

УДК 339.138

*О.Ф. Крайнюченко,
канд. екон. наук
Т.Г. Белова, канд. екон. наук
Т.В. Гаврилова,
канд. екон. наук
Національний університет
харчових технологій*

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ МАТРИЦІ БОСТОНСЬКОЇ КОНСУЛЬТАТИВНОЇ ГРУПИ

Розглянуто особливості практичного застосування матриці бостон консалтинг груп, її переваги та недоліки; проведено аналіз обґрунтованості результатів отриманих за адаптованою матрицею БКГ та, як наслідок, розроблено і запроваджено до застосування модифіковану матрицю БКГ як різновид класичного її варіанту; удосконалено методу оцінювання ступеню збалансованості товарного портфеля підприємства.

***Ключові слова:** стратегічний аналіз, матриця Бостон консалтинг груп, стратегічні господарські підрозділи, аналіз асортиментного портфеля, товарна політика, збалансованість структури товарного асортименту.*

Особливе місце у системі маркетингових досліджень посідає такий інструмент стратегічного аналізу та планування як матриця Бостонської Консультативної Групи (матриця БКГ). Маючи науково обґрунтовані підвалини, в основу яких покладено концепції життєвого циклу товару та ефекту масштабу виробництва, ця матриця є також результативним методом аналізу асортиментного портфеля підприємства. Матриця БКГ дає змогу характеризувати місце кожного із стратегічних господарських підрозділів (СГП) підприємства за його часткою на ринку стосовно найбільшого конкурента та за темпами річного зростання в галузі; визначати СГП, які посідають провідні позиції порівняно з конкурентами, а також динаміку їхніх ринків; здійснити попередній розподіл стратегічних фінансових ресурсів між СГП [2].

Низка вагомих чинників, зокрема, теоретична обґрунтованість взаємозв'язку між фінансовими надходженнями та параметрами, що аналізуються; об'єктивність останніх; наочність отримуваних результатів та простота побудови матриці; можливість поєднання аналізу асортиментного портфеля з моделлю життєвого циклу товару; легкість та доступність для сприйняття; спрямованість матриці БКГ на розроблення стратегій для бізнес-одиниць та інвестиційну політику тощо, роблять цю матрицю добре зною та розглядаю на загально теоретичному рівні. Практично кожен підручник з маркетингу розглядає матрицю БКГ як базовий інструмент ситуаційного аналізу стосовно стратегічного планування та формування товарної політики підприємства [1, 4]. Однак практичного застосування ця матриця у класичному вигляді не знайшла ні у виробничій, ні у дослідницькій сферах. Результати проведених досліджень свідчать, що на жодному великому вітчизняному підприємстві матриця БКГ не застосовувалась як робочий інструмент стратегічного аналізу та планування [5]. Поряд з характерними внутрішніми причинами: відсутність стратегічного планування як такого, недостатнє розуміння глибинної суті матриці БКГ — існують і об'єктивні причини невикористання такого досить простого та результативного інструменту маркетингового аналізу у практиці українських підприємств. Із числа найбільш суттєвих причин такої ситуації слід виокремити крайній дефіцит вірогідної ринкової інформації [6].

Дослідженню методів стратегічного та портфельного аналізу, вивченню практичних основ застосування цих методів та, зокрема, матриці БКГ присвячено

© О.Ф. Крайнюченко, Т.Г. Белова, Т.В. Гаврилова, 2012

багато праць зарубіжних і вітчизняних авторів. Серед них такі відомі науковці, як: Ассель Генрі, Багієв Г. Л., Берман Б., Голубков Є., Гаркавенко С., Дихтиль Е., Дугіна С., Дурович А.П., Зверінцев А., Котлер Ф., Куденко Н., Лейхифф Дж. М., Моріарті С., Пенроуз Дж. М., Персі Л., Почепцов Г., Примак Т., Ромат Є., Россігер Дж. Р., Рибальченко І. Сендидж Ч., Смольяніна А., Старостіна А., Тарасевич В. М., Уэллс У., Шевченко Л. та багато інших.

Результати детального вивчення праць зазначених вчених дозволяють дійти висновків, що залишаються невирішені проблеми практичного застосування цих методів. На нашу думку, важливим є питання обґрунтованості застосування існуючих різновидів класичної матриці БКГ та інтерпретація отриманих результатів.

