Ислакаева Г.Р.**Islakaeva G.R.**

кандидат экономических наук, старший научный сотрудник
Центра стратегических и междисциплинарных исследований,
Федеральное государственное бюджетное научное учреждение
«Уфимский федеральный исследовательский центр
Российской академии наук»,
г. Уфа, Российская Федерация

УДК 338

DOI: 10.17122/2541-8904-2020-3-33-116-122

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАТРИЦЫ БОСТОНСКОЙ КОНСАЛТИНГОВОЙ ГРУППЫ В РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИЙ И ГОСУДАРСТВА

В статье обосновывается возможность применения метода стратегического анализа и планирования – матрицы Бостонской консалтинговой группы (БКГ) – в системе государственного и муниципального управления.

Данный инструмент разработан для корпоративного сектора экономики с целью составления компаниями оптимального портфеля товаров/услуг для обеспечения сбалансированного денежного потока в нем.

Использование методики матрицы БКГ позволяет классифицировать товарный портфель компании на четыре группы товаров с позиции двух параметров: темпов роста и занимаемой доли на рынке. Наличие всех групп в товарном портфеле компании позволяет судить о его диверсифицированности и оптимальности.

Автором проведено рассуждение о возможности применения матрицы БКГ в системе государственного и муниципального управления. На примере отраслевой структуры экономики региона в статье аргументируется, что использование принципов классификации, заложенных в матрице БКГ, позволит оценить оптимальность отраслевой структуры региона с точки зрения перспектив роста и генерации доходов и на этой основе разработать стратегию его дальнейшего развития. Оптимальным окажется тот отраслевой портфель региона, который диверсифицирован с точки зрения наличия компаний, разделяемых с позиции потенциала их развития и занимаемой доли на рынке.

В статье сделан вывод, в зависимости от того, насколько диверсифицирован отраслевой портфель региона, можно судить о его оптимальности, что, в свою очередь, позволит получить качественный прогноз о перспективах роста доходов бюджета: в случае его неоптимальности доходы отраслевого портфеля региона будут расти медленно и, вероятно, по объему окажутся ниже допустимого порогового уровня.

Ключевые слова: матрица Бостонской консалтинговой группы, стратегический анализ, планирование, классификация компаний, система государственного и муниципального управления, отраслевая структура региона.

USING THE BOSTON CONSULTING GROUP MATRIX IN DEVELOPING CORPORATE AND GOVERNMENT DEVELOPMENT STRATEGIES

The article substantiates the possibility of using the method of strategic analysis and planning - the matrix of the Boston Consulting Group (BCG) - in the system of state and municipal administration.

This tool was developed for the corporate sector of the economy with the aim of compiling an optimal portfolio of goods / services by companies to ensure a balanced cash flow in it.

The use of the BCG matrix methodology allows us to classify the company's product portfolio into four groups of goods in terms of two parameters: growth rates and occupied market share. The presence of all groups in the company's product portfolio allows us to judge its diversification and optimality.

The author discusses the possibility of using the BCG matrix in the system of state and municipal administration. Using the example of the sectoral structure of the regional economy, the article argues that the use of the classification principles laid down in the BCG matrix will make it possible to assess the optimality of the sectoral structure of the region from the point of view of growth prospects and income generation and, on this basis, to develop a strategy for its further development. The most optimal will be the industry portfolio of the region, which is diversified in terms of the presence of companies, divided from the standpoint of their development potential and their market share.

The article concludes that depending on how diversified the region's sectoral portfolio is, one can judge its optimality, which, in turn, will make it possible to obtain a qualitative forecast of the prospects for budget revenue growth: if it is not optimal, the region's sectoral portfolio income will grow slowly and are likely to be below the acceptable threshold in volume.

Key words: matrix of the Boston Consulting Group, strategic analysis, planning, classification of companies, system of state and municipal administration, industry structure of the region.

Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ) – инструмент стратегического анализа и планирования, применяемого в маркетинге и менеджменте. Название данного инструмента происходит от названия его разработчиков – Бостонской консалтинговой группы (начало 1970-х гг.).

