

Marnewick C., Labuschagne L. // *Information Management & Computer Security* – 2005 – Vol. 13 No. 2 – P. 144–155. 3. Shehab E.M. *Enterprise resource planning: An integrative review* / Shehab E.M., Sharp M.W., Supramaniam L., Spedding T.A. // *Business Process Management Journal*. – 2004. – Vol. 10 Iss: 4. – P. 359 – 386. 4. Nah F. *Critical factors for successful implementation of enterprise systems* / Nah F., Lau J., Kuang J. // *Business Process Management Journal*. – 2001. – Vol. 7 No. 3. – P. 285–96. 5. Maditinos D. *Factors affecting ERP system implementation effectiveness* / Maditinos D., Chatzoudes D., Tsairidis C. // *Journal of Enterprise Information Management*. – 2011. – Vol. 25 Iss: 1. – P. 60 – 78. 6. *Spółeczność informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2006 – 2010* // GUS. – 2010. – P. 123. 7. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. – Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2011. – P.141.

УДК: 658.8

Н.С. Косар, О.А. Дікун, І.І. Білик  
Національний університет “Львівська політехніка”

## ГАРМОНІЙНА ВЗАЄМОДІЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ

© Косар Н.С., Дікун О.А., Білик І.І., 2012

Висвітлено практичний аспект вирішення проблеми розроблення ринкової стратегії компанії внаслідок поєднання ідеологічних засад бізнесу, сформульованих власниками як місія і бачення, із системою збалансованих показників ефективності (BSC) її діяльності. Запропоновано створити на базі BSC процесну організаційно-управлінську структуру, яка забезпечить досягнення бажаних властивостей продуктів компанії та її успішної конкурентної позиції.

**Ключові слова:** BSC, маркетингова стратегія, процесний менеджмент.

## HARMONIC INTERRELATIONS OF THE BALANCED SCORECARD AND MARKETING STRATEGY OF THE COMPANY

© Kosar N., Dikun O., Bilyk I., 2012

Practical side of problem of building company's market strategy as a result of a combination of ideological bases of business formulated by owners as the mission and the vision and the balanced scorecard (BSC) solution outlined. The process of establishment of management structure based on BSC, which allows ensuring an achievement of required properties of a company's products and its successful competitive position suggested.

**Key words:** BSC, marketing strategy, process management.

**Постановка проблеми.** Стабільність бізнесу та його здатність генерувати ліквідні продукти можлива лише за умови збалансованості ключових чинників:

- філософії бізнесу, яку закладають власники (місія і бачення);
- управління ресурсами та фінансова стійкість (фінанси);
- відповідність продуктів компанії очікуванням ринку (клієнти);
- виконавчих управлінських алгоритмів, що їх здійснює менеджмент (бізнес-процеси);
- кваліфікації працівників, здатних втілювати ідеї (кадри).

На практиці проблема формування маркетингової стратегії компанії в умовах обмеженості доступу до ресурсів та необхідності мінімізувати ризики виникнення кризових ситуацій вимагає знаходження надійних інструментів балансування великої кількості факторів, які взаємодіють.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основою для дослідження системи збалансованих показників ефективності є фундаментальні праці Д. Нортон, Р. Каплана, Г. Мінцберга, Х. Фольмута, М. Портера, Д. Парментера, П. Друкера та аналітичні матеріали провідних дослідницьких інститутів у галузі менеджменту та маркетингу [1, 2]. Початок активної наукової роботи у цьому напрямі припадає на початок 1990-х років. Основним завданням дослідників було виявлення нових способів підвищення ефективності

діяльності та досягнення цілей бізнесу. Сьогодні ця проблема набула особливої актуальності. Успішний досвід впровадження BSC у діяльність підприємств у розвинених країнах з тривалими ринковими традиціями все частіше використовують вітчизняні компанії. Визначними новаторами в галузі процесного менеджменту були такі компанії, як “General Electric”, генератором інноваційних перетворень в менеджменті якої був Джек Уелч, “Shell Oil Company”, “Southwest Airlines” на чолі з Гербертом Келлегером, “Honda”, “Marks and Spencer”, “Tesco”, “Apple” під керівництвом Стіва Джобса.