Проблема полягає у неможливості побудови класичної матриці БКГ, з причини відсутності необхідних даних і виникненні труднощів у визначенні частки ринку конкурентів. Розрахунок показника «ринкова частка» потребує, що найменше, наявності інформації щодо ємності загального (хоча б регіонального) ринку стосовно заданого виду продукту. В умовах сучасної вітчизняної економіки з тіньовим сектором за різними оцінками від 50 % до 70 % отримання такої інформації із доступних офіційних джерел неможливо. Непомірно великі витрати роблять неможливими проведення польових досліджень власними силами. Існують проблеми із визначенням найближчих власних конкурентів підприємства та з отриманням інформації про їхні обсяги ринку.

Відсутність достовірних даних та складнощі у визначенні частки ринку конкурентів для побудови класичної матриці БКГ викликали необхідність внесення змін у інформаційні критерії побудови цієї матриці. Результатом наукових доробок у цій сфері, які знайшли відображення у сучасній економічній літературі, стала адаптована матриця БКГ [6], яка будується на підставі внутрішньої інформації компанії і дозволяє зробити повноцінний аналіз і висновки стосовно асортиментного портфеля підприємства. Ця матриця будується за співвідношенням темпів росту продажів по відношенню до попереднього періоду (розраховується як відношення обсягу продажів продукту до обсягу продажів всієї компанії за відповідний період) та частки обсягу продажів СГП у загальному обсязі продажів підприємства (відношення обсягу продажу даного продукту за поточний період до обсягу продажів цього ж продукту за попередній період). У випадку, якщо товар не був присутній в асортименті компанії в минулому році, рекомендується темпи його росту брати за 100%.

Метою досліджень, обраних авторами, стало оцінювання рівня обґрунтованості методу аналізу асортиментного портфеля на основі адаптованої матриці БКГ як різновиду класичного її варіанту.

Ретельний аналіз результатів апробації адаптованої матриці БКГ на прикладі ряду підприємств хлібопекарської, молочної та пивобезалкогольної галузей виявив певні закономірності. Зокрема, для частини підприємств кожної із розглянутих галузей виявилась можливою ситуація, коли до зон «Дійні корови» та «Зірки» потрапляли стратегічні господарські підрозділи, які не приносили підприємству великі прибутки. В решті випадків такої невідповідності у потраплянні СГП до зон матриці не спостерігалось.

Задля з'ясування причини такої ситуації було проведено аналіз рівня рентабельності тих СГП, що потрапили до зон матриці «Зірки» та «Дійні корови», але не забезпечували високі прибутки. Результати додаткових досліджень показали, що у всіх випадках невідповідностей до зазначених зон, котрі мали б забезпечувати підприємству суттєві фінансові надходження, потрапляли СГП із низьким рівнем рентабельності.

Як відомо ситуація, за якої продукція підприємства за високого рівня рентабельності має малу частку у загальному обсязі продаж, і навпаки — високу частку посідають товари із низькою рентабельністю продукції, є характерною для нераціональної структури асортименту продукції підприємства. Кількісним

показником, що визначає ступінь раціональності структури асортименту, виступає коефіцієнт раціональності структури асортименту. Цей показник є результатом кореляції (оцінки ступеню зв'язку) між рангом випуску та рангом рентабельності і розраховується за формулою:

$$K_{pca} = 1 - \frac{6 * \sum_{i=1}^n (P_{ei} - P_{pi})^2}{n * (n^2 - 1)},$$

де n — число виробів в асортименті; P_{ei} — ранг випуску (питомої ваги у загальному обсязі випуску); P_{pi} — ранг рентабельності.

Ранг визначається шляхом присвоєння обраним параметрам числового значення за принципом чим більше значення величини, тим менший ранг: найбільша за значенням величина отримує ранг 1, а найменша — найбільший числове значення, що дорівнює загальній кількості величин, що ранжуються.

Коефіцієнт раціональності структури асортименту може змінюватись від $-1,0$ до $+1,0$ (з підвищення рангу одного із параметрів ранг іншого параметру зменшується і навпаки).

При раціональній структурі асортименту має місце сильний зв'язок між обсягами випуску продукції асортименту і рентабельністю, тобто $K_{pca} \geq 0,6$. Отже, структура асортименту оцінюється як раціональна якщо розрахункова величина коефіцієнта раціональності структури асортименту перевищує або дорівнює $0,6$.

