

УДК 339.188.4

М.М. Мамчин, Н.Ю. Глинський, Л. В. Іванська  
 Національний університет "Львівська політехніка"

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНOSTІ БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА НА МАРКЕТИНГОВИХ ЗАСАДАХ

© Мамчин М.М., Глинський Н.Ю., Іванська Л. В., 2003.

**Розглянуто ознаки ключових полів бізнесу, здійснено аналіз портфеля бізнесу конкретного підприємства фармацевтичної галузі, виділено найперспективніші зони бізнесу цього підприємства.**

**Here we describe the characteristic features of the basic business strategies, analyze business portfolio of the certain enterprise of the pharmaceutical industry, define the most perspective branches of this enterprise.**

Для забезпечення дохідності окремого поля бізнесу відповідальні менеджери повинні чітко знати тенденції розвитку галузі для своєчасної підготовки потенціалу успіху фірми. Особливо важливе значення сьогодні, в умовах загострення глобальної конкуренції серед вітчизняних та зарубіжних фірм, має забезпечення економічної стабільності фірми не стільки в короткому проміжку часу, скільки на тривалу перспективу. Саме тому зростає практичний інтерес до застосування концепції маркетингу та логістики для виділення ключових полів бізнесу, що мають потенціал успіху, прикладами якого можуть бути:

- досягнення очікуваних фінансових результатів діяльності;
- здатність до інтеграції систем;
- компетентність у здійсненні крупних інвестиційних проєктів;
- професійне управління в усіх ланках формування доданої вартості;
- здатність до нововведень, інновацій;
- гнучке виробництво;
- глобальні джерела постачання чи довготермінове гарантоване постачання критично важливими компонентами;
- постійне розширення кола клієнтів;
- проєктний менеджмент і контролінг тощо.

Ознаками ключових полів бізнесу виступають: істотний вклад в місію фірми, переваги в ключових технологіях, домінуючі позиції на окремих ринках, тривала дохідність – генератор грошового потоку. Відповідно перед вищим керівництвом стоїть завдання про першочергове забезпечення цих полів бізнесу необхідними ресурсами та кваліфікованими спеціалістами. Однак при цьому виникає проблема виділення цих полів, які становлять поточний та перспективний портфелі бізнесів. Інструментарієм для її вирішення є портфельний аналіз, оскільки він розкриває взаємозалежність окремих частин бізнесу і дає уявлення про те, що портфель як ціле істотно відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший для фірми, ніж сума окремих її частин. За допомогою аналізу портфеля бізнесів можуть бути збалансовані такі найважливіші чинники бізнесу, як ризик, надходження грошей, виникнення та відмирання окремих видів діяльності.

Методика портфоліо-аналізу передбачає використання різних методів, графічне зображення яких зводиться в більшості випадків до двовимірних матриць. Найпоширенішими є:

1. Матриця Бостонської консалтингової групи “зростання – частка ринку”;
2. Матриця “привабливість – конкурентоспроможність” (“McKinsey”);
3. Модель “Shell”-DPM тощо.

Деякі дослідники зазначають, що методичні принципи вищевказаних моделей містять багато недоліків. Так, в матриці БКГ певні застереження викликають обґрунтованість методики визначення масштабів ринку, темпів зростання тощо; матриця “McKinsey” ґрунтується на суб’єктивній оцінці; метод “Shell”-DPM має багато обмежень щодо його галузевого призначення. Проте професійне їх застосування та відповідно подальший фаховий аналіз дає змогу отримати відповідну сукупність інформації, на базі якої управлінське рішення матиме зважений та обґрунтований характер.

Серед найважливіших характеристик, які необхідно враховувати при здійсненні стратегічного аналізу в рамках окремо взятого підприємства, є масштаби діяльності та його галузева приналежність.

Величина підприємства впливає на характер самого процесу аналізу: вибір стратегічної одиниці бізнесу (це питання буде розглянуто нижче), рівень можливих стратегічних альтернатив, схема аналізу. Галузева приналежність підприємства визначає сукупність основних факторних ознак, що здійснюють вплив на вибір того чи іншого виду діяльності як результуючої ознаки.

Для прикладу розглянемо фармацевтичну галузь промисловості та ВАТ “Галичфарм” як її представника в рамках цього питання.

Як показано на рис. 1, в 1991 – 1998 рр. в галузі спостерігався певний застій, спричинений зниженням купівельної спроможності населення, несприятливими фінансово-економічними умовами та багатьма суб’єктивними причинами (неготовність вищої ланки управління фармацевтичними підприємствами до радикальних змін, низька якість продукції тощо).

