

Сафронова Дарья Валерьевна
магистрант
Южный федеральный университет
г. Ростов-на-Дону, Россия
safronova.dar@gmail.com

Тарасова Наталья Евгеньевна
Доцент кафедры теории и технологий в менеджменте,
Кандидат экономических наук
Южный Федеральный Университет
г. Ростов-на-Дону, Россия
tara.econ@yandex.ru

Применение матрицы БКГ в портфельном анализе строительной организации

В статье рассмотрена теоретическая база портфельного анализа, в частности матрица БКГ, ее сильные и слабые стороны, построена матрица БКГ и проведен анализ конкурентных стратегий для строительной организации ООО «КДСМ», приведены рекомендации для дальнейшего развития компании.

Ключевые слова: портфельный анализ; матрица БКГ; сбалансированный портфель; оптимальный портфель; строительная организация.

Современное состояние отечественного рынка – это высокая конкуренция, динамичность, изменчивость внешней среды. Эти факторы требуют от предприятий комплексного подхода к управлению и решению проблем, как на тактическом, так и на стратегическом уровнях для успешной деятельности в условиях жесткой конкуренции. Для решения данных проблем хорошо подходит метод портфельного анализа.

Портфельный анализ – это сравнительный стратегический анализ для стратегических единиц бизнеса (СЕБ), Портфельный анализ применяют при

разработке маркетинговой стратегии фирмы для определения приоритетного инвестиционного направления фирмы. Данный анализ оценивает привлекательность рынков, конкурентоспособность предприятия и его СЕБ. Основной целью портфельного анализа является наилучшее распределение инвестиционных ресурсов между различными бизнес-единицами компании, а также согласование бизнес-стратегий. Портфельный анализ делает проще выбор стратегии маркетинга фирмы.

Стратегическая единица бизнеса или стратегическая хозяйственная единица – это организационная единица в составе предприятия, которая обладает высокой степенью самостоятельности, имеет единую технологическую цепочку, подвержена независимому управлению руководством, а также предлагает определенному рынку конкретные товары или услуги. При анализе СЕБ изучают различные параметры, такие как доля на рынке, темп роста рынка.

Основные проблемы, решаемые с помощью портфельного анализа: согласование бизнес-стратегий или стратегий хозяйственных подразделений предприятия, распределение финансовых и иных ресурсов между хозяйственными подразделениями, анализ портфельного баланса, проведение реструктуризации предприятия, определение исполнительных задач при стратегическом менеджменте.

Основными подходами портфельного анализа являются:

- портфельная матрица Бостонской консультационной группы (матрица БКГ), матрица «McKinsey» – «General Electric», «Матрица направленной политики», разработанная в компании «Shell», матрица консалтинговой компании Артур Д. Литтл, матрица портфельного анализа Игоря Ансоффа, матрица Абея. С помощью матриц можно сравнивать СЕБ друг с другом по различным критериям. Результаты матриц используются для выявления

направлений деятельности предприятия, а также они показывают какие направления необходимо продвигать, а какие ликвидировать.

Для анализа СЕБ предприятия ООО «КДСМ» была использована матрица БКГ, т.к. она отличается простотой представления результатов, наглядностью отражения текущих проблем и перспектив развития, а также возможностью выработать стратегию по перераспределению финансовых потоков. Данная матрица была создана в 1960-х Брюсом Д.Хендерсом для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно темпа роста рынка (ось Y) и занимаемой ими доли на рынке (ось X).

В основе матрицы БКГ лежат два предположения:

1) Бизнес, имеющий существенную долю рынка, приобретает в результате действия «эффекта опыта» и «эффекта масштаба» конкурентное стратегическое преимущество в отношении издержек производства. Отсюда следует, что самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам и для него финансовые потоки максимальны. Данный параметр можно считать главным.

2) Присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для своего развития, т.е. обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы и т.д. Если темп роста рынка невелик, например, зрелый рынок, то товар не нуждается в значительном финансировании. Относительная скорость роста рынка показывает его привлекательность. Данный параметр показывает «прочность» рынка.

