

МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ

©2021 ГРОНЬ О. В., ГАРКУША В. О.

УДК 658.1:338.462

JEL: F29; F69; M31

Гронь О. В., Гаркуша В. О. Методи оцінки ефективності міжнародної маркетингової стратегії консалтингової компанії

Мета статті полягає в дослідженні особливостей міжнародного ринку консалтингових послуг у сфері технічного проектування та інжинірингу, аналізі існуючих методів оцінки ефективності міжнародної маркетингової стратегії компанії та визначенні найбільш релевантних методів для оцінки маркетингового механізму в компанії сфери консалтингу. Аналіз здійснювався шляхом порівняння та зіставлення теоретичних і практичних результатів конкретних критеріїв і методик, враховуючи специфіку сфери консалтингу, динамізм і мінливість даного ринку, який стрімко зростає та має потенціал до подальших модифікацій. Було розглянуто тенденції та характерні особливості міжнародного ринку консалтингових послуг з інжинірингу. Проаналізовано існуючі методи оцінки ефективності міжнародної маркетингової стратегії компанії та визначено найбільш оптимальні методи залежно від ринку, на якому працює компанія, її внутрішніх ресурсних можливостей і сили впливу факторів зовнішнього середовища. У результаті дослідження систематизовано практичні методи оцінки ефективності маркетингової стратегії консалтингової компанії та визначено найефективніший інструментарій для оцінки доцільності, рентабельності, вигідності тієї чи іншої міжнародної маркетингової стратегії для консалтингової компанії, а також сформовано комплексне стратегічне планування міжнародної маркетингової діяльності з урахуванням особливостей сфери консалтингу, на основі якого працюють виокремлені методи. Перспективами подальших досліджень є аналіз пакетних методів факторного аналізу, матричного регресійного аналізу для моделювання взаємозв'язків між латентними змінними маркетингової стратегії та більш детальної оцінки її ефективності саме для консалтингової компанії на міжнародному ринку.

Ключові слова: маркетингова стратегія, оцінка ефективності стратегії, консалтингова компанія, міжнародний ринок.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-31-37>

Рис.: 6. **Бібл.:** 8.

Гронь Олександра Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: gronsense@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4229-3484>

Гаркуша Владислава Олександрівна – магістрантка, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна) молодший менеджер з прямих інвестицій

E-mail: garkusha_vladyslava@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5802-7498>

UDC 658.1:338.462

JEL: F29; F69; M31

Gron O. V., Harkusha V. O. The Methods for Assessing the Efficiency of the International Marketing Strategy of a Consulting Company

The article is aimed at exploring the features of the international market of consulting services in the sphere of technical design and engineering, analyzing the available methods for evaluating the efficiency of the international marketing strategy of a company and identifying the most relevant methods for assessing the marketing mechanism in the consulting industry. The analysis is carried out by comparing and collating the theoretical and practical results of specific criteria and methods, taking into account the specifics of the sphere of consulting, dynamism and variability of this market, which is growing rapidly and has the potential for further modifications. Trends and characteristic features of the international market of consulting engineering services are considered. The existing methods for evaluation of efficiency of the company's international marketing strategy are analyzed and the most optimal methods are defined depending on the market in which the company operates, its internal resource capabilities and the strength of influence of environmental factors. As a result of the research, practical methods for evaluating the efficiency of the marketing strategy of a consulting company were systematized and the most efficient tools for assessing the feasibility, profitability, expedience of a particular international marketing strategy for a consulting company were specified, as well as a comprehensive strategic planning of international marketing activities was formed taking into account the peculiarities of the sphere of consulting on the basis of which the distinguished methods work. Prospects for further research are the analysis of batch methods of factor analysis, matrix regression analysis for modeling the relationships between latent variables of the marketing strategy and a more detailed assessment of its efficiency precisely for a consulting company on the international market.

Keywords: marketing strategy, assessment of the strategy efficiency, consulting company, international market.

Fig.: 6. **Bibl.:** 8.