Матрица БКГ разработана для применения ее в корпоративном секторе экономики, причем как на уровне отдельной компании (при анализе товарного портфеля), так и на уровне рынка в целом (если в качестве объекта будут выступать компании). На уровне компаний данный инструмент анализа позволяет составить оптимальный товарный портфель компании для обеспечения сбалансированности денежного потока в нем [1].

Теоретическая основа данного инструмента базируется на двух концепциях – теории жизненного цикла товара и эффект масштаба производства. Теория жизненного цикла предполагает анализ товара, находящегося на разных стадиях роста (внедрение, рост, зрелость, упадок) с точки зрения темпов роста его продаж. Согласно этой концепции, перспективными считаются товары/услуги, находящиеся на стадии роста. Эффект масштаба рассматривается с точки зрения доли товара/услуги, занимаемой на рынке. Общеизвестно, компании с большей долей на рынке минимизируют издержки, поэтому значимо быть крупным игроком на рынке.

Суть инструмента матрицы Бостонской консалтинговой группы в том, что он позволяет классифицировать компании или товары/услуги в товарном портфеле компании с позиции перспектив их развития путем соотнесения друг с другом таких двух параметров, как: доля рынка и темпы роста рынка (спроса). Визуально данный инструмент может быть представлен в виде матрицы, состоящей из четырех квадрантов, формирующихся на плоскости, ограниченной двумя осями:

- на вертикальной оси представлен темп роста рынка, свидетельствующий о скорости объема продаж компании за определенный промежуток времени. Компании с высокими темпами роста (в сравнении со среднерыночными величинами) относятся к быстрорастущим компаниям, а с низкими темпами – к медленно растущим компаниям.

- на горизонтальной оси представлена доля рынка. На данной оси доля компании определяется как отношение объема продаж отдельной компании на рынке к общему объему продаж конкурентов на соответствующем рынке либо к общему объему рынка, на котором функционирует компания. Диапазон изменения показателя от 0 до 1.

Соотнесение двух показателей на координатных осях образует четыре области (квадранта). Попадание компаний в один из квадрантов характеризует их позицию на рынке с точки зрения перспектив и масштабов раз-

вития. Также попадание компаний в тот или иной квадрант означает, что к ним могут применяться типовые стратегические рекомендации [2]. Иными словами, решения стратегического характера, предлагаемые идеологией матрицы БКГ для компании, будут зависеть от попадания ее в тот или иной квадрант.

Согласно идее данной матрицы, все компании (с их товарами/услугами) или товары/услуги, представленные в товарном портфеле конкретной компании, разделяются на четыре группы: «дойные коровы», «собаки», «знаки вопроса», «звезды».

Так, те компании, у которых высокая доля на рынке и низкие темпы роста, оказываются в первом квадранте (области), их называют «дойные коровы» (в некоторых источниках – «денежный мешок», «сливки»).

Как правило, эти компании имеют достаточно долгую историю развития, большой спрос, в них было много инвестировано, что позволило им занять большую долю рынка и получать высокие доходы. Причем, несмотря на то, что они имеют низкие темпы роста, их прибыль от продажи товаров/услуг больше, чем требуется инвестиций для развития и для удержания позиций на рынке.

В работе [1] говорится, что превышение не должно реинвестироваться в товары «дойных коров», за исключением тех случаев, когда прибыль снижается в силу факторов, не оказывающих на нее существенного влияния.

Несмотря на высокую доходность этих компаний, считается, что за ними нет будущего, поэтому их стратегия должна быть направлена на «сбор урожая», а прибыль целесообразно инвестировать в более перспективные товары/услуги.

В настоящее время примерами «дойных коров» могут быть предприятия, которые сформировались еще в рамках третьего технологического уклада. Прежде всего к ним следует отнести все предприятия нефтяной промышленности («Роснефть», «Татнефть» и др.). Спрос на их продукцию сокращается, а в перспективе может вообще сильно сжаться, в силу появления новых источников энергии. Об этой надвигающейся проблеме написано достаточно много работ [3-6]. Тем не менее, в настоящее время их деятельность приносит большие доходы (по причине име-

ющегося спроса). Учитывая мнения исследователей [3-6] о том, что за ними нет будущего, целесообразно некоторую часть их доходов инвестировать в более перспективные компании других отраслей.