Успішні маркетингові стратегії цих компаній ґрунтуються на американській моделі управління цілями, побудованій на фундаментальних ідеях П. Друкера та його послідовників [2].

**Цілі статті.** Як показує практика, відсутність формалізованих цілей бізнесу значно ускладнює, а інколи й унеможливує балансування стратегічних показників ефективності та, відповідно, формування маркетингової стратегії компанії. Невизначеність алгоритму балансування місії, бачення та стратегічних показників є перешкодою для формування дієвої маркетингової стратегії компанії.

Метою написання цієї роботи є:

- висвітлити основні аспекти проблеми впровадження BSC у діяльність компанії та її взаємодії з маркетинговою стратегією;
- описати труднощі, які доводиться долати підприємству в процесі балансування планових показників ефективності з маркетинговими цілями бізнесу;
- запропонувати шляхи вирішення критичних неузгодженостей, які виникають під час формування переліку ключових ініціатив, націлених на досягнення BSC.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Із розвитком ринкових відносин в Україні чітко простежується зростання культури ведення бізнесу підприємствами. Сьогодні багато з них зосереджені вже не на короткостроковій максимізації поточного прибутку, а на побудові стабільної компанії з бездоганною репутацією, що зможе успішно функціонувати та розвиватись протягом тривалого періоду. Такий підхід зумовив зростання зацікавленості теоріями, предметом дослідження яких є новітні методи підвищення ефективності діяльності компанії, зокрема балансуванням основних показників ефективності діяльності підприємства та їх узгодженням з маркетинговою стратегією.

Процес впровадження таких методів є досить складним та потребує залучення досвідчених фахівців. Зазвичай для втілення проекту створюють робочу групу, що складається з керівників ключових підрозділів підприємства, аналітиків, зовнішніх консультантів, стейкхолдерів тощо. Дуже важливою для успішного виконання цього завдання є організація якісного інформаційного середовища, що дасть змогу швидко та надійно контактувати всім учасникам процесу та інформувати працівників про хід реалізації проекту модернізації управлінської моделі.

Базовими даними для роботи вищезгаданої групи повинні стати сформульовані власниками цілі діяльності підприємства. Часто вже на цьому етапі виникають труднощі, пов'язані з тим, що власники не можуть чітко сформулювати або узгодити між собою ідеологічні засади функціонування їх бізнесу. Важливо зазначити, що в цьому випадку йдеться про довгострокові цілі компанії. Під час оцінювання ефективності системи управління компанії здійснюватиметься контроль досягнення короткострокових цілей. Ознакою компетентності робочої групи є вміння розділити стратегію та оперативну діяльність, спрямовану на досягнення поточних цілей.

Для чіткого окреслення місії та бачення власникам пропонується перелік світоглядних тверджень, які потрібно проранжувати і, за потреби, доповнити. Отже, робоча група отримує у своє розпорядження інформацію, необхідну для подальшої роботи [3].

За результатами ранжування визначають зазвичай по три пріоритетні для власників показники місії та бачення. Інколи місія та бачення діяльності фірми несумісні з її маркетинговими цілями. Тому робоча група надає перелік, що містить розширене коло індикаторів BSC, серед яких власники повинні вибрати пріоритетні. Такий перелік формується за методикою процесного менеджменту, тобто складається з чотирьох розділів: фінанси (Ф), клієнти (К), бізнес-процеси (БПр), люди і розвиток (ЛР).

Наступним етапом є спроба балансування місії та стратегічних показників ефективності. Для цього необхідно кожному показнику ефективності поставити у відповідність одне або декілька положень, визначених у місії. Для перевірки збалансованості зручно використовувати графічну модель, що має форму трикутника (якщо основні положення місії викладено у вигляді трьох тверджень). Для побудови фігури достатньо підрахувати кількість показників, досягнення яких відповідає кожному із завдань місії. Ця кількість визначатиме пропорційну довжину сторони трикутника. Як відомо з геометрії, трикутник може існувати лише за умови, якщо довжина кожної зі сторін є меншою, ніж сума довжин двох інших сторін. Тож якщо в результаті проведених обчислень трикутник побудувати неможливо, то можна зробити висновок про відсутність балансу між ідеологічними засадами та BSC. Така система однозначно потребує

перебалансування. Навіть якщо трикутник побудувати можливо, але різниця між довжинами сторін надзвичайно велика, балансування не можна вважати вдалим, оскільки така фігура свідчить про явне домінування одного з напрямів розвитку, неповну відповідність між стратегічними показниками та місією і, як наслідок, однобічний розвиток бізнесу в перспективі. Потрібно також враховувати, що на практиці завжди існують відхилення між планом і фактичним виконанням завдань, тому прагнути будь-якою ціною створити правильний трикутник недоцільно. Приклади побудови графічної моделі подано на рис. 1.

