

МАТРИЧНЫЕ МОДЕЛИ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛИЗА КАК ИНСТРУМЕНТ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ РОСТА ОРГАНИЗАЦИИ

Наталья Робертовна ЧЕКАШКИНА

кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры маркетинга и торгового дела,
Кубанский государственный университет (КубГУ),
Краснодар, Российская Федерация
chenaro@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0002-7440-2825>
SPIN-код: 9179-1379

История статьи:

Рег. № 46/2022
Получена 06.02.2022
Получена в
доработанном виде
16.02.2022
Одобрена 28.02.2022
Доступна онлайн
30.03.2022

УДК 338.1

JEL: D21, D22, M21,
O12

Ключевые слова:

стратегия роста,
стратегическая бизнес-
единица, портфельный
анализ, матричные
модели, стратегическое
маркетинговое
управление

Аннотация

Предмет. Матричные модели портфельного анализа как инструмент выбора стратегии роста организации.

Цели. Анализ существующих матричных моделей портфельного анализа стратегического управления на уровне бизнес-единиц.

Методология. Использованы общенаучные методы анализа.

Результаты. Приведены особенности построения е матриц, возможные ограничения и преимущества использования конкретных моделей, а также даны рекомендации при их использовании в целях выявления перспективы развития корпорации на целевых рынках. Выявлено, что нет однозначного алгоритма использования конкретной модели в определенной ситуации и выбор инструмента портфельного анализа опирается на множество факторов, уникальных для каждого конкретного случая с учетом организационных возможностей и ресурсов корпорации.

Выводы. Преимуществом матричных моделей является их наглядность – они отражают фундаментальное положение стратегического управления, указывая области инвестирования в привлекательные направления, где у компании наиболее сильные конкурентные позиции. Это – действенный инструмент стратегического менеджмента для принятия управленческих решений по позиции компании на рынке.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2022

Для цитирования: Чекашкина Н.Р. Матричные модели портфельного анализа как инструмент выбора стратегии роста организации // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2022. – Т. 21, № 3. – С. 532 – 552.

<https://doi.org/10.24891/ea.21.3.532>

Расширение целевых рынков и поиск новых возможностей для фирмы являются ключевыми факторами при выборе стратегии развития компании. Бизнес, достигая определенного этапа развития, стремится укрепить свои рыночные позиции, используя классические стратегии роста: интегративного роста для повышения ценности существующего предложения; интенсивного роста с освоением новых территорий; диверсифицированного роста с выходом за рамки привычных отраслей и территорий в поисках новых целевых рынков и повышения прибыльности компании в целом. В связи с этим для выбора направления развития и дальнейшего контроля постоянного уровня прибыльности и расширения границ целевых рынков

используются матричные подходы. В практике бизнеса методы матричного подхода применяются достаточно широко, так как данная методология позволяет наглядно и более эффективно обосновать управленческое решение при выборе стратегического направления роста компании.

В нашем исследовании использовались методы кабинетного исследования для сбора информации, изучения различных подходов и принципов построения матричных моделей портфельного анализа, применяющихся в бизнес-практике, а также анализа особенностей, требований и ограничений по использованию. В процессе анализа было изучено восемь методик матричного подхода к определению стратегического вектора развития корпорации, сопоставлены возможности их применения и условия, ограничивающие широкое использование в практической деятельности.

В основе построения матриц лежит несколько групп параметров:

- параметры, характеризующие решения, которые выполняет компания в рамках реализации конкретной стратегии;
- параметры, характеризующие условия или факторы, определяющие выбор конкретной стратегии;
- параметры, характеризующие степень собственной успешности в достижении поставленных целей компании на рынке.

К первой группе относятся критерии внутреннего или внешнего выбора, которые указывают на конкретные действия для реализации стратегии. Вторая группа параметров характеризует состояние рынка и достигнутые уровни целевых показателей. Третья группа – критерии эффективности и привлекательности компании в рыночном окружении. Как правило, матрицы строятся на основании двух параметров, наиболее актуальных и подходящих для целей исследования.

