

# Functional sequence of strategic marketing business portfolio management

Yavors'ka Kateryna

Industrial Marketing Department National Technical University of Ukraine 'KPI' 37 Prospect Peremogy, Kiev 03056, UKRAINE, E-mail: Katya\_yav@rambler.ru

Depending on the type and general market characteristics, product's specific and its life cycle, goals and resources of the company and other factors that determine its current company's state, management identifies strategic actions which should be developed, adopted and consistently performed within certain horizon planning. But nowadays businesses are often characterized as it is hard to make planning horizon longer, because of volatile and unstable environment. Management process is complicated by the fact that the manufacturing enterprise arsenal consists of not one but several business portfolios, which usually are independent of each other, have it's own consumers and competitors.

Hence this paper shows these two aspects of portfolio management. The application of marketing strategic approach in order to identify strengths and weaknesses of business, threats, opportunities and risks of management events which are proposed.

First of all for each stage of strategic management was shown the place of marketing one. We mentioned the specificity and functional content of each stage and suggested part of the marketing area responsibility for each following stages [scheme 1]:

- determining the current situation and main objectives;
- strategic analysis and diagnosis;
- formulation of strategic action field;
- selecting and approving the final goals;
- planning, implementation and control of strategies.

Secondly, according to particularly strategic marketing management, we moved to that of diversified businesses that have the multiple business lines. In order to improve marketing portfolio management, the procedure has been proposed for them. The laid was chosen as functional approach. For each management stage strategic marketing functional set was proposed [table 1]:

- business portfolio planning;
- organizing of business portfolio;
- analyzing business portfolio;
- controlling business portfolio.

Thus we reached two our aims. On one hand, the definition marketing place in strategic management structure that was made makes it possible to describe more clearly the functional set of this unit. On the other a sequence of business portfolio management for diversified businesses at every stage firstly was proposed.

# Функціональна послідовність стратегічного маркетингового управління портфелем бізнесів

Яворська Катерина

Національний технічний університет України «КПІ» УКРАЇНА, 03056, м.Київ-56, проспект Перемоги, 37 E-mail: Katya\_yav@rambler.ru

*Показано місце стратегічного маркетингового управління в системі стратегічного управління підприємством. Розкрито зміст категорії «стратегічне маркетингове управління портфелем бізнесів» Запропоновано методику маркетингового управління портфелем бізнесів основу на функціональному підході.*

**Ключові слова** – портфель бізнесів, маркетингове управління, стратегічне маркетингове управління портфелем бізнесів, рівень управління, стратегічна бізнес-одиниця.

## I Вступ

Одним з найпершочерговіших завдань для більшості підприємств в після-кризових умовах є пошук оптимальних шляхів пристосування та адаптації до нового ринкового середовища. Для вирішення ряду актуальних питань будь-якого бізнесу доцільно застосувати стратегічний маркетинговий підхід, який надасть можливість врахувати сильні та слабкі сторони запропонованих управлінських заходів, загрози, можливості та ризики стратегічних альтернатив. Звідси слідує практична та теоретична актуальність даного дослідження. Дійсно, з одного боку, керівництву компанії важливо розуміти та впевнено користуватись повним інструментарієм стратегічного маркетингового управління по відношенню до напрямів своєї діяльності (портфель бізнесів). З іншого – для успішного процесу управління підприємством в цілому, важливо чітко показати місце портфеля бізнесів в загальній товарній системі підприємства та стратегічне маркетингове управління ним.

## II Стратегічне маркетингове управління на підприємстві

Забезпечення економічного й соціального прогресу в суспільстві з будь-яким типом економіки неможливе без стратегічного управління процесами, що відбуваються в ньому. Пропонуємо розглянути процес стратегічного управління, додавши до кожного етапу маркетингову складову.

Так, кожному етапу стратегічного управління властива маркетингова складова. На початку роль маркетингу полягає в оцінюванні прибуткових та перспективних, з ринкової точки зору, напрямів бізнесу, визначенні основних груп поточних, потенційних, лояльних споживачів, умов співпраці з постачальниками тощо. На етапі аналізу та діагностики роль маркетингу полягає у глибокому аналізованні сильних та слабких сторін як бізнес-напрямку, так і компанії в цілому. Так, важливим є



Рис. 1 Маркетингова складова на кожному етапі стратегічного управління.

Джерело: власне опрацювання на підставі Альтшулер І. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации. – М.: Вершина, 2006 – 232 с.; С.30

врахувати всі сильні та слабкі сторони підприємства, щоб не пропустити жодної. 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. На етапі остаточного затвердження цілей маркетингове управління полягає у виборі оптимальної стратегічної альтернативи, серед запропонованих, яка б задовольняла ряду вимог, а саме: мала високу 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.