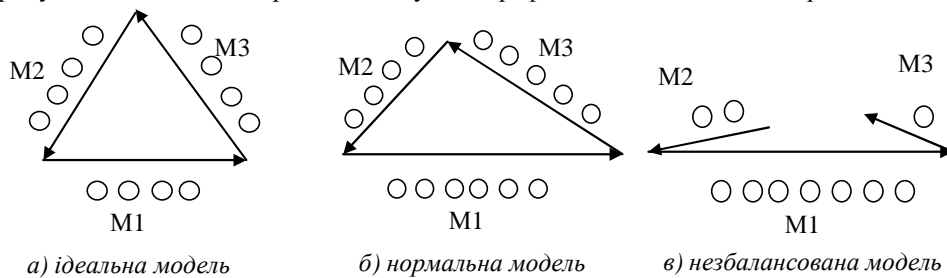


Рис. 1. Графічна модель балансування місії та BSC

На рис. 1 три завдання місії позначено M1, M2 та M3 відповідно, а кількість кілець поряд із цими позначеннями відповідає кількості показників, досягнення яких забезпечує виконання відповідного завдання. Оскільки ідеальну модель на практиці спроектувати дуже складно, результатом успішного балансування зазвичай є нормальна модель. Якщо отримано незбалансовану модель, весь алгоритм балансування необхідно пройти повторно, виправивши допущені помилки та неточності. Процедуру потрібно повторювати, поки не буде досягнуто прийняттого результату. Аналогічно реалізується балансування бачення та BSC.

Місія та бачення також повинні рівномірно відображати кожен з розділів стратегічних показників. Для цього потрібно реалізувати процедуру, фактично обернену до описаної вище, тобто необхідно підрахувати кількість показників кожного з розділів, що забезпечують реалізацію місії загалом. Графічно таке обчислення можна відобразити у вигляді чотирикутника (рис. 2), довжини сторін якого пропорційні до кількості показників кожного з чотирьох розділів BSC. Чим більше отримана фігура нагадує квадрат, тим краще забезпечене балансування стратегічних показників та місії. Якщо ж одна або декілька сторін чотирикутника значно більші за інші, це свідчить про абсолютний пріоритет деяких розділів показників над іншими, що є недопустимим для гармонійного розвитку бізнесу. У разі виникнення такої ситуації власники та робоча група повинні усунути неузгодженості, внести корективи та побудувати модель повторно.

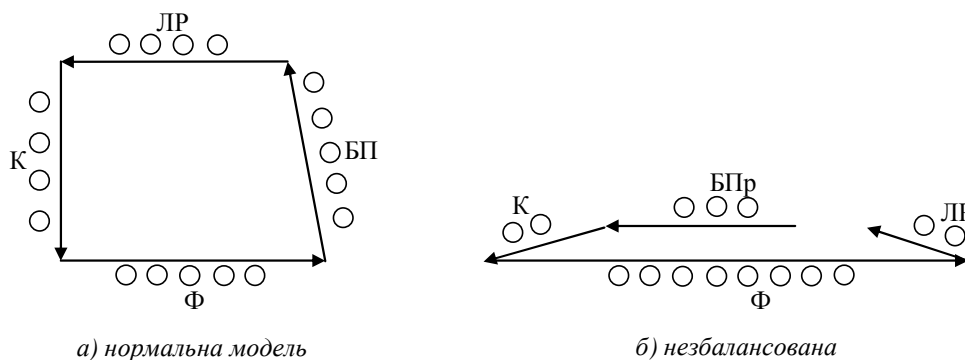


Рис. 2. Графічна модель балансування стратегічних показників та місії

Досягнення збалансованості стратегічних показників та місії свідчатиме про те, що цілі бізнесу для власників не залишаться поза увагою менеджерів, які займаються щоденною операційною діяльністю, а динаміка контрольних звітних показників відобразить хід досягнення цілей бізнесу для власників. Важливо, формуючи перелік стратегічних показників, не оминати питання системного контролю якості бізнес-процесів [4].