Матричные модели подразделяются на портфельные и модели развития, однако в контексте измерения и исследования перспектив расширения границ целевого рынка мы считаем, что разница между ними формальна, так как обе разновидности направлены на выявление наиболее перспективных стратегических векторов развития компании в целом сквозь призму аналитики составляющих бизнес-портфель организации. Причем большинство матриц стратегического развития можно также использовать применительно для анализа портфеля фирмы.

Методики матричного подхода к стратегическому анализу характеризуют продуктовые и рыночные перспективы с точки зрения привлекательности рынка, степени его роста, возможности создавать отличительные преимущества, такие как большая доля рынка и конкурентное превосходство [1]. Матричные техники являются очень эффективным инструментом и подвергают компании (продукты, бизнес-единицы) систематической ревизии и анализу, что обеспечивает

возможность достижения долгосрочного роста и прибыльности. При стратегическом анализе организация может выступать как единое целое либо как совокупность стратегических бизнес-единиц, где каждая должна управляться в целях достижения максимально выгодного преимущества при использовании рыночных возможностей и внутренних уникальных способностей, что является ключевым фактором при маркетинговом стратегическом планировании [1].

Методология портфельного анализа строится на структурной разработке, определении принципов и методов изучения и формирования выборки объектов, основывается на анализе конкурентоспособности и стратегического положения бизнес-единицы на рынке [2]. Целью портфельного анализа является оценка товарно-рыночных возможностей организации за рамками ее настоящей деятельности, а также принятие окончательного решения по вопросу изменения существующих границ своего целевого рынка путем корректировки имеющегося бизнес-портфеля посредством стратегии диверсификации, интернационализации, интеграции, концентрации или различных вариаций их комплексного использования¹. В целом анализ проводится путем перекрестной классификации каждого бизнес-направления по двум независимым параметрам: привлекательности базового рынка и способности фирмы использовать его имеющиеся возможности.

Обратимся к стратегическим корпоративным матрицам развития, которые составляют большую группу в маркетинговом анализе. Одной из первых базовых является матрица роста И. Ансоффа «продукт/рынок» [3], которая базируется на двух критериях – стратегия рассматривается с позиций рынков и продуктов: существующих и новых (*рис. 1*).

Данный подход демонстрирует развитие целевого рынка в нескольких направлениях: увеличение рыночной доли компании за счет разработки новых целевых сегментов (рынков), либо за счет проведения более эффективной конкурентной стратегии, либо за счет предложения имеющемуся целевому рынку новых продуктовых решений, либо разработки нового продукта для нового рынка. В зависимости от имеющихся ресурсов, способностей и стратегических целей, компаниям предлагаются четыре стратегии (проникновения, развития продукта, развития рынка и диверсификация), каждая из которых имеет определенные ограничения, возможности и риски.

Ситуационная матрица формирования стратегии Томпсона – Стрикленда, как правило, используется на начальном этапе выбора стратегии развития компании и, по мнению авторов, предоставляет возможность оценивания факторов внешней среды организации, причем для получения более корректных выводов требуется провести SWOT-анализ, на основании которого строится ситуационная матрица [4]. Вертикальная ось обозначает состояние рыночной конъюнктуры (рост отраслевого

¹ Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации. М.: ИНФРА-М, 2000. 928 с.

рынка), а горизонтальная – конкурентные позиции фирмы на рынке, ее слабые и сильные стороны. Возможно проведение анализа как самой фирмы, так и ее портфельных единиц, причем дальнейший вектор развития предполагает использование различных вариантов стратегий. Наиболее сильные позиции компании (или бизнес-направления) при быстром росте самого рынка означают расположение позиции компании в первом квадранте; наихудший вариант развития – нахождение в третьем квадранте, где при слабых конкурентных позициях наблюдается еще и медленный рост рынка, что не предполагает наличия перспектив дальнейшего роста (рис. 2).

Ситуационный подход в стратегическом управлении является актуальным и в настоящее время. Анализ стратегического развития с использованием матрицы Томпсона – Стрикленда – это своего рода навигатор в поиске стратегического пути. Несмотря на очевидность полученных результатов, сам процесс подготовки к анализу вызывает некоторые затруднения, так как приходится прибегать к мнению большого количества специалистов для оценки выделенных параметров.

