порівняння стратегічних рекомендацій за кожним методом.

Матриця БКГ була розроблена американською консультативною фірмою «Бостон консалтинг груп» наприкінці 60-х років ХХ ст. Матриця БКГ базується на одній із концепцій мікроекономічного аналізу — «кривій досвіду». Згідно з цією концепцією

Мельник Юлія Миколаївна, кандидат економічних наук, асистент кафедри маркетингу Сумського державного університету; Суржанова Юлія Сергіївна, студентка факультету економіки та менеджменту Сумського державного університету.

© Ю.М. Мельник, Ю.С. Суржанова, 2009

доходи організації залежать від частки ринку, яку вона контролює (більша відносна частка ринку гарантує вищий дохід). Матриця БКГ дозволяє визначити стратегічну позицію за кожною стратегічною одиницею (напрямком діяльності, стратегічним господарським підрозділом, продуктом тощо) підприємства і на основі аналізу цієї позиції обрати правильну (оптимальну) стратегію дій підприємства щодо виробництва і реалізації продукції та оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків між стратегічними економічними елементами [2, 5, 7, 8].

Таким чином, матриця БКГ є методом розроблення стратегічних альтернатив щодо діяльності підприємства як у межах його окремих стратегічних економічних елементів, так і бізнесу в цілому.

Для побудови матриці БКГ необхідно визначити положення кожного СГП на полі матриці за параметрами «темپ зростання ринку» збуту та «відносна ринкова частка» (ВРЧ). Не менш важливим параметром методу БКГ є внесок кожного продукту в досягнення корпоративних цілей підприємства. Він вимірюється обсягом продажу, який припадає в загальному обсязі підприємства на кожний з СГП, тому на полі матриці його зображають у вигляді кола, діаметр якого пропорційний обсягу продажу конкретного продукту [5]. Аналіз бізнес-портфеля ЗМВК «КОКТЕБЕЛЬ» за допомогою матриці БКГ наведений на рис. 1.

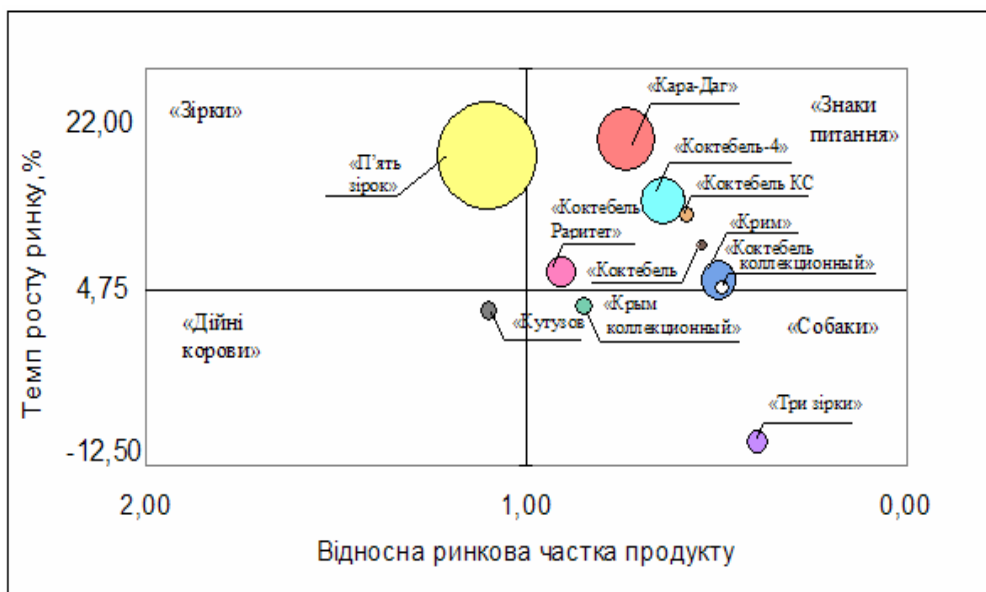


Рис. 1. Матриця Бостонської консультативної групи на прикладі ЗМВК «КОКТЕБЕЛЬ»