Компании, у которых низкие темпы роста и низкая доля на рынке, относятся к категории «собаки» («хромые утки», «мертвый груз», «неудачники»), они представлены во втором квадранте матрицы БКГ. В России к категории компаний-«собак» относятся предприятия автомобильной промышленности. Такие компании зачастую являются убыточными либо имеют небольшую прибыль. Для сохранения их позиций на рынке требуются большие инвестиции.

Приоритетная цель подобных компаний – сведение инвестиций на нет либо поддержание, в случае если их деятельность оказывает косвенный или социальный эффект для территории, на которой они ведут деятельность.

Компании, которые, с одной стороны, пользуются высоким спросом, а с другой стороны, имеют низкую долю на рынке, относятся к категории «знаки вопроса» («трудные дети», «дикие кошки», «темные лошади», «проблемы»). Они находятся в третьем квадранте. По нашему мнению, к «знакам-вопросам» можно отнести предприятия по выпуску электромобилей. Эти компании считаются перспективными, но они требуют инвестиций больше, чем способны генерировать доходы и, порой, даже могут приносить убыток. Для наращивания их доходов требуется увеличение доли на рынке, а это, в свою очередь, требует больших инвестиций.

Важно отметить, что эти компании занимают пограничное положение между «собаками» и теми, которые одновременно находятся на вершине триумфа рынка – имеющие высокие темпы роста и большую долю на рынке компании-«звезды».

Занимая пограничное положение, с одной стороны, такие компании имеют большой потенциал роста, поэтому при инвестировании могут увеличить долю на рынке и, тем самым, перейти в категорию товаров «звезды», с другой стороны, при неудачной стратегии инвестирования у них есть риск перейти в категорию товаров «собаки».

Таким образом, компании «вопросительные знаки» требуют тщательного анализа рынка, с целью оценить вероятность успешного инвестирования в них. Между тем источником инвестиций могут быть доходы от «дойных коров».

Четвертая категория компаний – это «звезды». Они имеют высокую долю на рынке и высокие темпы роста (объем продаж). Эти компании приносят большую прибыль в силу быстрого развития рынка, но для того чтобы им оставаться на высоких позициях, постоянно требуется наращивать инвестиции (ведь такие составляющие, как высокая прибыль и высокая доля рынка, взаимосвязаны между собой – «идут рука об руку»). В противном случае, их рост замедлится, и они перейдут в категорию «дойные коровы».

На наш взгляд, к этой категории компаний относятся, к примеру: компания Google, которая, как известно, занимает лидирующее положение на рынке IT-технологий, а ее продукция имеет более высокие темпы роста по сравнению с продукцией нефтяной промышленности, в условиях перехода к цифровой экономике.

Важно отметить, что одна компания из категории «звезды» не может расти бесконечно, рано или поздно ее рост замедлится, и она перейдет в категорию «дойные коровы» или даже в категорию «собаки».

Исследователи отмечают, что компании в своем портфеле товаров/услуг должны иметь товары/услуги с разной долей на рынке и с разными темпами спроса. Поскольку от того, насколько качественно диверсифицирован портфель товаров/услуг, зависит сбалансированность денежного потока (в портфеле товаров/услуг) [1].

На наш взгляд, аналогичная идея применима для любого рынка: должны быть компании с разной долей и с разными темпами спроса. Ведь любому рынку для развития одновременно нужны компании, имеющие потенциал роста, в которые можно инвестировать денежные средства, и компании, которые генерируют денежные средства.

В этом контексте идеология матрицы БКГ, используемая для классификации товарного портфеля или компаний на рынке, представляет собой большую ценность, как для ком-

пании, так и для инвесторов. К примеру, для инвесторов подобная классификация компаний позволяет сформировать представление о том, какие из них являются перспективными для инвестирования и наоборот. Компания же может определиться со стратегией формирования своего портфеля товаров/услуг.