Определение стратегической позиции предприятия в производственной цепочке в зависимости от разнообразия сфер деятельности и потенциальных возможностей в целях достижения роста (диверсификационного или интеграционного) посредством приобретений возможно на основании матрицы внешних приобретений (область деятельности, тип стратегии). В основе подхода лежит выбор типа стратегии развития в зависимости от предполагаемой области хозяйственной деятельности [5] и отражает яркую взаимосвязь стратегий диверсификации и интеграции (рис. 3).

В данной трактовке предлагается прибегать к диверсификации в ситуациях, когда перспективы дальнейшего развития компании исчерпаны либо представляют ограничения для роста, причем диверсификационный рост рассматривается как дивергентный (чистая или конгломератная диверсификация) и конвергентный (связанная или концентрическая диверсификация). Интеграция оправдана, когда предприятие намерено повысить свою прибыльность путем повышения контроля над стратегически важными для него звеньями в производственной цепи².

Стратегическое позиционирование компании на рынке строится на основании выгодного для нее сочетания силы или слабости на рынке (в отношении потребителей) и конкурентной позиции в отрасли. Матрица базовых портфельных стратегий организации (рис. 4) [1] отражает четыре возможных стратегических выбора и основана на принципе распределения ресурсов и прежде всего – финансовых средств между различными стратегическими бизнес-единицами (СБЕ) корпорации [5].

² Пилипчук В.В. Управление маркетингом. Владивосток: Дальрыбвтуз, 2001. 130 с.; Соловьев Б.С.

Управление маркетингом: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». М.: ИНФРА-М, 2005. 288 с.

Стратегия роста, находящаяся в левом верхнем квадранте (рис. 4), свидетельствует о значительных маркетинговых возможностях и устойчивом экономическом положении, поэтому корпорации необходимо инвестирование в СБЕ, находящиеся в этом поле, для развития потенциала. Стратегия сохранения предполагает незначительные маркетинговые возможности при устойчивости экономического положения, при этом цель инвестиций – сохранение стратегической позиции на рынке. Бизнес-единицы, находящиеся в правом верхнем квадранте, относятся к области стратегического выбора: при значительных маркетинговых возможностях и слабом экономическом положении компания должна определиться: то ли развивать бизнес-единицы путем значительных инвестиций для поиска ресурсов эффективного использования возможностей, то ли избавляться от них посредством ликвидации или продажи. Стратегия «жатвы» или избавления также предполагает стратегический выбор: либо получение краткосрочной выгоды («снятие урожая»), либо продажа и ликвидация СБЕ ввиду незначительности маркетинговых возможностей и слабой экономической позиции данных направлений. Данные виды стратегии являются основой всех моделей портфельного анализа.

Многие авторы для исследования перспективных вариантов развития компании предлагают использовать следующие методики портфельного анализа: BCG (матрица «рост / доля рынка»), матрица GE/Mc-Kinsey (матрица «сила бизнеса / рыночная привлекательность»), матрица Shell (матрица «директивной политики») [6]. Портфельный анализ по матрицам BCG и GE/Mc-Kinsey позволяет расставить приоритеты при размещении ресурсов путем ревизии внешних факторов и внутренних ресурсов для наиболее перспективных структурных бизнес-направлений фирмы [1]. Обратимся к более подробному описанию приведенных методик.

Разработанная в конце 1960-х гг. матрица BCG³ (по названию компании Boston Consulting Group) отражает маркетинговый потенциал роста путем корреляции показателей привлекательности рынка посредством показателя изменения спроса на продукцию и относительной доли рынка компании как внутреннего потенциала конкурентоспособности и прибыльности. Данная матрица используется для оценки выбора стратегических векторов развития компании и оценки инвестиционной потребности. Задачей менеджеров организации является обеспечение стратегического баланса бизнес-портфеля посредством развития бизнес-единиц, являющихся генератором денежной массы, и зон, обеспечивающих долгосрочные стратегические интересы предприятия⁴ (рис. 5).

Данный анализ основывается на двух аргументах:

- концепция кривой опыта предполагает получение наибольшей прибыли наикрупнейшим конкурентом;

³ Perspectives on Experience. Boston, Boston Consulting Group, 1968.

⁴ Пилипчук В.В. Управление маркетингом. Владивосток: Дальрыбвтуз, 2001. 130 с.

- модель жизненного цикла продукта предписывает сочетание бизнес-единиц, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, для гармонизации портфеля компании.