Для більш детального аналізу портфеля бізнесу підприємства застосовують метод Мак-Кінсі Дженерал Електрик, в якому використовують параметри: «привабливість ринку» збуту та «конкурентоспроможність» стратегічного господарського підрозділу на ринку. Ця аналітична модель з'явилася на початку 70-х рр. ХХ ст. і протягом тривалого часу її вважали найпопулярнішою багатofакторною моделлю аналізу стратегічних позицій підприємства, яка давала змогу порівнювати різні за своїм характером СГП [2]. При цьому наявні СГП ранжують за критерієм величини майбутнього прибутку та

ЧАСТИНА 2 НАУКОВІ ПОВІДОМЛЕННЯ

майбутньої віддачі капіталовкладень.

Особливістю матриці є те, що її можна застосовувати на всіх фазах життєвого циклу продукції за різних умов конкуренції. Для оцінки окремих СГП використовують як кількісні показники, так і суб'єктивні характеристики [5].

Положення кожного продукту показуємо на полі матриці у вигляді кола, діаметр якого відповідає розміру ринку [7]. Заштрихованим сегментом вказуємо ринкову частку нашого підприємства. Аналіз бізнес-портфеля ЗМВК «КОКТЕБЕЛЬ» за допомогою матриці Мак-Кінсі Дженерал Електрик наведений на рис. 2.

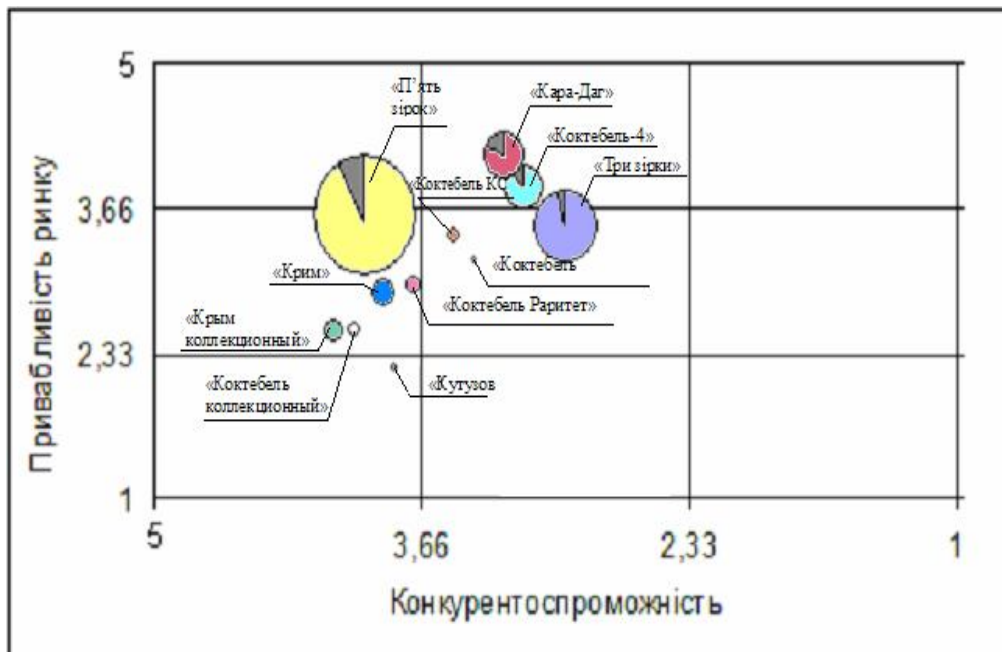


Рис. 2. Матриця Мак-Кінсі Дженерал Електрик на прикладі ЗМВК «КОКТЕБЕЛЬ»

В основі методу Артур Де Літгла покладено матрицю, побудовану за двома багатофакторними параметрами: «конкурентна позиція» СГП та «стадія життєвого циклу СГП», що визначає ступінь зрілості ринку.

