

# **МЕТОДЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ: БКГ-АНАЛИЗ**

Студент гр. МТП-21-16-01

М.Т. Минхайрова

Руководитель канд. экон. наук, доц. О.А. Александрова

# Общий вид матрицы Бостонской консалтинговой группы

Модель БКГ предполагает решения, зависящие от положения конкретного вида бизнеса организации в стратегическом пространстве.

Темп роста рынка (ТР) - это средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, задействованные предприятием, или же это значение, равное темпу роста валового национального продукта, откладывается по оси ординат:

$$TP = \sqrt[n-1]{Y_n/Y_1} \quad (1)$$

где  $Y_n$  – значение объема реализации за n-й (текущий) период;

$Y_1$  – значение объема реализации за первый (базовый) период.

# Общий вид матрицы Бостонской консалтинговой группы

По оси абсцисс откладывается измерение конкурентных позиций фирмы в данном бизнесе (сегменте) в виде отношения объема ее продаж к объему продаж крупнейшего в данном сегменте конкурента (относительная доля рынка):

$$\text{ОДР} = \text{Др.} / \text{Др.к.}, \quad (2)$$

где Др.- доля рынка бизнес-единицы (объем продаж);

Др.к. - доля рынка (объем продаж) крупнейшего конкурента.

# Общий вид матрицы Бостонской консалтинговой группы

При использовании матрицы БКГ применяется третий показатель, значение которого пропорционально радиусу окружности, проведённой вокруг точки, характеризующей положение продукта или услуги в матрице. Чем он крупнее, тем выше объем продаж. В качестве такого показателя в большинстве случаев используется объём реализации или прибыль, характеризующий относительный показатель объема рынка, приведенный к средней емкости рынка ( $E_p$ ), т.е. к совокупности платежеспособности покупателей на конкретный продукт при текущем уровне цены на этот товар, иными словами, совокупности объема спроса на продукт:

$$R_{\text{круга}} = E_{pi} / E_p \cdot R_{\text{усл}} \quad (3)$$

где  $E_{pi}$  - емкость рынка по каждому стратегическому центру хозяйствования;

$R_{\text{усл}}$  - условный радиус, принимается равным 10 мм.

# Основные квадранты модели Бостонской консалтинговой группы

«Звезды» (быстрый рост/высокая доля) – это рыночные лидеры, характеризуются высокими значениями обоих показателей.

«Дойные коровы» (медленный рост/высокая доля) - это товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста.

# Основные квадранты модели Бостонской консалтинговой группы

«Знаки вопроса» иначе «трудные дети» (быстрый рост/малая доля). Данные продукты требуют специального изучения для установления не могут ли они при известных инвестициях превратиться в «звезды».

«Собаки» иначе «неудачники» (медленный рост/малая доля) – это продукты, которые находятся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста.

# Основные квадранты модели Бостонской консалтинговой группы



Рисунок 1 - Общий вид матрицы БКГ

# Расширенный вид матрицы Бостонской консалтинговой группы

Расширенный вид содержит два дополнительных квадранта: «птицы Додо» (Птицы Додо обитали на острове Мадагаскар и были полностью истреблены моряками.), приносящие организации убытки, и «боевые лошади», приносящие небольшие денежные средства.

# Расширенный вид матрицы Бостонской консалтинговой группы



Рисунок 2 -Расширенный вид матрицы БКГ

# Траектории развития согласно матрице Бостонской консалтинговой группы

1. «Траектория новатора». Инвестируя в НИОКР средства, получаемые от «дойных коров», предприятие выходит на рынок с принципиально новым товаром, который занимает место звезды.
2. «Траектория последователя». Средства от «дойных коров» инвестируются в товар - «знаки вопроса», на рынке которого доминирует лидер. Предприятие придерживается агрессивной стратегии наращивания доли рынка, и товар - «знаки вопроса» превращается в «звезду».
3. «Траектория неудачи». Вследствие недостаточного инвестирования товар-звезда, утрачивает лидирующие позиции на рынке и становится товар - «знаки вопроса».
4. «Траектория посредственности». Товар - «знаки вопроса» не удастся увеличить свою долю рынка, и он вступает в следующую стадию товар - «собаки»).