Gron Olesandra V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economic Relations, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: gronsense@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4229-3484>

Harkusha Vladyslava O. – Graduate Student, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine) Junior Private Equity Manager

E-mail: garkusha_vladyslava@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5802-7498>

На сучасному етапі переходу до якісно нового типу соціального устрою – інформаційного суспільства – відбувається глибока трансформація функціонування світової економіки. Особливо відчутно ці зміни проявляються на тлі експоненційного посилення впливу глобалізаційних тенденцій, диджиталізації, економічної нестабільності, конкурентної боротьби, що актуалізує вагомість розробки результативних методів оцінки ефективності міжнародної маркетингової стратегії консалтингової компанії на ринку в умовах наростаючої конкурентної сили.

Актуальність обраної теми дослідження зумовлена посиленням дії принципу квазістабільності ринкової кон'юнктури в сучасних умовах зближення та відкритості міжнародних ринків, надактивного посилення конкурентного тиску на глобальному рівні та турбулентного зовнішнього середовища на фоні світової економічної рецесії та пандемії COVID-19. За таких умов компаніям надзвичайно складно освоювати нові міжнародні ринки та прогнозувати ефективність маркетингових кампаній, враховуючи питання пристосування виявлених закономірностей маркетингової стратегії до зміни ринкової кон'юнктури та галузевих особливостей діяльності господарюючих суб'єктів сфери консалтингу. Вищезазначені питання залишаються нагальними, незважаючи на значну кількість досліджень щодо складових маркетингової стратегії підприємства та методів оцінки її ефективності, оскільки діяльність консалтингових компаній має свою специфіку й особливості організації маркетингу на міжнародному ринку.

За результатами проведеного дослідження можна стверджувати, що питанню аналізу методів оцінки ефективності міжнародної маркетингової стратегії компанії було присвячено ряд фундаментальних робіт закордонних і вітчизняних учених. Серед наукових робіт слід виокремити праці І. А. Абрамовича [1], Е. Дихтля, Х. Хершгена [4], О. Є. Кузьміна, В. Й. Жержухи, Н. А. Городиської [5], З. Б. Литвина, Б. М. Штефана [7].

Проте стрімкі зміни, які охоплюють усі сфери життєдіяльності суспільства, зумовляють необхідність проведення систематичного, комплексного дослідження сучасних дієвих методів оцінки ефективності міжнародної маркетингової стратегії суб'єкта бізнесу, які з урахуванням специфічних особливостей галузі консалтингових послуг з проектування розкриті не повною мірою та в наявних працях висвітлені фрагментарно. Недостатньо обґрунтованими залишаються нагальні питання пристосування виявлених закономірностей до зміни ринкової кон'юнктури та коливань попиту.

Метою статі є дослідження особливостей міжнародного ринку консалтингових послуг з проектування та інжинірингу, аналіз існуючих методів оцінки ефективності міжнародної маркетингової стратегії компанії та визначення найбільш релевантних та

оптимальних методів з урахуванням специфіки міжнародної маркетингової діяльності консалтингової компанії.

Досліджуючи концепцію маркетингової стратегії, слід зазначити, що це поняття відносне, яке розглядається не тільки в масштабах конкретного ринкового сегмента, але й прив'язане до певного часового інтервалу. Саме через варіативність факторів, від яких залежить міжнародна стратегія маркетингу, існує безліч трактувань даного поняття.

Так, З. Б. Литвин і Б. М. Штефан визначають маркетингову стратегію як логічну схему маркетингових заходів, за допомогою якої компанія намагається виконати свої маркетингові завдання. Вона складається з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу та рівнів витрат на маркетингові заходи [7]. Е. Дихтль і Х. Хершген трактують маркетингову стратегію як «раціональну логічну побудову, керуючись якою, компанія вирішує свої маркетингові завдання» [4].

Перш за все, важливо проаналізувати специфіку сфери консалтингового бізнесу, яка є вкрай динамічною у своєму розвитку, характеризується високим ступенем складності та мінливості зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища, при цьому для неї характерна досить вузька спеціалізація, що значно ускладнює процес ефективного управління маркетингом [7].

Саме тому доцільним є аналіз тенденцій і характерних рис міжнародного ринку консалтингових послуг у сфері технічного проектування та інжинірингу.