В основу матрицы БКГ положена модель жизненного цикла товара. Товар проходит 4 стадии: внедрение нового товара («Знаки вопроса» / «Темные лошадки»), рост («Звезды»), зрелость («Дойные коровы») и спад («Собаки», «Мертвый груз»). Матрица отражает, какие доходы дают СБЕ, а

также какие необходимы вложения. Размер круга зависит от объема продаж СБЕ.

Для оптимального функционирования и достижения высоких показателей портфель компании должен быть сбалансирован: некоторым СБЕ необходимы инвестиции для последующего роста, а у других СБЕ присутствует избыток капитала.

В сбалансированном портфеле предприятия присутствуют: несколько товаров в зоне «Дойные коровы» (2-3 товара), пара «Звезд» (1-2 товара), 1-2 товара в позиции «Знак вопроса». Эти товары рассматриваются в перспективу на будущее, малое количество «Собак» (0-1).

В матрице можно выделить следующие недостатки, такие как: трудоемкость сбора данных о конкурентах; темп роста рынка неоднозначно отражает привлекательность отрасли (присутствует ряд ограничивающих факторов, таких как входные барьеры, макро- и микроэкономические факторы, также нельзя предсказать насколько долгосрочным будет тренд); при высоком темпе роста рынка и низких входных барьерах может возникнуть высокая конкуренция, и данный товар может стать не перспективным для компании.

Далее рассмотрим применение матрицы БКГ для предприятия ООО «КДСМ», производящего строительные материалы, такие как: бетон, асфальт, щебень, битум, цемент и песок. ООО «КДСМ» находится в г. Ростове-на-Дону и представляет собой завод, который продает оптом готовую продукцию более мелким организациям. В связи со сложностью и высокой ценой перевозки стройматериалов, организация осуществляет свою деятельность на территории Ростовской области, а также на севере Краснодарского края. В таблице 1 представлен объем работ, выполненных по виду экономической деятельности «Строительство» согласно данным

Статистического ежегодника. Из таблицы видно, что данный рынок растет на территории Ростовской области, однако в остальных регионах был спад.

Таблица 1. Объем работ, выполненных по виду экономической деятельности «Строительство», млн. руб.

	2014 г.	2015 г.	Темпы роста отрасли, %
Южный федеральный округ	731522,8	582210,3	79,6%
Краснодарский край	480663,6	316186,5	65,78%
Ростовская область	126462,5	143234,3	113,26%

Также за последние годы после небольшого упадка в 2013 году увеличилось число строительных организаций, как в Ростовской области (с 6451 в 2014 году по 6520 в 2015 году), так и в Краснодарском крае (с 4261 в 2014 году по 4634 в 2015 году).

В ходе исследования были собраны данные о спросе и предложении, конъюнктуре рынка, а также объемы продаж данного предприятия за 2 года и предприятия-конкурента за 1 год (данные представлены в таблице 2). Строительные материалы, выпускаемые ООО «КДСМ», образуют стратегические единицы бизнеса.

Таблица 2. Объем продаж

Товар	Продажи, руб.		Объем продаж ключевого конкурента за 2015 г., руб.
	2014 г.	2015 г.	
Газобетонные блоки	824 541 541	950 924 992	720 345 621
Асфальт	492 553 184	509 504 407	358 256 945
Бетон	116 860 598	144 256 321	124 568 954
Битум	28 391 727	30 124 806	40 256 956
Песок	140 715	172 356	256 324
Цемент	5 997 930	7 418 680	10 235 954
Щебень	3 236 579	3 128 236	4 356 954

Темп роста рынка рассчитывается как частное между прибылью за 2015 год и 2014 год. При построении матрицы БКГ рассчитывает

средневзвешенный темп роста рынка (среднеарифметическое темпов роста рынка). В данном случае он составляет 113,02% (показатели представлены в таблице 3). Газобетонные блоки, бетон, песок и цемент относятся к высокому показателю.

Относительная доля рынка рассчитывается как частное между прибылью за 2015 данного предприятия и прибылью за 2015г. ключевого конкурента. Также считается средневзвешенная доля рынка (96,63%), исходя из которой рынок делится на высокую и низкую долю. Высокая рыночная доля наблюдается у газобетонных блоков, асфальта и бетона. Данный показатель отражен в таблице 3.