В качестве типичных стратегических шаблонов развития для каждой из четырех групп предлагаются: 1) для категории товаров «дойные коровы» применить стратегию «сбор урожая», то есть генерируемую ими прибыль не реинвестировать в их развитие, а перераспределить в пользу товаров категории «знаки вопросов» или «звезды»; 2) товары из категории «собаки» целесообразно ликвидировать либо поддерживать, если от них имеется косвенный эффект.

Таким образом, практическая целесообразность матрицы БКГ сводится к созданию сбалансированного рынка, обеспечиваемого через его диверсификацию. При этом диверсификация рынка должна характеризоваться наличием на нем одновременно всех категории компаний, классифицируемых с позиции потенциала перспектив их развития и занимаемой доли на рынке:

а) компании «дойные коровы», которые генерируют денежные средства;

в) компании «звезды», которые обеспечивают рост рынка и приток больших доходов, но постоянно требуют существенных инвестиций;

б) компании «знаки вопроса», которые при существенном инвестировании могут перейти в категорию «звезды»;

г) компании «собаки», которые должны уйти с рынка.

Используемые в данной матрице параметры для анализа товарного портфеля показывают компаниям, с одной стороны, вероятность их доходов, необходимых для развития, с другой стороны, возможность генерирования ими доходов. В результате можно будет определиться, какие товары являются источниками генерации денежных средств, которые, в свою очередь, могут стать источником инвестиций для роста других товаров, и одновременно можно определиться с товарами, которые являются балластом для ком-

пании или, наоборот, представляют собой «точку роста».

Вместе с тем матрица БКГ имеет и недостатки, о которых говорится в некоторых работах. Так, в ряде работ отмечается, что данный инструмент анализа имеет:

- сложности при определении доли рынка конкурентов, особенно применительно к инновационной продукции или услугам, которые еще могут не иметь сформировавшегося рынка;

- небольшое число показателей, применяемых для анализа портфеля компаний [2]

Как было отмечено в начале статьи, данный инструмент стратегического анализа был разработан для применения его в корпоративном секторе экономики. Его достаточно широко применяют в научных исследованиях российские ученые. В качестве примера можно привести ряд научных работ, в которых авторы применяют матрицу БКГ для анализа потенциала различных сегментов рынка, в частности, для оценки перспектив рынка недвижимости [2] или для анализа отечественного авиационного двигателестроения [7]. В некоторых других исследованиях приведены примеры использования матрицы БКГ для разработки стратегического портфеля товаров/услуг на примере конкретных компаний – для строительной [8] и для фармацевтической компании [9].

Вместе с тем, на наш взгляд, данный инструмент анализа целесообразно применять и в системе государственного и муниципального управления. Ведь, как показывает практика, имеются примеры того, как инструменты управления из корпоративного сектора были заимствованы в государственный сектор экономики. Так, к примеру, концепция «управление по результатам», применяемая в корпоративном управлении, была внедрена многими странами, в том числе и Россией, в систему государственного и муниципального управления, а именно в сферу управления общественными финансами, и получила название «бюджетирование, ориентированное на результат (БОР)». Это достаточно подробно описано в ряде работ, например, в [10].

Кроме того, в России сама концепция «управление по результатам» реализуется в рамках общей идеологии управления на госу-

дарственном и муниципальном уровнях. Речь идет о внедрении института менеджериализма в государственный сектор экономики, предусматривающий использование методов управления, свойственных для бизнес-среды, в общественном секторе экономики, в том числе на государственной службе. В качестве примеров можно привести: внедрение ключевых показателей эффективности государственного служащего, выполнение которых служит критерием оценки его работы и определяет размер материального вознаграждения; внедрение показателей оценки результативности организаций, функционирующих в бюджетной сфере, и их увязка с объемом бюджетного финансирования.

Если в систему государственного и муниципального управления внедряются корпоративные принципы управления, то почему бы не использовать и инструменты стратегического анализа [11], применяемые в корпоративном секторе экономики.

На наш взгляд, заложенные в матрице БКГ принципы классификации товарного портфеля компании целесообразно применять для анализа сбалансированности отраслевой структуры экономики региона (отраслевого портфеля региона, состоящего из отраслей, представленных в регионе).