Варто відмітити, що лідером даних послуг є США, де зареєстровано понад 55 тисяч таких компаній різного профілю. Неухильно зростає їхня чисельність і в країнах ЄС – близько 35 тисяч, причому найбільше в Німеччині й Австрії. Найбільші консалтингові компанії світу: Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG, Arthur Andersen, PwC («велика п'ятірка»), сумарний річний оборот яких нині становить близько 160 млрд дол. США, а персонал перевищує 500 тисяч осіб. Однак обсяг послуг з проектування в них не більший, ніж у спеціалізованих (NDC Consulting, Fluor Corp., AECOM, Thornton Tomasetti, Jacobs, Ghafari Associates, Allen & Shariff, Interface Engineering, KPFF Consulting Engineers, DeSimone Consulting Engineers, Walker Consultants), річний дохід яких коливається від 1 млн дол. США до 2,39 млрд дол. США [5, с. 242].

Найбільшими ринками є азійсько-тихоокеанський (53%) та європейський (38,2%). Основними напрямками експорту є країни ЄС, США, Японія, невелика частка припадає на Росію, Китай, Індію, Туреччину, Африку. Імпорт консалтингових компаній за географічною ознакою є майже аналогічним експорту [5, с. 243].

Пропорції даного виду бізнесу розподілилися таким чином: за чисельністю фахівців і обсягом річ-

ного обороту послуг 2% із загальної кількості компанії можна вважати великими, близько 11% – середніми, а 87% – дрібними. При цьому, 2% великих консалтингових компаній з інжинірингу обслуговують 66% клієнтських організацій, 11% середніх – 25%, 87% дрібних – 9% клієнтів світового ринку. У США близько 3/4 технічних консультантів працює у компаніях з чисельністю персоналу більше 100 осіб [2, с. 49]. Проте дослідження рівня задоволеності клієнтів послугами інжинірингових компаній показало, що чим більші розміри компанії, тим він менший (рис. 1).

Динаміку ринку консалтингових послуг з інжинірингу та технічного проектування країн Європи та США за останні 11 років наведено на рис. 2.

За даними WSP PARSONS BRINCKERHOFF, у США оборот ринку консалтингових послуг з технічного обслуговування станом на 2021 р. оцінювався в

175 млрд дол. США (47,2%), при цьому частка європейського ринку становила 156 млрд дол. США, (42%), Японії – 13, інші країни – 27 млрд дол. США [5]. Наведені дані показують чистий оборот інжинірингу та проектування, з урахуванням інших консультаційних послуг (аудит, юридичне обслуговування, інвестиційні, рекламні послуги). 95% експорту та 80% імпорту послуг з проектування та інжинірингу припадає на консалтингові компанії високорозвинених країн. Аналіз світової структури консалтингових послуг даної сфери у 2021 р. показав такі результати (рис. 3).

Ураховуючи стрімкий розвиток сфери консалтингу та інжинірингу у світі, складність кількісної та суб'єктивності якісної оцінки консалтингових послуг з проектування, зростає важливість розробки ефективної міжнародної маркетингової