Таблица 3. Темп роста рынка и относительная доля рынка

Товар	Темп роста рынка	Характеристика темпа роста рынка	Относительная доля рынка	Характеристика относительной доли рынка
Газобетонные блоки	115%	высокий	132%	высокая
Асфальт	103%	низкий	142%	высокая
Бетон	123%	высокий	116%	высокая
Битум	106%	низкий	75%	низкая
Песок	122%	высокий	67%	низкая
Цемент	124%	высокий	72%	низкая
Щебень	97%	низкий	72%	низкая
Средневзвешенные	113,02%		96,63%	

Зная относительную долю рынка и темп роста рынка, можно определить место СЕБ в матрице БКГ. На основе таблиц 2 и 3 построим матрицу БКГ. Она представлена на рисунке 1.

а) «Знаки вопроса» (их еще называют «дикие кошки» или «проблемные дети») (быстрый рост/малая доля). У данного предприятия таким товаром является песок и цемент. Для поддержания роста данной категории товаров требуются значительные финансовые вливания. При грамотной маркетинговой стратегии и стратегии инвестирования, доля рынка данных товаров может вырасти и принести компании успех. Если финансирование

находится на недостаточном уровне, то данный тип товаров эволюционирует в «собак».

б) «Звезды» (быстрый рост/высокая доля). У предприятия в категории «Звезды» находятся СЕБ – бетон и газобетонные блоки. Товары «Звезды» - это товары лидеры на быстрорастущем рынке. При грамотной политике предприятия именно они становятся в последствии «дойными коровами». Данная категория товаров также требует значительных инвестиций.

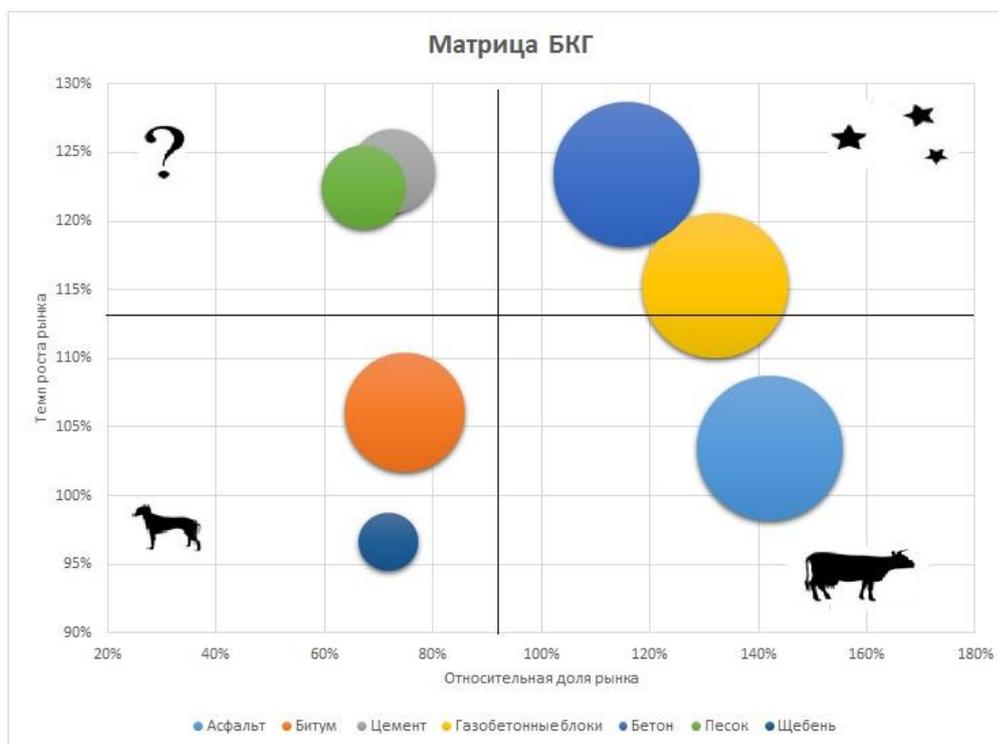


Рисунок 1 – Матрица БКГ

Типология рынков товара:

с) «Дойные коровы» (медленный рост/высокая доля). К данной категории относится Асфальт. Данный тип товаров – это успешные лидеры рынка, которые приносят компании большую часть дохода за счет экономии на масштабе.