Аналогічну процедуру необхідно виконати для балансування стратегічних показників та бачення бізнесу. Бачення – це фактично імідж компанії в очах громадськості, який прагнуть створити власники. Цей імідж дуже важко створити, але ще важче змінити в процесі діяльності підприємства. Саме тому балансування стратегічних показників та бачення відіграє особливо важливу роль у формуванні ставлення до фірми серед зацікавлених сторін та істотно визначає позиціонування її продуктів на ринку. Так, акцент на соціальне спрямування компанії, не підкріплений фінансово і без ефективної організації маркетингу та менеджменту бізнесу, не переконає суспільство у цілісності та довготривалості його стратегії.

На досягнення стратегічних показників спрямовують конкретні ключові ініціативи. Важливою проблемою є їх балансування в аспекті:

- досяжності;
- узгодженості з місією та баченням;
- наявних чи доступних ресурсів, зокрема людських, часових, фінансових.

На цьому етапі стратегічним показникам надають цифрові значення. Це завдання реалізують у певній послідовності:

- визначення значень кожного зі стратегічних показників на певний момент часу;
- фіксація методики вимірювання в управлінських документах як елемента контролю (система контролінгу компанії) для подальших вимірювань за єдиними критеріями;
- визначення бажаної динаміки кожного з показників: приріст/зниження у відсотках або абсолютних величинах;
- балансування планових показників на предмет взаємовиключних сценаріїв, конкурентного середовища (зокрема здійснюють аналіз п'яти сил Портера), кон'юнктури макроекономічної ситуації (кризи, доступності ринків, інновацій).

Після успішного балансування робоча група трансформує стратегічні показники у короткострокові та середньострокові цілі. Крім цього, на цьому етапі визначають стратегію як темп та стратегію як стан для окремих параметрів, зважаючи на рівень задоволеності поточними значеннями показників.

Наступним етапом є формування реєстру ключових ініціатив. З усього різноманіття шляхів досягнення бажаної динаміки кожного зі стратегічних показників слід вибрати ті, які найбільше відповідають положенням місії та бачення, затверджених в процесі балансування.

Якщо стратегічному показнику “управлінська ефективність” під час балансування поставлено у відповідність положення місії:

- “мінімальні ризики втрати контролю над бізнесом”;
  - “стабільність ринкових позицій у місцевому регіоні”,
- та положення бачення можна визначити як “постачальник перевірених рішень”, а серед ключових ініціатив можуть бути:
- залучення в компанію найкращих фахівців у сфері управління у галузі (зокрема із фірм-конкурентів);
  - розроблення системи мотивації топ-менеджменту, націленої на довготривалу лояльність до власників та компанії;
  - запровадження ризик-менеджменту щодо конкурентних позицій компанії в місцевому регіоні;
  - вдосконалення та операційна ефективність під час реалізації пакетних рішень для пріоритетних напрямів.

Якщо стратегічному показнику “досягнення лідируючих позицій в регіоні за часткою ринку” поставлено у відповідність положення місії:

- “стабільність ринкових позицій у місцевому регіоні”,
- та положення бачення такі:
- “постачальник перевірених рішень”,
  - “інноваційна компанія”,
- а серед ключових ініціатив можуть бути:
- систематичне освоєння нових товарів та послуг, яких потребує клієнт у певному регіоні;
  - оптимізація виробничих процесів з метою забезпечення найвищої якості за прийнятною для споживачів ціною;
  - скеровування певної частки прибутку при бюджетуванні на освоєння інноваційних технологій.

Описані алгоритми балансування дозволяють звести до мінімуму внутрішні протиріччя під час формування маркетингової стратегії компанії, надати у розпорядження менеджерів збалансовану організаційну структуру, в якій цілі компанії повною мірою каскадуються до кожного виконавця, а система мотивації забезпечує жорстку управлінську вертикаль.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Ключові ініціативи рівномірно розподіляються між бізнес-процесами компанії. Власники бізнес-процесів зазвичай є керівниками системоутворюючих підрозділів управлінської структури компанії і входять до складу топ-менеджменту [5].