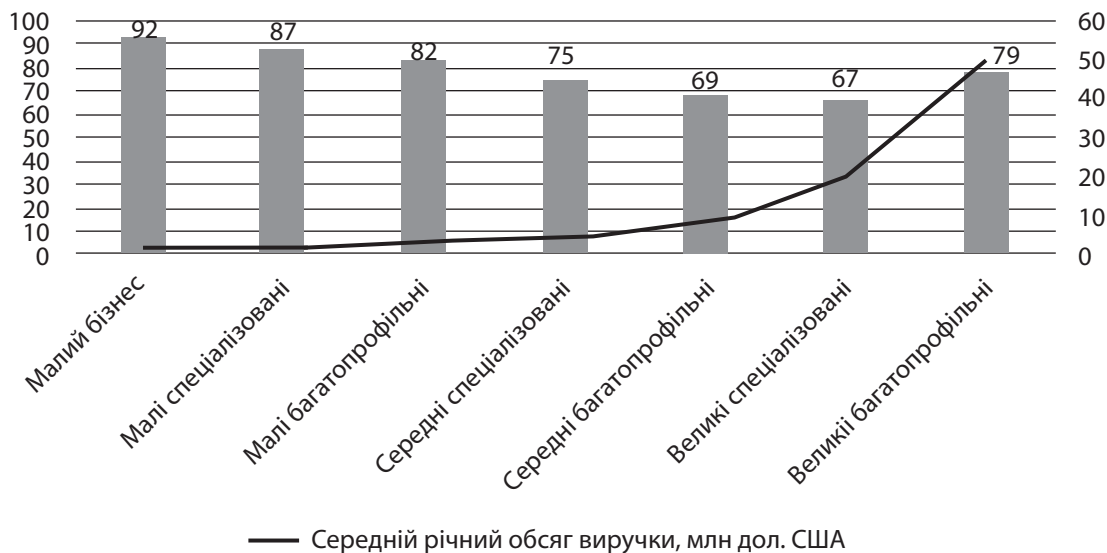


Рис. 1. Рівень задоволеності клієнтів залежно від розміру консалтингової інжинірингової компанії, % [2, с. 50]

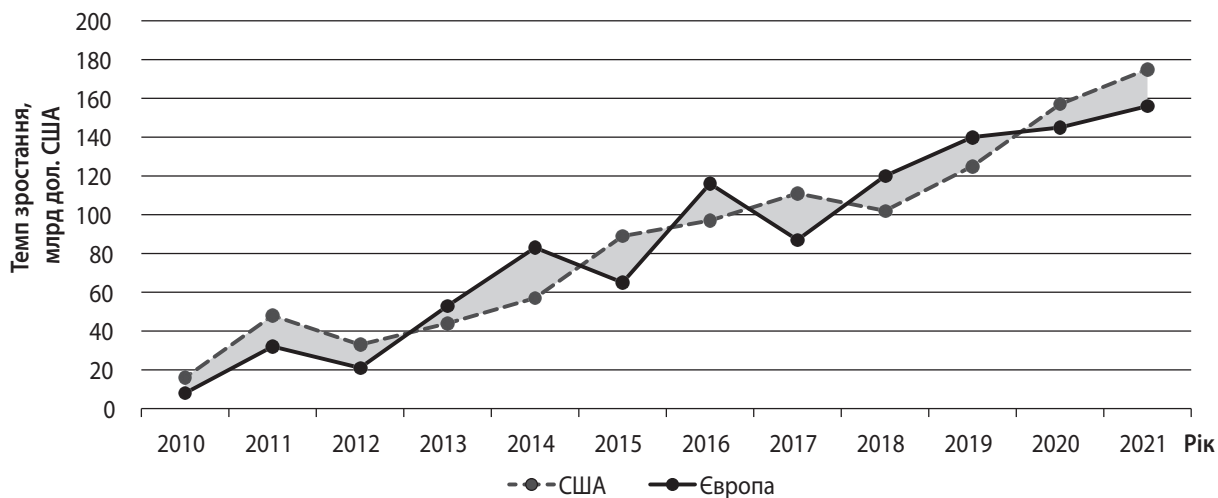


Рис. 2. Динаміка розвитку ринку консалтингових послуг з технічного проектування США та країн Європи, млрд дол. США

Джерело: сформовано на основі [2, с. 50].

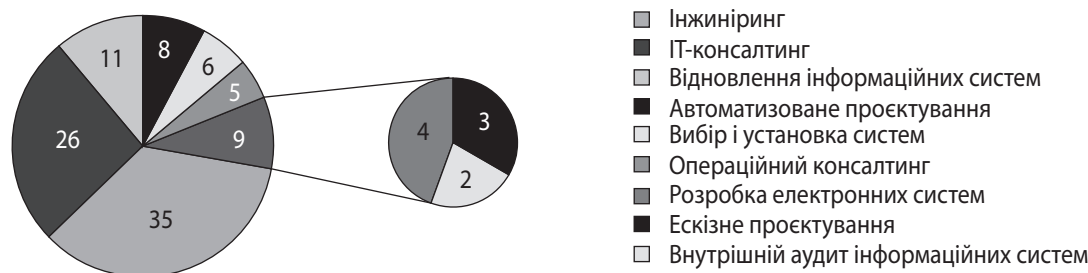


Рис. 3. Структура консалтингових послуг з проектування, %

Джерело: сформовано на основі [5].