Дана модель передбачає, що зона бізнесу повинна підпадати під традиційну схему життєвого циклу, хоча форма чи швидкість циклу може і відрізнитися залежно від галузі (чи це традиційна і статична галузь, чи динамічна і високотехнологічна тощо).

При цьому слід мати на увазі, що, як правило, бізнес на стадіях зрілості та старіння виступає генератором коштів на підприємстві, а на стадіях зародження і зростання вважається їх споживачем. А чим більше видів бізнесу підприємства посідає домінуючу, сильну чи середню позиції, тим кращий його господарський портфель. Але якщо підприємство володіє лише такими видами бізнесу (конкурентоспроможними зрілими та занепадаючими), то у стратегічному плані воно є безперспективним, а його портфель відповідно є неоптимальним. А підприємство, що веде лише ті види бізнесу, що зароджуються і зростають, має усі можливості перетворитися на потужного генератора коштів. Хоча молодші і слабші види бізнесу є, як правило, більш

ризикованими, ніж зрілі і сильні. Також слід враховувати, що для зрілого виду бізнесу є характерною невелика кількість конкурентів. А для видів бізнесу, що перебувають на стадії зародженні, навпаки, – велика кількість конкурентів [3].

Продукти (види діяльності, види бізнесу, СГП) в матриці представляються, за одним із можливих варіантів їх відображення у вигляді кола, діаметр якого є пропорційним величині цього підприємства на ринку даного продукту (бізнесу). Аналіз товарного бізнес-портфелю ЗМВК «КОКТЕБЕЛЬ» за допомогою матриці АДЛ наведений на рис. 3.

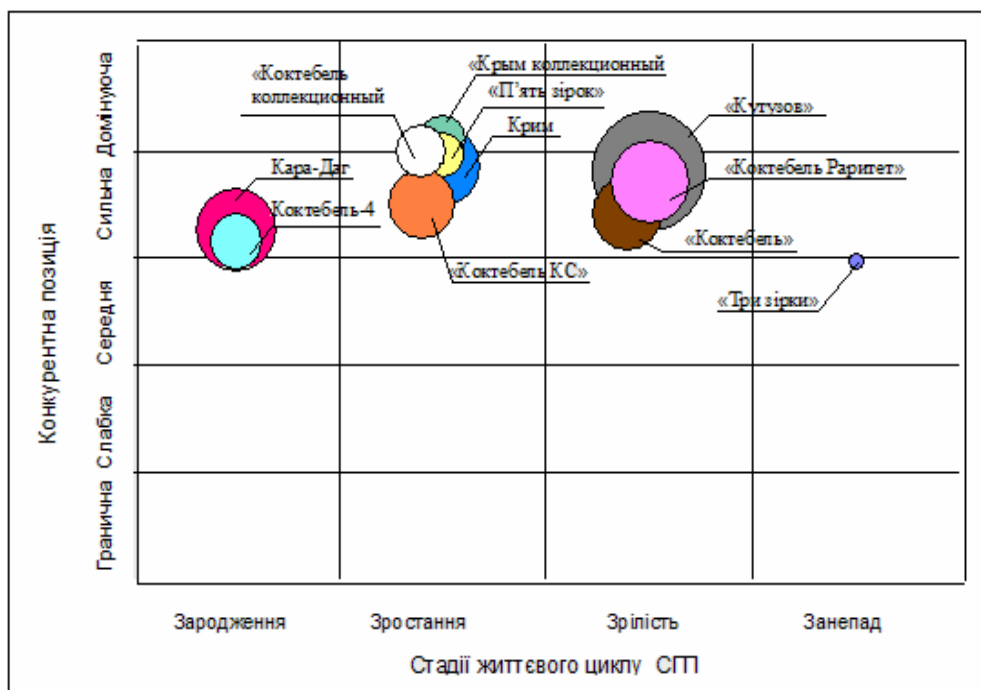


Рис. 3. Матриця АДЛ на прикладі ЗМВК «КОКТЕБЕЛЬ»

Таким чином, за результатами аналізу позицій СГП за трьома матрицями можна зробити висновки, що бізнес-портфель ЗМВК «КОКТЕБЕЛЬ» є досить збалансованим, оскільки:

- товарна продукція підприємства перебуває на різних стадіях свого життєвого циклу. Портфель, що об'єднує види бізнесу, які тільки зароджуються і зростають, має хороші перспективи, але, можливо, в цей час матиме негативний потік грошової готівки;
- більшість СГП займають сильне і домінуюче положення;
- СГП, які знаходяться на стадіях зрілості і занепаду, забезпечують грошовий потік у розмірі 8,49 млн грн (22%), що забезпечує розвиток продуктів, які перебувають на стадії зародження та зростання.