Рассмотрим условный пример применения матрицы БКГ для анализа отраслевой структуры экономики некоего региона. Предположим, по результатам стратегического анализа отраслевой портфель региона включает в себя четыре категории отраслей, функционирующих в той или иной отрасли: «дойные коровы», которые занимают 70 % отраслевого портфеля региона, например, это нефтяная отрасль (нефтедобыча и нефтепереработка); 22 % – «звезды» (сельское хозяйство); 5 % – «трудные дети» (биотехнологии, генетика); 3 % – «собаки» (легкая промышленность).

Как видно из приведенного примера, отраслевой портфель региона диверсифицирован, поскольку в нем представлены все четыре группы товаров, в нашем примере – четыре группы отраслей.

Исходя из идеологии матрицы БКГ, стратегия развития для рассмотренного примера может быть следующей. Так, придерживаясь

точки зрения о том, что за «дойными коровами» нет будущего, целесообразно перераспределить основную часть их прибыли в пользу «звезд», с целью наращивания их доли на рынке. В перспективе эти инвестиции приведут к еще более высокой доходности отраслевого портфеля региона. В случае сохранения структуры отраслевого портфеля очевидно, что его доходность будет сокращаться, в силу сжимания спроса на продукцию «дойных коров».

Что касается компаний-«собак» из легкой промышленности, то, возможно, их следует поддержать в виде субсидирования, если они вносят положительные экстерналии, например, для сохранения занятости.

Таким образом, применение матрицы БКГ позволит выстроить целостную картину отраслевой структуры экономики региона и, соответственно, получить обоснованный качественный прогноз о перспективах роста

доходов отраслевого портфеля региона. В зависимости от качества его диверсифицированности можно делать прогноз о его доходности: в случае его несбалансированности доходы будут расти медленно и, вероятно, по объему окажутся ниже допустимого порогового уровня, обеспечивающего устойчивое развитие региона.

На наш взгляд, внедрение методов анализа БКГ в практику государственного управления позволит чиновникам и политикам в настоящем четко понимать роль и перспективы развития каждой отрасли экономики, повысит качество муниципального и государственного управления.

Статья подготовлена в рамках выполнения плана НИР УФИЦ РАН по государственному заданию Министерства науки и высшего образования РФ.

Список литературы

1. The Product Portfolio. URL: <https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio.aspx> (дата обращения: 25.06.2020).
2. Соловьева Ю.Ю. Использование матрицы Бостонской консалтинговой группы в процессе оценки недвижимости: Глобальные процессы в региональном измерении: опыт истории и современность: Сборник междунар. науч. конф. в 2 т. – Т. 1. – Новосибирск: СГУГиТ, 2015. – С. 157-160.
3. Мигунов Д. Нефть не нужна: когда спрос на черное золото перестанет расти? // URL: <https://iz.ru/930470/dmitrii-migunov/neft-ne-nuzhna-kogda-spros-na-chnoe-zoloto-perestanet-rasti> (дата обращения: 25.06.2020).
4. Долгосрочное снижение спроса на нефть // URL: <https://dokhodchivo.ru/dolgosrochnoe-snizhenie-sprosa-na-neft> (дата обращения: 25.06.2020).
5. Сидорович В. Мировая энергетическая революция. Как возобновляемые источники энергии изменят наш мир. – Альпина Паблишер, 2015 г. URL: <https://www.labirint.ru/books/499549/> (дата обращения: 25.06.2020).
6. Жизнь после нефти. <https://forums.spb.com/news/news/zhizn-posle-nefti/> (дата обращения: 25.06.2020).
7. Землянская Н.Б., Казакова Н.В., Сазонов А.А. Стратегический анализ отечественного авиационного двигателестроения на основе матрицы Бостонской консалтинговой группы // Вестник университета. – 2017. – № 3. – С. 12-15.
8. Бороздина С.М. Определение стратегического продуктового портфеля строительного предприятия как элемент его конкурентоспособности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2017. – Т. 7. – № 8А. – С. 164-174.
9. Корчагова Л.А., Черемушкина Ю.Е. Особенности формирования продуктового портфеля на фармацевтическом рынке // Вестник РГТУ. Серия: Экономика, управление, право. – 2017. – № 4. – С. 61-73.
10. Шподаренко Д.В., Михайлова О.И. Бюджетирование, ориентированное на результат [Электронный ресурс]: сборник научных трудов СевКавГТУ. Серия «Экономика». – 2007. – № 6. URL: <http://www.ncstu.ru> (дата обращения: 02.07.2020).
11. Зулкарнаев И. Роль миссии организации в разработке стратегии ее развития // Маркетинг. – 1998. – № 6. – С. 36.