стратегії. Консалтинговій компанії доцільно мати у своєму розпорядженні методи оцінки ефективності маркетингової стратегії, які враховують специфіку даної сфери. Виходячи з теоретичної бази всіх наявних методів оцінки було здійснено вибірку найбільш релевантних інструментів (рис. 4), беручи до уваги специфіку сфери консалтингу, тенденції до подальшого зростання, інтенсифікацію процесів дифузії нематеріальних послуг та активів у матеріальний сегмент компаній, появу та включення в бізнес-діяльність маловідомих або малозначущих раніше ресурсів, таких як нематеріальна ресурс-послуга (інформація та знання) [2]. Методичною базою обґрунтування наведених механізмів є аналіз і оцінка потенціалу та позиції компанії в конкурентному середовищі та результати кількісного оцінювання рівня числового представлення фактичного відставання або випередження відносно конкурентів [1, с. 52].

Результат обраних методів буде залежати від особливостей міжнародного консалтингового ринку, на якому представлена компанія, її кінцевої мети на цільовому ринку (збільшення частки ринку, завоювання репутації та лояльності клієнтів, високий рівень прибутковості, низькі витрати), а також внутрішнього ресурсного, кадрового та фінансового стану компанії.

Для оцінки ефективності міжнародної маркетингової стратегії досліджуваної вітчизняної консалтингової компанії сфери інжинірингу (керівництво не надало згоди щодо оприлюднення її назви) було обрано декілька найоптимальніших методів, а саме: PEST-, SWOT-, SNW-, GAP- аналіз; метод LOTS; модель 7S; граф RONA; індекси Розенблюта та Херфіндаля – Хіршмана; матриці Хінтерхубера, Ансоффа, Купера, Томпсона; матриці SPACE, BCG, Shell/DPM, Hofer-Shendel та ADL [7].

Одним із найбільш наочних і досить простих за формою та будовою інструментів стратегічного маркетингового аналізу є матриця BCG, практичне застосування якої для оцінки ефективності маркетингової стратегії досліджуваної консалтингової компанії продемонстровано на рис. 5. Наведений метод характеризується спрямованістю на оцінку грошових

потоків та об'єктивністю, оскільки всі висновки, які можна зробити, аналізуючи графік, ґрунтуються на цифрах, розрахунках і позбавлені суб'єктивізму та припущень [6, с. 17]. Так, для досліджуваної консалтингової компанії при оцінці ефективності її міжнародної маркетингової стратегії важливо, передусім, проаналізувати портфель послуг, що дозволяє визначити найприбутковіші та найбільш збиткові види послуг, їхній життєвий цикл і положення на ринку.

За підсумками аналізу розробляється відповідна стратегічна маркетингова поведінка вітчизняної консалтингової компанії на міжнародному ринку. Отже, з огляду на результати матриці BCG, можна стверджувати, що послуги досліджуваної консалтингової компанії розподілилися таким чином: архітектура споруд і розробка креслень входять у групу «Зірки» з високим темпом зростання ринку та частки компанії на ринку. Дані послуги приносять вітчизняній компанії сфери консалтингу основну частину виручки та сприяють економічному розвитку. Конструкторські розробки та ландшафтне планування належать до групи «Важкі діти», яка мають низьку частку ринку, але високі темпи зростання ринку та потребують активних маркетингових заходів для доведення їх переваг клієнтам. Також «Важких дітей» необхідно перманентно контролювати, оскільки в перспективі вони можуть стати як «зірками», так і «собаками». У групу «Собаки» увійшли послуги з інжинірингу, обчислювання проектів і технічної експертизи, які характеризуються значними темпами зниження попиту та відносної частки ринку. І, нарешті, послуги з 3D-моделювання та проектування «під ключ» потрапили до групи «Дійні корови», реалізація яких приносить значний дохід. Для них оптимальною маркетинговою стратегією для вітчизняної консалтингової компанії є «збір урожаю», тобто мінімальні вкладення при максимальній віддачі.