Такий розподіл є основою для подальшого формування ключових показників ефективності (KPIs) власників бізнес-процесів, що є найважливішими критеріями для оцінки успішності досягнення цілей та фактично визначає величину матеріальної винагороди для топ-менеджерів компанії [6].

Перспективним напрямом для поглиблених досліджень є інтеграція ризик-менеджменту в операційну діяльність під час реалізації маркетингової стратегії компанії. Належну увагу слід приділити побудові карти

ризиків та методам боротьби із загрозами, що супроводжуватимуть компанію при реалізації маркетингових заходів. Частина ризиків можна уникнути превентивними кроками. Деякі з них можуть і повинні бути локалізованими в разі настання несприятливих обставин. Дієвим є також планування методів дисипації (розсіяння) та компенсації наслідків, що виникатимуть у критичних ситуаціях.

1. Каплан Роберт С. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ.* / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2000. – 304 с. 2. Друкер Питер Ф. *Практика менеджмента* / П.Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2003. – 397 с. 3. Брайан Д. Смит. *Как заставить маркетинг работать* / Брайан Д. – М.: Вершина, 2006. – 356 с. 4. Момот О.І. *Менеджмент якості та елементи системи якості: навч. посіб.* / О.І. Момот. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 368 с. 5. Ковалев С.М., Ковалев В.М. *Секреты успешных предприятий: бизнес-процессы и организационная структура: практическое руководство* / Ковалев С.М., Ковалев В.М. – Изд. второе, перераб. и доп. – М.: БИТЕК (Бизнес-инжиниринговые технологии), 2010. – 287 с. 6. David Parmenter. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's.* – New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc., 2007. – 233 p.

УДК 332.122

М. Кузяк  
Економічний університет у Кракові

## ВИМІРЮВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА В КОНТЕКСТІ ЦІЛЕЙ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

© Кузяк М., 2012

**Проаналізовано визначення змісту поняття “соціальні медіа”, із застосуванням критеріїв наявності суспільної складової та широти охоплення виокремлено головні категорії соціальних медіа. Агрегуючи різні підходи, які використовують для оцінювання засобів масової комунікації, сформовано систему показників для комплексного вимірювання соціальних медіа.**

**Ключові слова:** соціальні медіа, віртуальний світ, вимірювання ефективності.

## MEASURING OF SOCIAL MEDIAS FOR MARKETING GOALS

© Kuziak M., 2012

**The analysis of determinations of maintenance of concept “social medias” is carried out in the article, on the basis of criteria of presence of public constituent and breadth of scope the main categories of social medias are distinguished. Aggregating different approaches which exist to the evaluation of mass communication facilities, a complex system of indexes for the evaluation of social medias is offered.**

**Key words:** social media, virtual world, efficiency measurement.

**Постановка проблеми.** Соціальні медіа (social media) не є в умовах сьогодення явищем новим, так само як і практика їх використання підприємствами в комерційних цілях. Однак маркетингова активність підприємств у цьому випадку охоплює передусім спроби комунікативної присутності у соціальних медіа, які привертають увагу значної кількості користувачів. Меншою мірою йдеться про справжнє створення із цими користувачами довготривалих зв'язків чи формування заангажування. Несприятливо на зміну такого стану справ впливає складність вимірювання як самих соціальних медіа, так і ефектів від маркетингової діяльності з використанням їх як каналу комунікації.

**Аналіз попередніх досліджень і публікацій.** В науковій літературі запропоновано безліч визначень поняття “соціальні медіа”. При цьому доволі широко трактують його зміст, підкреслюючи той чи інший аспект цього поняття. Але ці визначення зазвичай мають спільні риси, які слід сприймати як визначники характеристик соціальних медіа. А. Каплан та М. Хенлейн стверджують, що такого роду медіа – це “сукупність інтернет-повідомлень, які поширюються, базуючись на ідеологічних та технологічних основах Web 2.0. та які уможливають взаємообмін інформацією поміж користувачами” [5, с. 61]. Я. Кетсман, К. Хермес, І. Мак-Карті та Б.С. Сільвестр вказують на те, що соціальні медіа використовують “мобільні технології та базуються на мережі Інтернет з метою створення платформ з високим рівнем інтерактивності, за