References

1. The Product Portfolio. Available at: <https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio.aspx>. (accessed: 25.06.2020). [in English].
2. Solov'eva Yu.Yu. Ispol'zovanie matricy Bostonskoj konsaltingovoj gruppy v processe ocenki nedvizhimosti [Using the matrix of the Boston Consulting Group in the process of real estate valuation] // Global'nye processy v regional'nom izmerenii: opyt istorii i sovremennost' [Global processes in the regional dimension: the experience of history and modernity]: Cbornik mezhdunar. nauch. konf. v 2 t. – T. 1. – Novosibirsk: SGUGiT, 2015. – P. 157-160.GGU. [in Russian].
3. Migunov D. Neft' ne nuzhna: kogda spros na chernoe zoloto perestanet rasti? [Oil is not needed: when will the demand for black gold stop growing?]. Available at: <https://iz.ru/930470/dmitrii-migunov/neft-ne-nuzhna-kogda-spros-na-chernoe-zoloto-perestanet-rasti> (accessed: 25.06.2020). [in Russian].
4. Dolgosrochnoe snizhenie sprosa na neft'. [Long-term decline in oil demand]. Available at: <https://dokhodchivo.ru/dolgosrochnoe-snizhenie-sprosa-na-neft> (accessed: 25.06.2020). [in Russian].
5. Sidorovich V. Mirovaya energeticheskaya revolyuciya. Kak vozobnovlyaemye istochniki energii izmenyat nash mir. Izdatel'stvo: Al'pina Publisher, 2015 g. [How renewable energy will change our world]. Available at: <https://www.labirint.ru/books/499549/> (accessed: 25.06.2020). [in Russian].
6. Zhizn' posle nefti. [Life after oil]. Available at: <https://forumspb.com/news/news/zhizn-posle-nefti/> (accessed: 25.06.2020). [in Russian].
7. Zemlyanskaya N.B., Kazakova N.V., Sazonov A.A. Strategicheskij analiz otechestvennogo aviacionnogo dvigatelestroeniya na osnove matricy Bostonskoj konsaltingovoj gruppy [Strategic analysis of domestic aircraft engine manufacturing based on the matrix of the Boston Consulting Group] // Vestnik universiteta – Vestnik universiteta. – 2017. – No 3. – P. 12-15. [in Russian].
8. Borozdina S.M. Opreделение strategicheskogo produktovogo portfelya stroitel'nogo predpriyatiya kak element ego konkurentosposobnosti [Definition of a strategic product portfolio of a construction company as an element of its competitiveness] // Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra. – Economics: Yesterday, Today and Tomorrow. – 2017. – T. 7. – No 8A. – P. 164-174. [in Russian].
9. Korchagova L.A., Cheremushkina Yu.E. Osobennosti formirovaniya produktovogo portfelya na farmacevticheskom rynke [Features of the formation of a product portfolio in the pharmaceutical market] // Vestnik RGGU. Seriya: Ekonomika, upravlenie, pravo – Bulletin of the Russian State Humanitarian University. Series: Economics, Management, Law. – 2017. – No 4. – P. 61-73. [in Russian].
10. Shpodarenko D.V., Mihajlova O.I. Byudzhetrovanie, orientirovanoe na rezul'tat [Results Based Budgeting] // Sbornik nauchnyh trudov SevKavGTU. Seriya «Ekonomika» collection of scientific papers of SevKavSTU. Series "Economics". – 2007. – No 6. Available at: <http://www.ncstu.ru> (accessed: 02.07.2020). [in Russian].
11. Zul'karnaev I. Rol' missii organizacii v razrabotke strategii ee razvitiya [The role of the organization's mission in developing its development strategy] Marketing - Marketing 1998. – No 6. – P. 36. [in Russian].