Использование матрицы позволяет выявить позиции бизнес-единиц (продуктов) в составе единого портфеля предприятия, способствует структурированию проблемы и генерированию перспективных стратегических направлений.

Преимуществом матрицы является простота расчета доли каждого бизнес-направления (продукта) в объеме продаж и сумме прибыли компании, то есть использование количественно измеряемых показателей является наглядным и убедительным при принятии стратегического решения. Кроме того, установление связи между стратегической позицией и финансовыми результатами также способствует повышению привлекательности данного вида анализа с точки зрения точности и ценности полученных выводов и рекомендаций, а объективный характер используемых индикаторов привлекательности и конкурентоспособности уменьшает степень субъективизма.

Однако при детальном рассмотрении матрицы BCG некоторые ученые сходятся во мнении, что трудности вызывает сложность измерения рыночной доли и степени роста рынка, что связано с определением релевантного рынка, некорректной оценкой обоснованности жизненного цикла продукта, бизнес-единицы, с динамикой рыночной структуры, рыночной устойчивости, взаимосвязанности продуктово-рыночных сегментов, выведением с рынка «собак» и анализом портфеля как закрытой системы [7]. Также Ж.-Ж. Ламбен указывает на еще одно ограничение: метод исходит из понятия одного только «внутреннего» конкурентного преимущества и не учитывает «внешнего» конкурентного преимущества, приобретаемого фирмой или торговой маркой в результате успешной дифференциации» [8].

Матрица стратегий Royal Dutch Shell [9] и бизнес-фильтр McKinsey/GE [10] принято использовать для моделирования бизнес-портфеля организации, но некоторые авторы считают, что они зачастую больше подходят для принятия решения о том, какие рынки следует выбирать целями в первую очередь [11].

Анализ позиции в портфеле компании в матрице BCG не дает явной возможности определения стратегических целей. Во избежание недостатков матрицы BCG консалтинговая компания McKinsey в ходе реализации проекта от General Electric разработала так называемую решетку стратегического планирования (бизнес-экран, бизнес-фильтр), в основе которой используются два критерия: привлекательность рынка и конкурентные позиции, которые идеально подходят для оценки бизнеса. Преуспевающая компания работает на привлекательных рынках, а ее бизнес достаточно эффективен для достижения успеха. Сильная компания на непривлекательном рынке и слабая компания на привлекательном рынке одинаково

бесперспективны [5]. Данную матрицу отличает использование для оценки значительного количества факторов, которые компания самостоятельно выбирает для проведения анализа, и, следовательно, применима во всех фазах циклов спроса и технологии и при самых разнообразных конкурентных условиях (рис. 6).

На рис. 7 представлена решетка стратегического выбора, которая является концептуальной моделью матрицы «привлекательность рынка и конкурентные позиции» и позволяет объективно оценить имеющиеся альтернативы [11]. Матрица имеет размерность три на три и состоит из девяти ячеек, которые определяют стратегические позиции фирмы в зависимости от представленных параметров. Выделяется три поля стратегических позиций компании на рынке: поле победителей (инвестировать и расти), поле проигравших (сбор урожая или избавление) и пограничное поле (планирование стратегии с осторожностью) [12].

Анализируемые бизнес-направления отображаются на сетке в виде кружков, которые демонстрируют общий объем продаж на отраслевом рынке, а доля рынка указывается в виде сегмента в этом кружке, что визуально отражает реальную картину маркетинговой устойчивости. Более детальная многомерная матрица McKinsey/GE [13] представлена на рис. 8.

Данная матрица позволяет принимать более дифференцированные стратегические маркетинговые решения по эффективному использованию потенциала предприятия⁵ в зависимости от степени рыночной привлекательности. Сочетание разного уровня позиций компании (прочная и слабая) и степени привлекательности рынка (высокая и низкая) отражено в матрице привлекательности рынка и конкурентных позиций, которая предоставляет четыре альтернативных направления деятельности [13] (рис. 9).