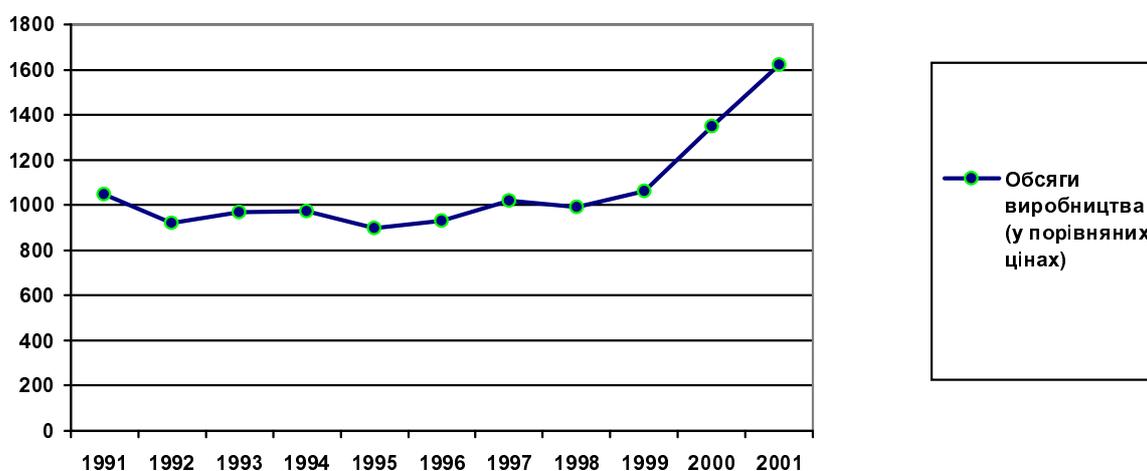


Рис. 1. Динаміка обсягів виробництва підприємств фармацевтичної галузі промисловості за 1991 – 2001 рр.

Ситуація почала змінюватись на краще у 2000 р., який став відправною точкою виходу з кризи, і як логічне продовження – в наступному році знову намітилась тенденція до поживлення фармацевтичного ринку України. Так, за даними компанії “Бізнес Кредит”, темпи приросту на кінець 2001 р. становили 16,6 %, досягнувши обсягу роздрібного сегмента фармринку 550 млн. дол. США.

Позиції ВАТ “Галичфарм” як одного з основних операторів вітчизняного фармацевтичного ринку в цих умовах є досить хиткими. На сьогодні підприємство займає 3,9 % частки ринку при збереженні негативної тенденції до спаду обсягу збуту за останні роки. Такий стан справ вимагає детального аналізу сфер діяльності цього підприємства з метою виявлення неефективних його сторін та концентрації фінансових і кадрових зусиль на найбільш прибуткових сферах.

Вхідним питанням при проведенні аналізу портфеля бізнесів ВАТ “Галичфарм” є вибір рівнів для процесу аналізу та фіксація відповідних їм одиниць аналізу, названих стратегічними одиницями бізнесу (СОБ).

Підприємство не може здійснювати аналіз тільки на мікрорівні. Необхідно визначити ієрархію рівнів аналізу портфеля бізнесів, що повинна починатись на рівні окремого продукту і завершуватись на верхньому рівні організації. Отже, запропонована схема аналізу може містити два рівні:

- I. Внутріфірмовий рівень.
- II. Рівень організацій.

I. Проблема тут полягає в тому, що ВАТ “Галичфарм” виробляє широкий асортимент продукції, що не дає можливості сфокусувати власні зусилля на найбільш прибуткових та перспективних препаратах. Тому уся сукупність продукції підприємства підлягає аналізу за певним набором критеріїв. Це дасть змогу відкинути деякі неефективні варіанти, які найменшою мірою відповідають внутріфірмовим цілям.

Аналіз на внутріфірмовому рівні доцільно здійснювати по окремих номенклатурних одиницях лікарських засобів за галузевою класифікаційною системою АТС. Оптимальним засобом аналізу на цьому етапі є матриця БКГ, в якій всі товари фірми диференціюються на чотири групи:

- “знак питання” (високий темп росту, низька частка ринку);
- “зірка” (високий темп росту, висока частка ринку);
- “дійна корова” (низький темп росту, висока частка ринку);
- “собака” (низький темп росту, низька частка ринку).