Загалом, за допомогою матриці BCG можна не лише проаналізувати портфель послуг та оцінити ефективність існуючої маркетингової стратегії, але й сформулювати її на майбутнє. Так, виходячи з отриманих результатів, можна рекомендувати досліджуваній вітчизняній компанії сфери консалтингу спряму-

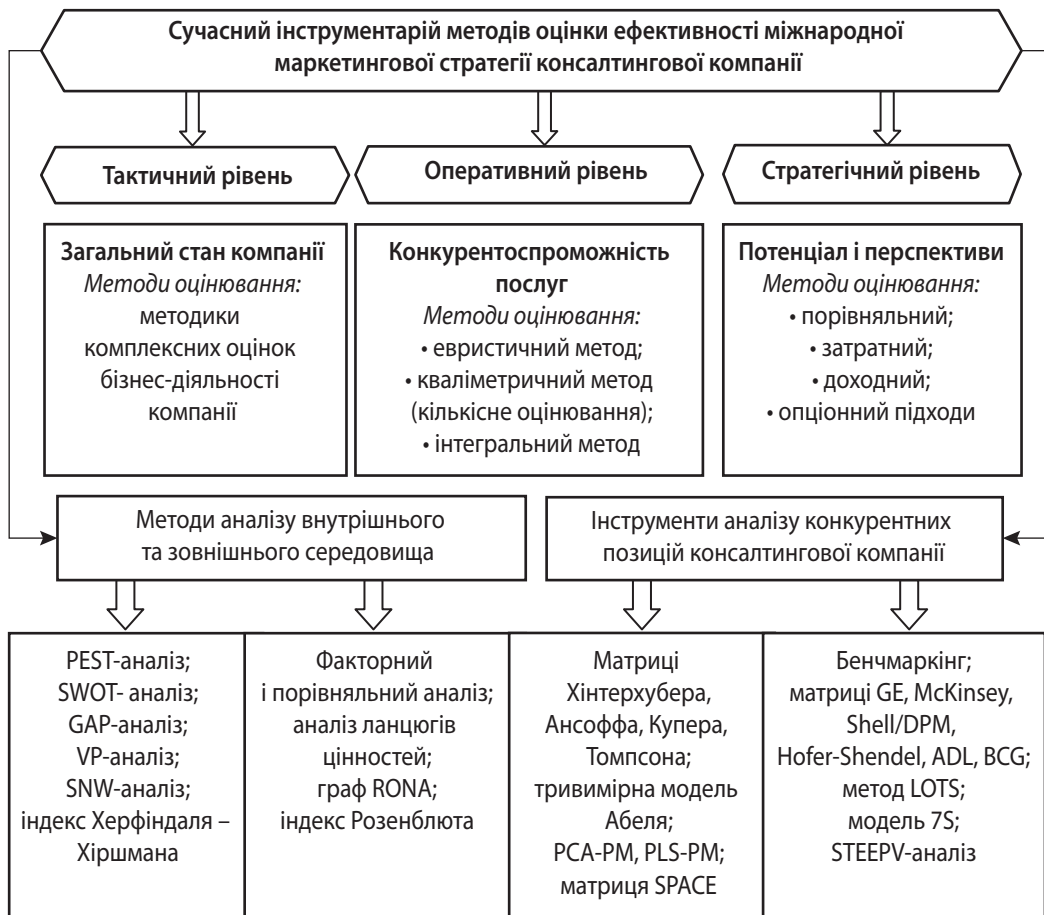


Рис. 4. Систематизація практичних методів оцінки ефективності маркетингової стратегії консалтингової компанії

Джерело: сформовано на основі [3].