Данная матрица помогает понять, на каких видах деятельности не стоит концентрировать особые усилия. Например, не стоит ожидать высокой прибыльности на второстепенном рынке, даже если компания будет занимать там прочные позиции, так как рынок просто фактически не дает преимуществ. Несмотря на высокую привлекательность, на иллюзорном рынке также не стоит уповать на успех, так как скорее всего там уже присутствуют более сильные конкуренты с устоявшимся конкурентным преимуществом, которые, как правило, неприступно обороняют свои позиции. Бесперспективные рынки характеризуются снижением потенциала либо находятся на стадии зрелости, либо те, у которых репутация или позиции компании подорваны появлением новых конкурентов или субститутов. Наиболее эффективным окажется рынок, где конкурентные позиции и привлекательность сегмента для компании велики.

Одним из недостатков многомерной матрицы McKinsey/GE является необходимость оперирования большими базами данных для выделения и оценки факторов, по

⁵ Пилипчук В.В. Управление маркетингом. Владивосток: Дальрыбвтуз, 2001. 130 с.

которым будет производиться анализ. Кроме того, трудности учета рыночных границ и масштаба рынка, которые находятся в постоянной динамике, осложняют измерения; также следует учитывать субъективное отношение персонала, производящего оценку рыночных позиций; доступность или закрытость информации и пр.

Еще одним инструментом в стратегическом маркетинговом анализе является матрица направленной (директивной) политики, которая была разработана компанией Shell. Модель направленной политики имеет некоторое сходство с матрицей McKinsey/GE, она акцентирует внимание на оценке большого массива количественных параметров.

Если критерий стратегического выбора в модели BCG основывается на оценке потока денежных средств (Cash Flow), который по сути является показателем краткосрочного планирования, а в модели McKinsey/GE, наоборот, на оценке отдачи инвестиций (Return of Investment), являющейся показателем долгосрочного планирования, то модель Shell/DPM предлагает при принятии стратегических решений держать фокус одновременно на двух этих показателях⁶.

Еще одной особенностью матрицы Shell/DPM является ее анализ видов бизнеса, находящихся на разных этапах жизненного цикла, что в конечном счете показывает перспективность развития того или иного подразделения. Однако основным преимуществом и отличием от существующих на тот момент моделей является ее концентрация на текущей отраслевой ситуации, нежели оценке фактических результатов прошлых периодов.

Матрица Shell / DPM является действенным инструментом для менеджмента компании, так как ориентирует руководство на перераспределение финансовых ресурсов из бизнесов, порождающих денежную массу, в направления, где имеется высокий потенциал отдачи инвестиций. Результаты анализа по модели Shell / DPM позволяют не только оценить конкурентоспособность и степень привлекательности каждой бизнес-единицы в структуре портфеля корпорации, но и отражают динамику изменения ее рыночного положения (рис. 10).

Матрица рассматривает положение компании в зависимости от двух параметров: конкурентоспособности бизнеса и перспектив развития отрасли. Каждая из представленных девяти стратегий предлагает определенный набор деятельности для упрочения собственных позиций. Стрелками указаны возможные траектории развития с акцентом на определенные маркетинговые и инвестиционные стратегические решения. Еще одной отличительной особенностью является возможность использования временного фактора: каждый участок представляет собой особую точку во времени; руководителю, желающему увидеть изменения по

⁶ Князев С.В. Матрица стратегического позиционирования бизнеса Shell/DPM и ее применение для разработки маркетинговых стратегий филиалов страховой компании.
URL: <http://marketing.rbc.ru/research/562949958002579.shtml>

истечении определенного периода, нужно лишь воспользоваться базой данных для каждого периода и сравнить результаты. Матрица является особо эффективной для визуализации изменений и развития стратегических позиций во времени, поскольку она не испытывает на себе влияния факторов, которые могут обусловить ошибки (например, инфляции)⁷.

Концепция жизненного цикла в качестве одного из основных параметров оценки эффективности портфеля используется также в матрице консалтинговой компании Артура Д. Литтла наряду с относительным положением на рынке. К названию авторов данной матрицы добавляется LC (Life Circle), что указывает на акценты при использовании матрицы. Показатели оценки зрелости отрасли и положения бизнес-направления по отношению к конкурентам определяют направление перспективного развития (рис. 11).