Результати проведеного порівняльного аналізу стратегічних рішень щодо бізнес-портфелю ЗМВК «КОКТЕБЕЛЬ», запропонованих відповідно до методів Бостонської консультативної групи, Мак-Кінсі Джeneral Електрик та матриці Артура Де Літтла, наведені в табл. 1.

ЧАСТИНА 2 НАУКОВІ ПОВІДОМЛЕННЯ

Таблиця 1 – Порівняння стратегій розвитку за результатами матриць БКГ, Мак-Кінсі Джeneral Електрик та АДЛ

	Назва продукту	Назва матриці		
		БКГ	Мак-Кінсі	АДЛ
1	«Три зірки»	Стратегія елімінації	Стратегія елімінації: вихід з ринку	Поетапний відхід. Мінімальне інвестування в експлуатацію або відмова від інвестування
2	«Коктебель-4»	Підтримка існуючої ринкової позиції – стратегія «HOLD»	Стратегія розвитку: інвестування з метою посилення слабких позицій	Спроба поліпшити положення: нарощування виробничих потужностей. Інвестувати слід швидко, як того вимагає ринок
3	«Кара-Даг»	Інвестувати в розвиток – стратегія «BUILD»	Стратегія розвитку: інвестування. Визначення конкурентних переваг	Повне прагнення до отримання частки – швидке зростання. Інвестувати слід швидко, як того вимагає ринок
4	«П'ять зірок»	Підтримка існуючої ринкової позиції – стратегія «HOLD»	Стратегія розвитку: інвестування, утвердження лідерства на ринку	Спроба поліпшити положення – досягти лідерства в ціноутворенні: традиційна ефективність зниження вартості, розвиток виробничих потужностей за кордоном.
5	«Коктебель»	Стратегія "збору урожаю"	Стратегія вибіркового розвитку: стратегія пошук шляхів отримання конкурентних переваг, або вихід з ринку	Спроба поліпшити положення – досягти лідерства в ціноутворенні: традиційна ефективність зниження вартості, розвиток виробничих потужностей за кордоном. Інвестувати з метою збільшення темпів зростання
6	«Коктебель КС»	Інвестувати в розвиток – стратегія «BUILD»	стратегія вибіркового розвитку: інвестування з метою збільшення частки ринку	Енергійне прагнення до отримання частки: нарощування потужностей, розвиток виробничих потужностей за кордоном.
7	«Коктебель Раритет»	Інвестувати в розвиток – стратегія «BUILD»	Стратегія розвитку: інвестування, утвердження лідерства на ринку	Утримання частки, зростання разом із виробництвом. Реінвестувати в міру необхідності
8	«Крим»	Підтримка існуючої ринкової позиції – стратегія «HOLD»	Стратегія розвитку: інвестування, утвердження лідерства на ринку	Енергійне прагнення до отримання частки: нарощування потужностей, розвиток виробничих потужностей за кордоном. Інвестувати з метою збільшення темпів зростання
9	«Коктебель колекційний»	Стратегія "збору урожаю"	Стратегія розвитку: інвестування, утвердження лідерства на ринку	Енергійне прагнення до отримання частки: нарощування потужностей, розвитку виробничих потужностей за кордоном
10	«Крым колекційний»	Інвестувати в розвиток – стратегія «BUILD»	Стратегія розвитку: інвестування, утвердження лідерства на ринку	Продовжувати інвестиції, щоб підтримати темпи зростання, що склалися: ефективна технологія
11	«Кутузов»	Підтримка існуючої ринкової позиції – стратегія «HOLD»	Стратегія вибіркового розвитку: захист ринкової частки.	Утримання положення – захист положення: розвиток виробничих потужностей за кордоном, експорт цієї ж продукції, ліцензування за кордоном