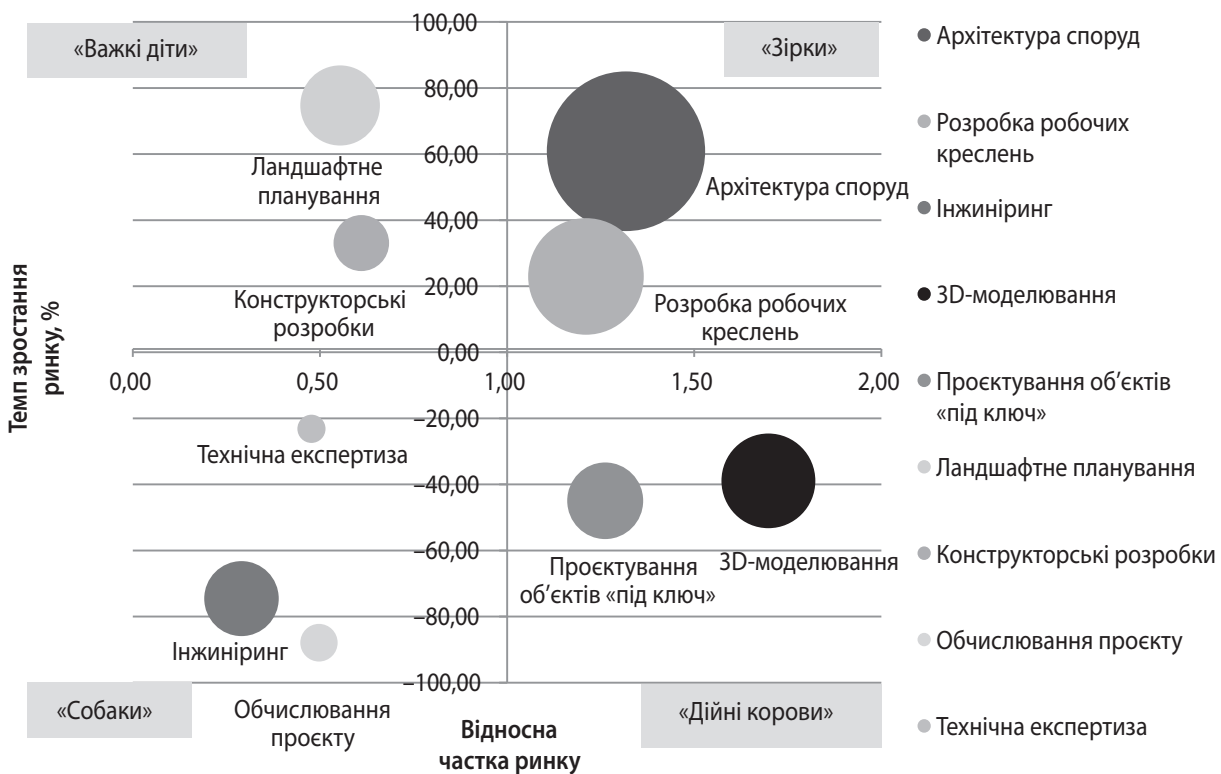


Рис. 5. Матриця BCG для оцінки послуг досліджуваної вітчизняної консалтингової компанії

Джерело: сформовано на основі [8].

вати вектор маркетингової стратегії на фокусування для здобуття позицій сильного нішера, який концентрується на вузькоспеціалізованих сегментах ринку високої якості для створення унікальної переваги та з перманентною фіксацією 80% уваги та зусиль на своїх послугах з високим зростанням обсягів продажів і частки ринку, уникаючи надмірної диференціації.

Для стратегічного планування міжнародної маркетингової діяльності з урахуванням особливостей сфери консалтингу пропонується застосувати модель, яку формують вісім блоків, що продемонстровано на *рис. 6*. У блоках моделі відображено складові маркетингової стратегії в їх взаємозв'язку із основними елементами маркетингового комплексу, для оцінки ефективності застосування яких у рамках розробленої маркетингової стратегії і використовуються наведені вище методи.

ВИСНОВКИ

Аналіз тенденцій міжнародного ринку консалтингових послуг показав, що наразі він стрімко та динамічно зростає й має високий потенціал до подальшого підйому. Проте, враховуючи специфіку галузі консалтингу, інтенсифікацію нематеріальної складової в бізнес-діяльності, яка за своєю природою є суб'єктивною та здебільшого підлягає виключно якісній оцінці, важливим було виокремлення та систематизація практичних методів оцінки ефективнос-