Саме за допомогою цього показника на всіх досліджуваних підприємствах було оцінено структуру асортименту продукції. У всі випадках виявлених невідповідностей потрапляння до зон «Зірка» та «Дійна корова» розрахункове значення коефіцієнта раціональності структури асортименту продукції було меншим за $0,6$ і структура асортименту продукції характеризувалась як нераціональна. Можна зробити висновок, що ефективність застосування адаптованої матриці БКГ в ситуації нераціональної структури асортименту значно знижується.

Отримані результати дослідження спонукали авторів до пошуку шляхів усунення недоліків адаптованої матриці БКГ шляхом розроблення іншої методики, яка б могла застосовуватись на основі внутрішньої інформації підприємства і дозволяла робити обґрунтовану інтерпретацію результатів та повноцінні висновки за будь-якої структури асортименту.

Результатом такої роботи стала розроблена авторами модифікована матриця БКГ, яка будується за показниками «темпи зростання обсягів продажу СГП відносно попереднього періоду» та «рентабельність СГП». Ця матриця вже протягом тривалого часу успішно застосовується при проведенні наукових досліджень та в учбовому процесі. Порівняно з класичною запропонована модифікована матриця зазнала змін не лише за складом показників, за якими вона будується, а й за принципом побудови. З метою можливості побудови її за допомогою комп'ютерних програм модифікована матриця будується у системі координат. Для неї є характерним напрямок руху успішних СГП від зони «Важкі діти» до зони «Собака» через зони «Зірка» та «Дійна корова» за часовою стрілкою, а не проти як у класичній матриці.

Етапи побудови модифікованої матриці БКГ залишаються незмінними порівняно з класичною.

За результатами побудови модифікованої матриці БКГ виділяються чотири групи товарів (у відповідності з потраплянням конкретного товару у відповідний квадрант): «Важка дитина», «Зірка», «Дійна корова», «Собака». Для кожної з цих груп існує пріоритетна стратегія. Так, товари з низьким темпом росту і високою рентабельністю — зона «Дійні корови», згідно з назвою, вимагають мало інвестицій, а приносять багато грошей. Тому вони стають джерелом коштів для розвитку фірми.

Оптимальна стратегія по відношенню до них — «збір врожаю», тобто мінімальні вкладення за максимальної віддачі.

Група «Зірки» мають високий темп росту і приносять багато прибутку, оскільки мають високу рентабельність. Це лідери ринку, але для підтримки їхньої позиції на ринку потрібні значні інвестиції. Однак, товари із групи «Зірки», через їх лідерства приносять значний прибуток, яку можна інвестувати в підтримку їх ринкової позиції. У стадії зрілості ці групи товарів переміщуються до групи «Дійна корова».

Товари із зони «Собака» мають низьку рентабельність і низькі темпи росту. Як правило, собівартість їх виробництва дещо зависока, у порівнянні з конкурентами. Якщо це не супутні товари, які потрібні для підтримки асортименту, то оптимальним рішенням буде їх видалення з асортименту або, як мінімум, повне припинення інвестицій у ці товари.

І, нарешті, СГП «Важка дитина» темпи росту мають високі, але низьку рентабельність. Це сама невизначена позиція. Ці товари можуть збільшити свою ринкову частку, так як ринок ще не сформувався остаточно, однак це вимагає значних інвестицій. Якщо вони оцінюються як перспективні товари, то має сенс вкладати гроші в їх розвиток, для переведення їх у категорію «Зірка». Якщо ж компанія не має наміру фінансувати кошти на підтримку групи «Важка дитина», то їх зростання поступово сповільниться, і вони перейдуть у категорію «Собака».

Авторами запропоновано методикку інтерпретації результатів аналізу асортиментного портфеля (складу господарського портфеля) фірми за модифікованою матрицею БКГ, яка дає можливість оцінити ступінь збалансованості товарного портфеля підприємства. Методичним підґрунтям оцінювання збалансованості асортиментного портфеля підприємства було використано метод аналізу портфеля товарів підприємства за Старостіною А.О. [3].

Товарний портфель вважається збалансований, якщо:

- частка СГП із групи «Дійна корова» є не меншою \geq , ніж 45-50 %;
- частка СГП із групи «Зірка» є не меншою \geq , ніж 20-30 %;
- частка СГП із групи «Важкі діти» є не меншою \geq , ніж 20-15 %;
- частка СГП із групи «Собака» не перевищує \leq 5 % [запропоновано авторами].