У результаті проведеного аналізу щодо різних видів коньяків ЗМВК «Коктебель» було сформульовано певні стратегічні рішення. Незважаючи на те, що кожна з моделей ґрунтується на основі різних груп показників, стратегічні рекомендації щодо подальшого розвитку СГП (видів продукції) мають однакову спрямованість. Незначні відмінності отриманих результатів свідчать на користь системного використання даних методів у процесі аналізу товарної номенклатури підприємства [9].

Таблиця 2 – Переваги та недоліки методів стратегічного аналізу бізнес-портфеля

Назва	Переваги	Недоліки
Матриця БКГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання об'єктивних критеріїв привабливості та конкурентоспроможності продуктів. 2. Зменшення рівня суб'єктивізму. 3. Забезпечення поєднання видів діяльності. 4. Сприяє прийняттю обґрунтованих рішень про вибір стратегічних позицій на ринку і розподіл коштів між окремими продуктами 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Враховує лише два фактори – ринкову частку і темп зростання ринку, інші важливі фактори, які можуть впливати на стратегічний стан і розвиток підприємства (якість товарів, витрати на маркетинг, інтенсивність інвестицій тощо), залишаються поза увагою. 2. Пропонує кілька стратегічних альтернатив щодо кожної своєї частини, і неправильний вибір стратегії може призвести до негативних наслідків. 3. Не враховується взаємозв'язок різних напрямів діяльності фірми (синергетичний ефект – інколи «знаки питання» можуть бути необхідні для оптимізації діяльності «зірки»). 4. Недовіру викликає обґрунтованість методики визначення масштабів ринків, темпів їхнього зростання, контрольованої організації частки ринку, а також механізм перерозподілу прибутку між продуктами, які перебувають на різних фазах ЖЦП, та досягнення «ідеальної» збалансованості господарського портфеля з позицій грошових потоків усередині організації.
Матриця Мак-Кінсі	<ol style="list-style-type: none"> 1. Порівняно з матрицею BCG являє собою більш детальний метод стратегічного аналізу. 2. Дає змогу визначити стратегічний стан продуктів підприємства. 3. Пропонує стратегічні альтернативи розвитку продуктам підприємства. 4. Вказує напрями пріоритетного інвестування портфеля бізнесу підприємства 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення факторів конкурентоспроможності товарів і привабливості ринку потребує збору і аналізу великої кількості показників. 2. Побудова моделі залежить від значення коефіцієнта вагомості і рангу, які визначаються методом експертних оцінок, тому можлива різна оцінка товарів з позицій різних спеціалістів (вплив суб'єктивного фактора). 3. Іноді важко визначити стратегію для тих продуктів, які перебувають всередині моделі (тобто охоплюють 4-й, 5-й, 6-й квадрати)
Матриця АДЛ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкретизація стратегічного аналізу. 2. Визначення призначення, ринків, позицій та внесків кожного сегменту бізнесу підприємства в його господарський портфель. 3. Отримання багатоваріантної моделі опису господарського портфеля підприємства, яка дає можливість повною мірою розглядати усі конкретні стратегії для окремих напрямів (секторів) бізнесу підприємств 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проблематичність визначення як минулого, так і майбутнього відрізка шляху траєкторії життєвого кожного конкретного СПП в умовах динамічного розвитку ринку. 2. Алгоритмічність і схематичність, що при негнучкому і нетворчому її застосуванні може спонукати до механічного прийняття поверхневих помилкових рішень. 3. Неврахування стратегій, що пропонують істотні, інноваційні зміни життєвого бізнесу і передбачають відповідні дії (призводить до ігнорування інноваційних стратегій)

Отже, можна зробити висновок, що матриці БКГ, МакКінсі Джeneral Електрик і АДЛ є інструментом порівняння продуктів (напрямів, видів діяльності, СПП) підприємства і, таким чином, ефективно використовуються для формування та оцінки альтернативних варіантів корпоративної (загальної, портфельної, товарної) стратегії.