ті міжнародної маркетингової стратегії для консалтингової компанії, серед яких були виділені найбільш оптимальні індексні, графічні, матричні методи. У подальшому перспективним напрямком є дослідження пакетних методів факторного аналізу, таких як PCA-PM (матричний регресійний аналіз), PLS-PM (проекція-регресія на латентну структуру) для моделювання взаємозв'язків між латентними змінними маркетингової стратегії та більш детальної оцінки її ефективності саме для консалтингової компанії на міжнародному ринку. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Абрамович І. А., Воловик Д. В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52–56. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.10.52
2. Чернуха Т. С., Бунчикова Т. С. Стратегії та форми виходу консалтингової компанії на міжнародний ринок. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 48–56. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-48-56>
3. Дерев'янченко Т. Є. Маркетинговий аудит: методичні матеріали з вивчення дисципліни. Київ : КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2019. 32 с.
4. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг : учебное пособие / пер. с нем. Макарова А. М. М. : Высшая школа, 1995. 225 с.
5. Кузьмін О. Є., Жежуха В. Й., Городиська Н. А. Іноземний досвід інжинірингової діяльності. *Проблеми*



Рис. 6. Стратегічне планування міжнародної маркетингової діяльності з урахуванням особливостей сфери консалтингу

Джерело: сформовано на основі [4].

економіки. 2014. № 3. С. 240–245. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-3_0-pages-240_245.pdf

6. Лазоренко Л. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3. С. 13–17.
DOI: 10.31673/2415-8089.2019.031317
7. Литвин З. Б., Штефан Б. М. Бізнес-аналітика в маркетинговій діяльності підприємств: практичні підходи // Міжнародна наукова конференція «Економіка та соціум сучасний фундаментальний розвиток людства» (м. Лейпциг, Німеччина), 2016. С. 237–240.
8. Серединська В. М., Панасюк В. М. Аналітичне обґрунтування маркетингових комунікацій // Аналітичний інструментарій в маркетинговій діяльності: монографія / за ред. проф. Р. В. Федоровича. Тернопіль: ФОП Шпак В. Б., 2018. С. 221–231.

REFERENCES

- Abramovych, I. A., and Volovyk, D. V. "Marketynhova diialnist pidpriemstva ta kontrol za yii realizatsiieiu" [Marketing Activities of the Enterprise and Control of its Implementation]. *Ahrosvit*, no. 10 (2020): 52-56.
DOI: 10.32702/2306-6792.2020.10.52
- Chernukha, T. S., and Bunchykova, T. S. "Stratehii ta formy vykhodu konsal'tynhovoї kompanii na mizhnarodnyi rynek" [The Strategies and Forms of Entrance to the International Market for a Consulting Company]. *Biznes Inform*, no. 5 (2021): 48-56.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-48-56>

Derevianchenko, T. Ye. *Marketynhovyi audyt: metodychni materialy z vyvchennia dystsypliny* [Marketing Audit: Methodical Materials for Studying the Discipline]. Kyiv: KNEU im. V. Hetmana, 2019.

Dikhtl, Ye., and Khershgen, Kh. *Prakticheskiy marketing* [Practical Marketing]. Moscow: Vysshaya shkola, 1995.

Kuzmin, O. Ye., Zhezhukha, V. I., and Horodyska, N. A. "Inozemnyi dosvid inzhynirynhovoї diialnosti" [Foreign Experience in Engineering Activities]. *Problemy ekonomiky*, no. 3 (2014): 240-245. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-3_0-pages-240_245.pdf

Lazorenko, L. V. "Upravlinnia marketynhovoї diialnistiu pidpriemstva" [Management of Marketing Activity of Enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 3 (2019): 13-17.

DOI: 10.31673/2415-8089.2019.031317

Lytvyn, Z. B., and Shtefan, B. M. "Biznes-analytika v marketynhovii diialnosti pidpriemstv: praktychni pidkhody" [Business Analytics in Marketing Activities of Enterprises: Practical Approaches]. *Ekonomika ta sotsium suchasnyi fundamentalnyi rozvytok liudstva*. Leipzig, Germany, 2016. 237-240.

Seredynska, V. M., and Panasiuk, V. M. "Analytychne obgruntuvannia marketynhoviykh komunikatsii" [Analytical Substantiation of Marketing Communications]. In *Analytychnyi instrumentarii v marketynhovii diialnosti*, 221-231. Ternopil: FOP Shpak V. B., 2018.