# Траектории развития согласно матрице Бостонской консалтинговой группы

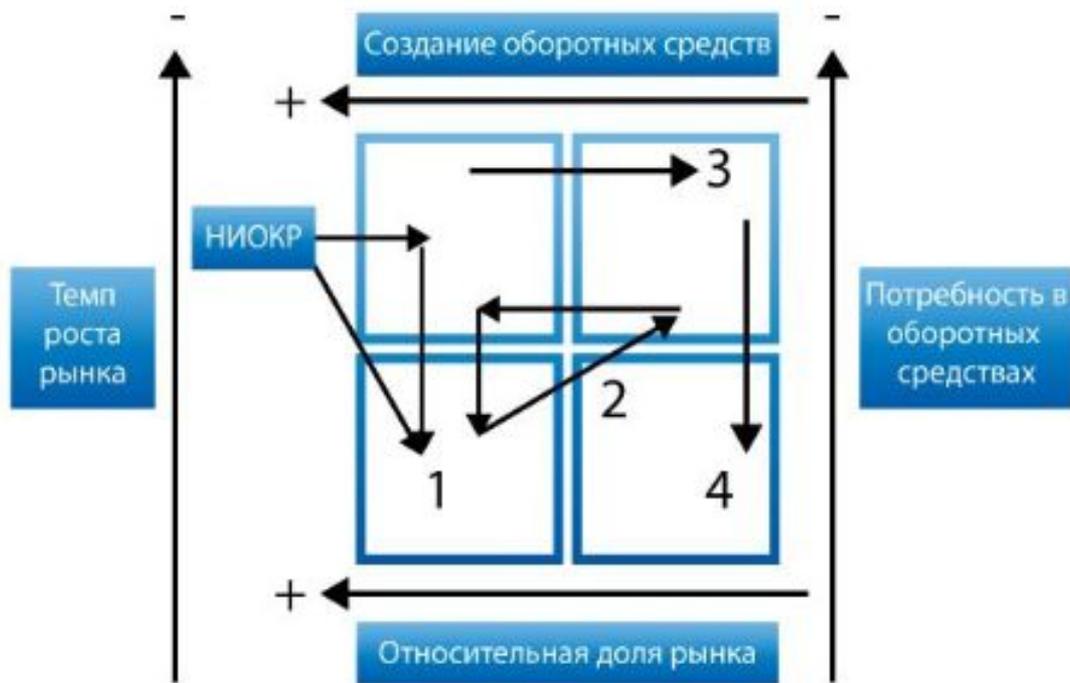


Рисунок 3 -Траектории развития согласно матрице БКГ:

1 – «Траектория новатора»; 2 – «Траектория последователя»; 3 – «Траектория неудачи»; 4 – «Траектория перманентной посредственности»

# Маркетинговые стратегии развития по матрице Бостонской консалтинговой группы

1. **Построение.** Целью является увеличение доли рынка, даже в ущерб краткосрочным доходам. Эта стратегия применима для «знаков вопроса».
2. **Удержание.** В данном случае целью является удержание существующей доли рынка. Эта стратегия применима для сильных «дойных коров», если они продолжают приносить большие прибыли.
3. **Сбор урожая.** Здесь целью является увеличение краткосрочного потока наличности без учета долгосрочного эффекта.
4. **Деинвестирование.** Здесь целью является ликвидация бизнеса, потому что те же ресурсы могут быть гораздо лучше использованы на других направлениях. Эта стратегия применима для «собак» или «знаков вопроса».

# Преимущества и недостатки анализа Бостонской консалтинговой группы

К преимуществам модели БКГ можно отнести:

- возможность наглядного представления стратегических проблем организации;
- генерирование альтернатив маркетинговых стратегий;
- простота использования. Матрица весьма полезна при выборе между различными зонами, определении стратегических позиций и при распределении ресурсов на ближайшую перспективу.

# Преимущества и недостатки анализа Бостонской консалтинговой группы

Матрица БКГ обладает двумя существенными недостатками:

- все стратегические зоны, положение в которых компании анализируется с помощью матрицы БКГ, должны находиться в одинаковой фазе развития жизненного цикла;
- внутри квадранта конкуренция должна идти таким образом, чтобы используемых показателей было достаточно для определения прочности конкурентных позиций компании.

# Практическое обоснование анализа Бостонской консалтинговой группы

Таблица 2 - Выпуск кондитерской фабрики

Продукция	Объем продаж в текущем периоде, в тоннах	Объем продаж в предыдущем периоде, в тоннах	Объем продаж основного конкурента, в тоннах
Шоколад	100000	70000	90000
Печенье	25000	40000	60000
Зефир	80000	75000	30000
Вафли	40000	20000	60000

# Практическое обоснование анализа Бостонской консалтинговой группы

Таблица 3 - Расчетные значения «Относительный темп роста рынка»

Продукция	Объем продаж в текущем периоде, в тоннах	Объем продаж в предыдущем периоде, в тоннах	Объем продаж основного конкурента, в тоннах	Темп роста, %	Рост матрицы (свыше 105 % высокий)
Шоколад	100000	70000	90000	143	Высокий
Печенье	25000	40000	60000	63	Низкий
Зефир	80000	75000	30000	107	Высокий
Вафли	40000	20000	60000	200	Высокий

# Практическое обоснование анализа Бостонской консалтинговой группы

Таблица 4 - Расчетные значения «Относительная доля рынка»

Продукция	Объем продаж в текущем периоде, в тоннах	Объем продаж в предыдущем периоде, в тоннах	Объем продаж основного конкурента, в тоннах	Доля рынка	Доля для матрицы (свыше 0,75 высокая)
Шоколад	100000	70000	90000	1,1	Высокая
Печенье	25000	40000	60000	0,42	Низкая
Зефир	80000	75000	30000	2,67	Высокая
Вафли	40000	20000	60000	0,67	Низкая

# Практическое обоснование анализа Бостонской консалтинговой группы



Рисунок 4 - Матрица БКГ

# Практическое обоснование анализа Бостонской консалтинговой группы

Таблица 5 - Варианты стратегии кондитерской фабрики

Квадрант	Продукция	Стратегия
«Знаки вопроса» иначе «трудные дети»	Вафли	Проведение за счет инвестиций дополнительных исследований
«Звезды»	Зефир Шоколад	Увеличение объема реализации, укрепление за счет дополнительных инвестиций для перевода их в «Дойные коровы»
«Дойные коровы»	-	-
«Собаки» иначе «неудачники»	Печенье	Ликвидация

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**