Існування певних розбіжностей запропонованих альтернативних варіантів припустиме, оскільки кожна з моделей будується за допомогою різноспрямованих показників і має свої переваги і недоліки (див. табл. 2). Тож для отримання оптимального результату існує необхідність комплексного використання матричних моделей. Конкретна бізнес-ситуація вимагає адекватної унікальної адаптації типової моделі, тобто формування конкретної моделі для конкретної ситуації, що вимагає довгої, напруженої творчої роботи відповідних фахівців з конкретного бізнесу і стратегічного маркетингу та великих коштів. Також слід відмітити, що застосовувати дані моделі для вітчизняних підприємств можна лише за умови їх глибокої адаптації до специфіки

ЧАСТИНА 2 НАУКОВІ ПОВІДОМЛЕННЯ

вітчизняних умов господарювання [5, 6, 7].

Аналіз товарної політики займає важливе місце у маркетинговій діяльності підприємства, адже від його результатів залежить визначення потенційних можливостей, розроблення відповідних програм маркетингу, координація сукупності товарів відповідно до вимог ринку та вподобань споживачів.

Отже, у рамках даного дослідження було використано найпоширеніші методи: матриці Бостонської консультативної групи, Мак-Кінсі Дженерал Електрик та матриця Артура Де Літтла. Методологічний інструментарій аналізу бізнес-портфеля, який передбачав побудову різноманітних матриць, дав змогу оцінити ринкове становище кожного з виділених СГП ЗМВК «КОКТЕБЕЛЬ» та запропонувати стратегії подальшого розвитку підприємства. У цілому ринкове положення підприємства слід охарактеризувати як задовільне. Про це свідчать результати усіх розглянутих матриць. Результати проведеного аналізу можуть бути покладені в основу формування антикризової маркетингової стратегії підприємства в сучасних умовах господарювання.

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
2. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / С. С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 1998. – 384 с.
3. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посібник ; [2-ге вид., стереотип]. – Львів : «Новий світ – 2000», 2006. – 388 с.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер Ф. ; [пер. с англ. Е. М. Пеньковой]. – М. : Прогресс, 1992. – 567 с.
5. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.
6. Ламбен Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / Жан-Жак Ламбен. – СПб. : Питер, 2007. – 272 с.
7. Маркетинг для магістрів : навчальний посібник ; за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2007. – 928 с.
8. Маркетинг: бакалаврський курс : навчальний посібник ; за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 976 с.
9. Мельник Ю. М. Аналіз товарної політики ЗМВК «КОКТЕБЕЛЬ» за допомогою матричних моделей / Ю. М. Мельник, Ю. С. Суржанова // Економічні проблеми сталого розвитку : науково-технічна конференція викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту, 21-24 квітня 2009 р. – Суми : Вид-во СумДУ, 2009. – Ч. 1. – С. 71–72.
10. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер ; [пер. з англ. В. Д. Щетиніна]. – К. : Основи, 1998. – 244 с.
11. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. А. Г. Зайцева, М. И. Соколова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

Отримано 28.09.2009 р.

Ю.Н. Мельник, Ю.С. Суржанова

Использование методов стратегического маркетингового анализа для оценки бизнес-портфеля ЗМВК «КОКТЕБЕЛЬ»

В статье авторами проведен комплексный анализ бизнес-портфеля ЗМВК «КОКТЕБЕЛЬ». В основу исследования положены матричные методы для определения стратегической альтернативы развития СГП. Проанализированы преимущества и недостатки матриц Бостонской консультационной группы, Мак-Кинси Дженерал Электрик и матрицы Артура Де Литтла, их практическое применение, проведен сравнительный анализ стратегических рекомендаций по каждому методу.

Ключевые слова: маркетинговый стратегический анализ, маркетинговая стратегия, бизнес-портфель, стратегическое хозяйствующее подразделение (СХП).