Основной постулат матрицы ADL/LC состоит в том, что у каждого бизнес-направления в рамках корпорации своя определенная отраслевая стадия жизненного цикла, на которой оперирует рассматриваемое бизнес-направление. Кроме того, в зависимости от степени зрелости отрасли данное подразделение на различных этапах своего развития может занимать разные конкурентные позиции на рынке: от доминирующей до слабой в порядке убывания. Сочетание четырех фаз развития жизненного цикла и пяти конкурентных позиций дают матрицу ADL/LC, состоящую из 20 ячеек, каждая из которых формирует определенную стратегию в зависимости от зрелости отрасли и конкурентной позиции компании на отраслевом рынке. Данные разновидности включают следующие альтернативы: прямую и обратную интеграцию, стратегию вхождения на рынок, стратегию первичного развития рынка, стратегию увеличения производственных мощностей, стратегию рационализации дистрибуции, стратегии развития производства или бизнеса за рубежом, экспорт традиционного продукта, лицензирования за рубежом, стратегию осторожных действий, стратегии развития новых продуктов на традиционных рынках, новых продуктов на новых рынках, традиционных продуктов на новых рынках, стратегию системного повышения эффективности, улучшения ассортимента продукции, перехода на эффективную технологию, традиционного снижения стоимости, стратегию выживания и полный отказ от продукта бизнеса. Преимуществом данной модели является ее наглядность и полнота описания позиции бизнеса (продукта) в портфеле компании, однако уровень неопределенности и фактор квалификации персонала, проводящего анализ, являются слабыми местами в использовании данной модели.

Ключевые характеристики рассмотренных матричных моделей приведены в табл. 1.

⁷ Князев С.В. Матрица стратегического позиционирования бизнеса Shell/DPM и ее применение для разработки маркетинговых стратегий филиалов страховой компании.
URL: <http://marketing.rbc.ru/research/562949958002579.shtml>

При широком выборе существующих методик нет общепризнанного видения относительно одной – единственно универсальной и эффективной. Выбор методики зависит от целей предприятия, имеющихся ресурсов и информации для обработки, а также качественных характеристик персоналии, которая осуществляет стратегическое маркетинговое планирование в компании. По мере использования того или иного подхода результат будет предположительно идентичен, однако классификация продуктов в портфеле будет различна в зависимости от использованной модели.

Преимуществом матричных моделей является их наглядность – они отражают фундаментальное положение стратегического управления, указывая области инвестирования в привлекательные направления, где у компании наиболее сильные конкурентные позиции. Это – действенный инструмент стратегического менеджмента для принятия управленческих решений по позиции компании на рынке.

В результате стратегического анализа развития компании в значительной части используемых моделей предполагается отказаться от бизнес-направлений, попавших в так называемую отрицательную зону, не учитывать возможного синергетического эффекта от взаимодополняемости внутри бизнес-портфеля компании. Кроме того, несмотря на привлекательность матричных моделей, необходимо отметить их трудоемкость в определении и оценке параметров и, как следствие, дороговизну реализации. Концентрация внимания на анализе имеющихся направлений в бизнес-портфеле организации ограничивает изучение потенциальных и новых возможностей.

Таким образом, мы считаем, что при большом многообразии методик определения границ целевого рынка, все они обладают собственными преимуществами и недостатками, однако нет однозначного мнения, какой конкретно метод (группа методов) дает наиболее корректный и перспективный выбор целевого рынка. Методика может рассматриваться как подготовительный этап при детерминации целевого рынка, а выбор будет строиться на основании конкретных данных, таких как емкость потенциального и реального рынков, занимаемая абсолютная или относительная рыночная доля компании, рост объемов продаж, этап жизненного цикла и прочих показателях эффективности маркетинговой деятельности компании.

Таблица 1**Ключевые характеристики основных матричных моделей****Table 1****Key characters of main matrix models**