Базовими продуктами для аналізу є: “Мазь етонію 1 %” (основний конкурент – “Стрептоцидова мазь”, “ДАРНИЦЯ”), “Конацил” (основний конкурент – “Аскофен”, “ДАРНИЦЯ”) та “L-лізину есцинат” (основний конкурент – “Аесцин”, “POLFA”). Аналіз частки ринку та темпів його росту по кожному товару відносно лідера дав змогу отримати результати, які показано на рис. 2

Очевидно, позиції кожного продукту (СОБ) різні. Так, препарат класифікаційної групи ангіопротекторів “L-лізину есцинат” з показниками частки ринку “0,9 %” та темпами зростання “14 %” віднесено до класу “ЗНАК ПИТАННЯ”. Це новий препарат на натуральній основі, випускається у формі ампул. Упродовж двох років, з часу виходу його на ринок спостерігається значний приріст величини обсягу продажу цього препарату на українському ринку. Тому доцільними є активізація зусиль по його просуванню на ринку з метою перетворити продукт у “ЗІРКУ”.

Препарат-анальгетик “Конацил” займає 8 % ринку препаратів цієї групи при темпах зростання 2 %. Таким чином, його віднесено до класу “ДІЙНА КОРОВА”. Препарат відомий на вітчизняному ринку, фінансові надходження від його продажу є стабільно високими. Ці кошти рекомендовано реінвестувати на розробку нових препаратів, проведення НДДКР, фінансування просування перспективних препаратів, зокрема “L-лізину есцинату”.

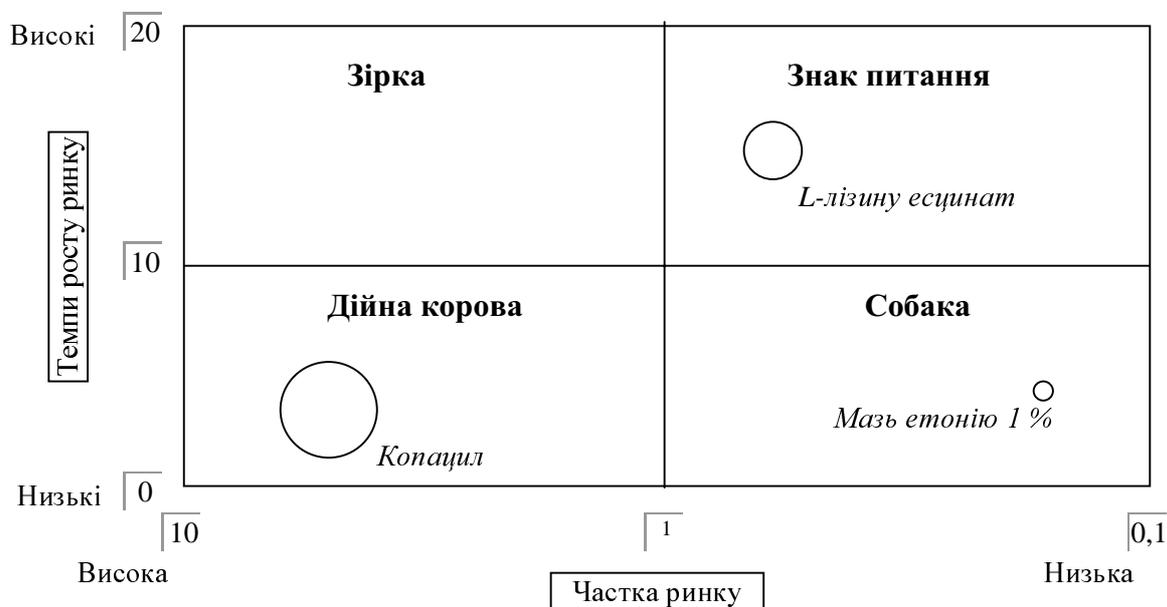


Рис. 2. Матриця “зростання – частка ринку”

“Мазь етонію” в рамках сегмента антисептичних та дезинфікуючих засобів займає частку ринку 0,3 %; обсяги зростання ринку цього препарату становлять 2,5 %. За цими показниками його віднесено до класу “СОБАКА”. Фінансова віддача від цього препарату незначна. Зняття його з виробництва дасть змогу вивільнити виробничі потужності підприємства, а обігові кошти, що звільнилися, скерувати на розробку нових препаратів.

Вищеописаний метод аналізу портфеля підприємства в рамках вітчизняної фармацевтичної галузі промисловості має багато недоліків:

1) Складність пошуку бази порівняння: більшість препаратів на українському ринку не є зареєстрованими як товарний знак, тому препарат під однією і тією самою назвою може вироблятися двома або більше підприємствами (анальгін, мукалгін, димедрол тощо). Таким чином, визначення конкурентних позицій кожного препарату носить суб’єктивний характер.