Товарний портфель вважається не збалансований, якщо:

- в асортиментному портфелі відсутні (або їхня частка незначна) товари, що є джерелами фінансування для компанії (товари групи «Дійна корова»);
- немає чи недостатньо нових товарів (група «Важка дитина») [3].

Висновки. Вкрай неналежне застосування матриці БКГ у практиці стратегічного аналізу та планування зумовлено, значною мірою, недосконалістю вітчизняного інформаційного та економічного простору. Проте дійсна, хоч і недосконала, українська ринкова економіка нагально потребує від підприємств оперативних науково обґрунтованих ринкових стратегій та інструментів для їхнього розроблення. У відповідь на цю нагальну потребу авторами було розроблено, апробовано та впроваджено у наукові дослідження та учбовий процес метод стратегічного аналізу на основі модифікованої матриці БКГ.

Результати ситуаційного аналізу асортиментного портфеля підприємства за модифікованою матрицею БКГ доцільно відстежувати у динаміці. Зміни у траєкторії руху продуктів підприємства дозволяють оцінити ефективність поточної роботи з асортиментом і за необхідності виробити план дій щодо виправлення несприятливих тенденцій у разі їхнього виявлення. За умови щоквартального проведення такого аналізу він дозволить підтримувати збалансованість товарного портфеля підприємства і розробити стратегії подальшої роботи з ним. В ідеалі він повинен містити товари, які приносять найбільшу фінансову вигоду, і товари, що знаходяться на стадіях впровадження або зростання, які забезпечать довгострокову прибутковість.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. — Київ: Лібра, 2002. — 712 с.
2. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч.посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 152 с.
3. Старостіна А.О., Длігач А.О., Кравченко В.А. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий досвід, українська практика : Підручник / За ред. А.О. Старостіної. — К.: Знання, 2005. — 764 с. — (Європейський маркетинг).
4. Шевченко Л.С. Введение в маркетинг: Учеб.-практ. пособие. — Харьков: Консум, 2000. — 538 с.
5. <http://www.cfin.ru/marketing/> Рыбальченко И. Практические методы разработки и анализа товарной стратегии предприятия на основе внутренней вторичной информации
6. <http://www.iteam.ru/publications/marketing/> Смольянина А. Методы анализа ассортиментного портфеля организации.

**О.Ф. Крайнюченко, Т.Г. Белова,
Т.В. Гаврилова**

Практические аспекты применения матрицы бостонской консультативной группы

Статья посвящена проблемам исследованиям практических вопросов применения классической матрицы бостонской консультативной группы и обоснованности использования ее разновидности — адаптированной матрицы. Проведенные исследования показали, что эффективность применения данной матрицы в ситуации нерациональности структуры товарного ассортимента значительно снижается. В результате была предложена к применению в научных исследованиях и практической деятельности предприятий модифицированная матрица БКГ, в основу построения которой были положены показатели «темпы роста объемов продаж СХП» и «рентабельность СХП».

Также были рассмотрены вопросы интерпретации результатов исследований на основе разновидностей матрицы БКГ. Как следствие была предложена усовершенствованная методика оценки степени сбалансированности структуры товарного ассортимента предприятия.

Ключевые слова: стратегический анализ, матрица бостонской консультативной группы, стратегические хозяйственные подразделения, анализ ассортиментного портфеля, товарная политика, сбалансированность структуры товарного ассортимента

**О. Krainiuchenko, T. Belova,
T. Gavylova**

Practical aspects of using Boston consulting group matrix

The article deals with the practical problems of application of classic Boston consulting group matrix and validity of the use of its variety – the adapted matrix. The research reflects that efficiency of application of the matrix in the situation of irrationality of structure of commodity assortment goes down considerably. As a result it is offered to use the modified BCG matrix for the scientific research and practical activity of enterprises. The basis of matrix construction are indexes of «growth rates of sales volumes of strategic production units» and «profitability of strategic production units».

The article considers the interpretation of results of researches on the basis of varieties of BCG matrix. Thereby it is offered an improved method of estimation of balanced structure degree of an enterprise's commodity assortment.

Key words: strategic analysis, Boston Consulting Group Matrix, strategic business units, portfolio analysis assortment, product policy, balance of merchandise assortment.

e-mail: jimp@ukr.net

Надійшла до редколегії 15.04.2012 р.