Модель	Критерии анализа	Правила построения	Комментарии
Матрица «рост – доля рынка» И. Ансоффа	Относительная доля рынка. Рост рынка	Размещение ресурсов по четырем категориям. Рассмотрение варианта исключения товара из портфеля (например, «собаки»). Отсутствие конкретных рекомендаций по портфелю (например, оптимальный микс «звезд», «коров» и «собак» и т.п.), за исключением остатка денежных средств	Широко распространен, но концептуально спорный инструмент, усиливающий два критерия. Недостаток правил для определения портфеля «собак», «звезд» и т.д. Не рассматривает риски. Не учитывает вес критериев
Матрица выбора стратегии Томпсона – Стрикленда	Рост рынка. Конкурентная позиция	Требует предварительного проведения SWOT-анализа для выявления значения параметров. Предлагает альтернативные варианты стратегий или их комплексы в зависимости от сложившейся ситуации	Сложности в определении значений параметров. Требует привлечения большого количества экспертов для оценки выделенных параметров
Матрица внешних приобретений	Область деятельности. Тип стратегии	Схожесть с матрицей И. Ансоффа «рынки / продукты», однако вместо продуктов рассматриваются стратегии компании	Рассматривает различные вариации стратегии интеграции и диверсификации. Узкая направленность
Матрица базовых стратегий	Экономическое положение. Маркетинговые возможности	Стратегическая позиция компании выявляется на основании силы или слабости ресурсного потенциала компании в сочетании с ее конкурентной позицией в отрасли	Приведенные стратегии основаны на принципе распределения в первую очередь финансовых ресурсов между бизнес-единицами. Является основой всех портфельных матриц
Матрица BCG «рост – доля рынка»	Рост рынка. Относительная доля рынка	В основе лежит допущение: большая скорость роста предполагает большие возможности для развития. Большая доля рынка придает усиление конкурентным позициям компании. Позволяет провести ревизию внешних факторов и внутренних ресурсов. все рассматриваемые бизнес-единицы должны находиться в одинаковой стадии жизненного цикла	Трудности сбора информации о скорости роста рынка и рыночной доли конкурентов. Не учитывает взаимозависимости бизнес-единиц и их возможного синергетического эффекта. Невозможность прогнозирования – вся аналитика в статичном состоянии

Матрица бизнес оценки McKinsey / GE	Отраслевая привлекательность. Конкурентные позиции	В практическом применении данная модель немного более точна, чем матрица «рост – доля рынка». В своих более обширных моделях (например, матрица GE) классификация продуктов по этим двум критериям используется в качестве входных данных для явной модели распределения ресурсов	Акцентируется на двух критериях, которые могут быть неподходящими для целей компании. Эмпирическое определение корреляции двух критериев является преимущественным относительно матрицы «рост – доля рынка». Учитывая адаптацию к каждой отрасли, совместимость между отраслями затруднена. Не рассматривает риски
Матрица бизнес портфеля ADL/LC	Рыночная позиция конкурентов. Отраслевая зрелость		
Матрица директивной политики Shell/DPM	Перспективность рыночного сегмента. Конкурентная позиция в выбранном сегменте		

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 1

Матрица роста «продукт/рынок» И. Ансоффа

Figure 1

The Ansoff Matrix “Product/Market”

	Существующий продукт	Новый продукт
Существующий рынок	Стратегия проникновения	Стратегия развития продукта
Новый рынок	Стратегия развития рынка	Диверсификация

Источник: [3]

Source: [3]

Рисунок 2**Матрица выбора стратегии А. Томпсона и А. Стрикленда****Figure 2****The Strategy Selection Matrix by A. Thompson and A. Strickland**

Источник: [4]

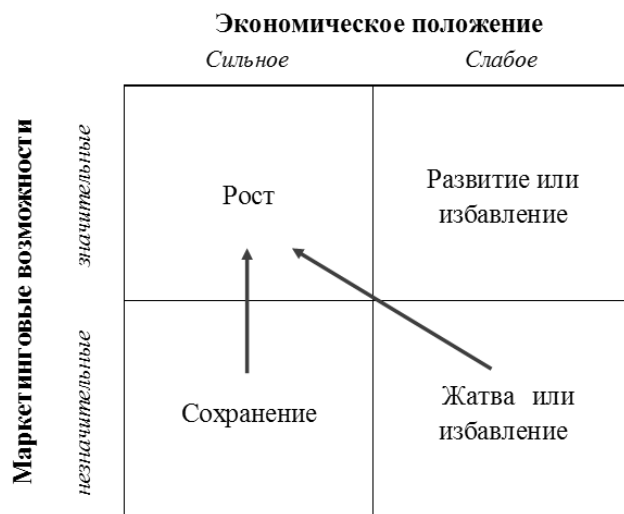
Source: [4]