Таким чином стратегічні маркетингові заходи займають вагоме місце на кожному етапі стратегічного управління. В ході стратегічного маркетингового управління вирішуються наступні задачі підприємства:

- 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.

Стратегічне маркетингове управління портфелем бізнесів властиве кожному рівню управління (корпоративному, бізнес-рівню та функціональному), що правда з урахуванням певної специфіки, яка проявляється на кожному рівні. 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 комплексу маркетингу – товарній політиці, ціновій, просуванню та збуту.

Зупинимось більш детально на першій задачі, яка пов'язана з управлінням портфелем бізнесів.

### III Функціональна послідовність маркетингового управління портфелем бізнесів

Перш за все слід відповісти на запитання, що називається бізнес-портфелем підприємства. Розглядаючи сутність цього поняття, дійшли висновку, що більшість авторів пояснюють «портфель бізнесів» як сукупність різних стратегічних бізнес-одиниць, що представлені в компанії [4, 5, 7, 10].

Таблиця 1

Послідовність маркетингового управління портфелем бізнесів

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

Джерело: авторська розробка

Погоджуючись з цією думкою, ми пропонуємо розглядати зазначену категорію 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.

Під стратегічним маркетинговим управлінням портфелем бізнесів розуміємо 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.

Стратегічне маркетингове управління портфелем бізнесів властиве кожному рівню управління (корпоративному, бізнес-рівню та функціональному), що правда з урахуванням певної специфіки, яка проявляється на кожному рівні [10, 6, 12].

Таким чином, стратегічне маркетингове управління портфелем бізнесів являє собою сукупність логічної послідовності дій, яку можна представити у якості наступної методики.

Таким чином, методика стратегічного маркетингового управління портфелем бізнесів включає чотири основні елементи: планування, організацію, аналіз та контроль. На першому етапі головним завданням є сформувати 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 портфеля 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 порівнює отримані результати з плановими, в'являє причини відхилень та корегує наступні дії стосовно управління портфелем бізнесів.

### Висновок

У роботі дістало подальшого розвитку визначення категорії «портфель бізнесів». Так пропонуємо розглядати зазначену категорію 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.

Також було запропоновано визначення економічної категорії «стратегічне маркетингове управління портфелем бізнесів». Так стратегічне маркетин-

гове 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.

В ході проведеного дослідження нами удосконалено організаційний механізм стратегічного маркетингового управління портфелем бізнесів на рівнях управління: корпоративному, бізнес-рівні та функціональному. Було зазначено, що на першому рівні головною метою управління є пошук оптимальних напрямків для розширення бізнесу; на другому – формування цілей маркетингу та оцінювання перспективності ринків збуту; на третьому – формування тактичних маркетингових заходів.

Зазначенні вище результати логічно привели до розробки методики маркетингового управління портфелем бізнесів з точки зору функціонального підходу. Таким чином, для кожного управлінського етапу було запропонована низка заходів, які необхідно вжити для успішного управління портфелем бізнесів.

### Література

- [1] Marketing models. Gary L Lilien; Philip Kotler; K Sridhar Moorthy, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall International, ©1992.
- [2] Альтшулер И. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации / И. Альтшулер – М.: Вершина, 2006 – 232 с.; С.30
- [3] Ансофф Игор. Стратегічне управління / Ансофф Ігор; [пер. з англ.], - М. Економіка, 1989. – 519 с.
- [4] Балабанова Л.В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: Монографія / Л.В. Балабанова. – Д.: ДонНУЕТ, 2005. – 153 с.
- [5] Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємства. Монографія / Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна. – Д.: ДонНУЕТ, 2009. – 245 с.
- [6] Василенко В.О Стратегічне управління: Навч. посібник./ Василенко В.О., Ткаченко Т.І. – К.: ЦУЛ, 2006. – 396 с
- [7] Довгань Л.Є Стратегічне управління: Навч. посіб. / Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П – К.: ЦУЛ, 2009. – 440 с
- [8] Крикавський Є. Промисловий маркетинг і логістика: навч. посібник / Є. Крикавський Н. Чухрай. – Л., Державний ун-т "Львівська політехніка", 1998. – 306с.
- [9] Кочугуева М.Н. Концептуальные основы бизнес-стратегии: Учеб- метод. пособие./ Кочугуева М.Н. М.: ГУ-ВШЭ, 1999. 111,
- [10] Куденко Н. В. Маркетингове стратегічне планування: дис. на здобуття наукового ступеня док економічних наук / Н. В, Куденко. – К, 2003; 455 с
- [11] Крикавський Є. Промисловий маркетинг і логістика: навч. посібник / Є. Крикавський Н. Чухрай. – Л., Державний ун-т "Львівська політехніка", 1998. – 306с.
- [12] Стрий Л. А. Маркетинговое управление на рубеже XXI столетия. Монография / Л. А. Стрий. – Одеса: Астропринт, 2000. – 304 с.