д) «Собаки» («мертвый груз») (медленный рост/малая доля). Сюда можно отнести битум и щебень. Доля рынка для данных товаров не растет,

рыночная борьба, как правило, уже завершена. Требуется больших финансовых вложений для поддержания жизнеспособности.

По результатам анализа можно сделать вывод, что портфель предприятия достаточно сбалансирован. Однако, можно было бы избавиться от одного товара из категории «Собаки», а именно от щебня, т.к. у него наименьшие темпы роста рынка и относительная доля рынка. Таким образом, применение портфельного анализа позволяет не только определить позиции СЕБ, но и показать возможные траектории движения товаров и финансов для улучшения позиций на рынке.

Если постоянно использовать матрицу БКГ для оценки конкурентного положения каждой стратегической бизнес-единицы через равные промежутки времени, то можно получить качественный и простой инструмент управления конкурентоспособностью через отбор и своевременную корректировку направлений развития каждого подразделения.

Список литературы

1. Борисова А.В. Применение матрицы БКГ в портфельном анализе на примере компании ОАО «Лукойл» // Теоретические и прикладные аспекты современной науки. – 2014, – №3-5. – С. 32-36
2. Комков Д.Ю. Анализ возможности применения метода портфельного анализа для исследования конкурентоспособности полиграфических предприятий // Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. – 2006, – №3. – С. 141-145
3. Станюткина Н.И. Современные методы и инструменты портфельного анализа // Сборник трудов вызов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». – 2010, – №28. – С. 245-251

4. Юрлов Ф.Ф., Давыдов О.Г. Выбор эффективных решений при портфельном анализе // Управление экономическими системами. – 2012, – №11, – С.4-8

5. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1989. – С. 519

6. Басовский, Л.Е. Современный стратегический анализ: Учебник / – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – С. 256.

References

1. Borisova A.V. *Primenenie matricy BKG v portfel'nom analize na primere kompanii OAO «Lukoil»*. Teoreticheskie i prikladnye aspekty sovremennoj nauki, no. 3-4 (2014): pp. 32-36

2. Komkov D.Ju. *Analiz vozmozhnosti primeneniya metoda portfel'nogo analiza dlja issledovaniya konkurentosposobnosti poligraficheskikh predpriyati*. Izvestija vysshih uchebnyh zavedenij. Problemy poligrafii i izdatel'skogo dela, no.3 (2006): pp. 141-145

3. Stanjutkina N.I. *Sovremennye metody i instrumenty portfel'nogo analiza*. Sbornik trudov vyzov Rossii «Problemy jekonomiki, finansov i upravlenija proizvodstvom», no. 28 (2010): pp. 245-251

4. Jurlov F.F., Davydov O.G. *Vybor jeffektivnyh reshenij pri portfel'nom analize*. Upravlenie jekonomicheskimi sistemami, no. 11 (2012): pp. 4-8

5. Ansoff I. *Strategicheskoe upravlenie*: Sokr. per. s angl. Moscow: Jekonomika, 1989. 519 p.

6. Basovskij, L.E. *Sovremennyj strategicheskij analiz*: Uchebnik. Moscow: NIC INFRA-M, 2013. 256 p.

Darya V. Safronova
Master's student
Southern Federal University
Rostov-on-Don, Russia
safronova.dar@gmail.com

Natalya Ye. Tarasova
PhD in Economics, Associate Professor
Department of the Theory and Technologies in Management
Southern Federal University
Rostov-on-Don, Russia
tara.econ@yandex.ru

Application of the BCG Matrix in the Portfolio Analysis of the Construction Organization

The article considers a theoretical base of the portfolio analysis, in particular a BCG matrix, its strengths and weaknesses. The authors have constructed the BCG matrix and analysed competitive strategy for the construction organization LLC KDSM, elaborated recommendations for further development of the company.

Keywords: portfolio analysis; BCG matrix; balanced portfolio; optimal portfolio; construction organization

Выходные данные статьи:

Сафронова Д.В., Тарасова Н.Е. Применение матрицы БКГ в портфельном анализе строительной организации//<http://portal-u.ru>: Журнал "У". Экономика. Управление. Финансы. — 2016. URL: http://portal-u.ru/index.php?option=com_k2&view=item&id=2113:primeneniye-matritsy-bkg (дата обращения).