2) Існування унікальних за своєю дією препаратів: Багато препаратів мають комплексний характер дії і не містять безпосередніх відповідників за їх характеристиками (уролесан).

3) Широкий ціновий діапазон: препарати закордонного виробництва у 3 – 6 разів дорожчі від вітчизняних аналогів і знаходяться на різних конкурентних позиціях. Тому виникає проблема при виборі бази порівняння.

II. Стратегічний аналіз на рівні організації здійснює моніторинг всіх видів діяльності підприємства у різних галузях народного господарства. Метою цього аналізу є оцінка товарно-ринкових можливостей організації, взаємозв’язку між окремими видами її діяльності. Результат цього аналізу дає відповідь на запитання: Якими видами діяльності організації слід займатися і якою має бути структура цих видів діяльності?

В сучасних умовах діяльності, у фармацевтичній галузі зокрема, та в усій промисловості України загалом, основною проблемою в рамках цього питання є неповнота інформації. Це означає, що до того моменту, коли мають прийматися стратегічні рішення, неможливим є виділення чи описання всіх майбутніх можливостей по придбанню і/або створенню перспективних товарів і технологій. В результаті, при проведенні портфельного аналізу, аналітики підприємства змушені працювати з агрегованими даними, які характеризують ту чи іншу галузь або стратегічну зону бізнесу, а не конкретні варіанти стратегічних дій.

Ось чому необхідно використовувати таку концепцію стратегії, яка визначає майбутні напрямки розвитку діяльності фірми, її ринків та технологій. Тим самим визначається напрямок пошуку нових можливостей.

Отже, методологія аналізу порівняно з внутріфірмовим рівнем істотно ускладнюється, що потребує більшої деталізації цього процесу. Вдосконаленим варіантом матриці БКГ є матриця “McKinsey”–“General Electric”. Оцінці тут підлягають привабливість певної галузі як стратегічної зони бізнесу та конкурентоспроможність підприємства на ній.

В межах діяльності ВАТ “Галичфарм” можна виділити такі зони бізнесу:

- а) виробництво лікарських засобів;
- б) виробництво склотари для фасування лікпрепаратів;
- в) науково-дослідна та дослідно-конструкторська діяльність;
- г) транспортні перевезення

Вказані зони бізнесу не відповідають умові, що 60 % власної діяльності виділених зон має бути незалежною від материнської компанії і працювати на власне коло споживачів. Проте їх діяльність слід розглядати як незалежну “на перспективу”, тобто при виділенні їх в окремі незалежні господарські одиниці. На підставі вищевказаного доцільно провести аналіз існуючих напрямків діяльності ВАТ “Галичфарм” та порівняти їх з потенційними (частково вже діючими) конкурентами.

Такий аналіз на підприємстві частково було проведено по напрямку виробництва склотари для фасування лікпрепаратів. Стратегічною одиницею бізнесу в ньому виступав структурний підрозділ підприємства – ампульний цех. Результатом аналізу стало рішення про згортання виробництва ампул і вибір на користь сторонніх постачальників цієї продукції.

Ампульний цех працював на 100 % забезпечення своєю продукцією власного підприємства. Виділення його в окремий підрозділ вимагало подальших зусиль з дослідження цього ринку, налагодження зв’язків з потенційними споживачами, додаткового залучення фінансових та трудових ресурсів. Отже, було прийнято рішення про закриття цеху. Це дало змогу вивільнити значні обігові кошти на підтримку основного виду діяльності і знизити собівартість лікарських засобів за рахунок закупівлі дешевшої продукції зі сторони.

Питання щодо виділення транспортних послуг і науково-дослідної та дослідно-конструкторської діяльності в окремі зони бізнесу слід розглядати в такому самому ракурсі: це тягне за собою додаткові витрати, підвищує ризик загального неуспіху.

Основним видом діяльності для підприємства має стати виробництво лікпрепаратів і тому ВАТ “Галичфарм” має сконцентрувати свої зусилля на досягненні результату саме в цій сфері задля отримання ефекту синергії. В цих рамках підприємству необхідно виявити власні сильні та слабкі сторони і, спроектувавши їх на існуючі в зовнішньому середовищі можливості та загрози, визначити заходи щодо оптимізації діяльності підприємства на системних засадах.

*1. Фатхудинова Р.А. Стратегический менеджмент. – М., 1997. 2. Котлер Ф. Маркетинг и менеджмент. – СПб., 1999.*