Рисунок 3**Матрица внешних приобретений****Figure 3****The External Acquisitions Matrix**

		Тип стратегии	
		Диверсификация	Интеграция
Область деятельности	новые	Дивергентные приобретения (конгломератная)	Вертикальная интеграция
	сходные	Конвергентные приобретения (концентрическая)	Горизонтальная интеграция

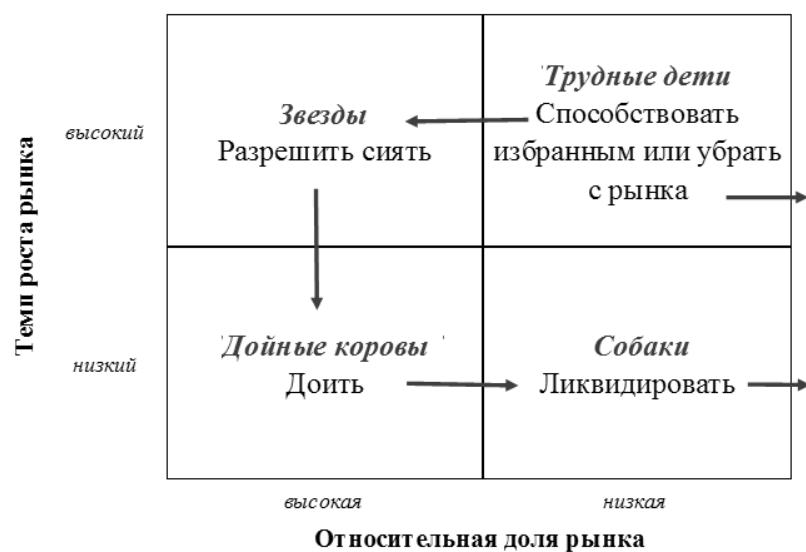
Источник: [5]

Source: [5]

Рисунок 4**Базовые портфельные стратегии организации****Figure 4****Basic portfolio strategies of organization**

Источник: [1]

Source: [1]

Рисунок 5**Матрица BCG («рост рынка/доля рынка»)****Figure 5****The BCG matrix “Growth/Market Share”**

Источник: Perspectives on Experience, Boston, Boston Consulting Group, 1968

Source: Perspectives on Experience. Boston, Boston Consulting Group, 1968

Рисунок 6**Факторы привлекательности отрасли и эффективности бизнеса матрицы McKinsey/GE****Figure 6****Factors of branch attractiveness and business efficiency in the GE-McKinsey Matrix**

Факторы привлекательности рынка	Факторы эффективности бизнеса
Общий объем продаж.	Доля рынка.
Показатель темпов роста в год.	Темпы роста доли рынка.
Дифференциация продукции.	Качество продукции.
Норма прибыли.	Репутация марки.
Интенсивность/особенности конкуренции.	Распределение продукции.
Ценность потребителя.	Эффективность продвижения.
Технологические требования.	Возможности производства.
Влияние инфляции.	Эффективность производства.
Энергоемкость.	Расходы подразделения.
Воздействие окружающей среды.	Поставки материала.
Социальный/политический/юридический аспекты	Эффективность научных исследований.
	Управленческий аппарат

Источник: [5]

Source: [5]

Рисунок 7**Решетка стратегического планирования McKinsey/GE****Figure 7****GE-McKinsey Strategic Planning Grid**

		Сила бизнеса		
		сильная	средняя	слабая
Маркетинговая привлекательность	высокая	инвестировать и расти	инвестировать и расти	планирование стратегии с осторожностью
	средняя	инвестировать и расти	планирование стратегии с осторожностью	сбор урожая или избавление
	низкая	планирование стратегии с осторожностью	сбор урожая или избавление	сбор урожая или избавление

Источник: [12]

Source: [12]

Рисунок 8**Матрица стратегического выбора McKinsey/GE****Figure 8****The GE-McKinsey Matrix of Strategic Choice**

		Маркетинговая привлекательность сегмента		
		непривлекательный	умеренно привлекательный	привлекательный
Эффективность бизнеса	слабая	Решительно избегать	Избегать	Возможности
	средняя	Избегать	Возможности	Вторичные цели
	сильная	Возможности	Вторичные цели	Основные цели

Источник: [13]

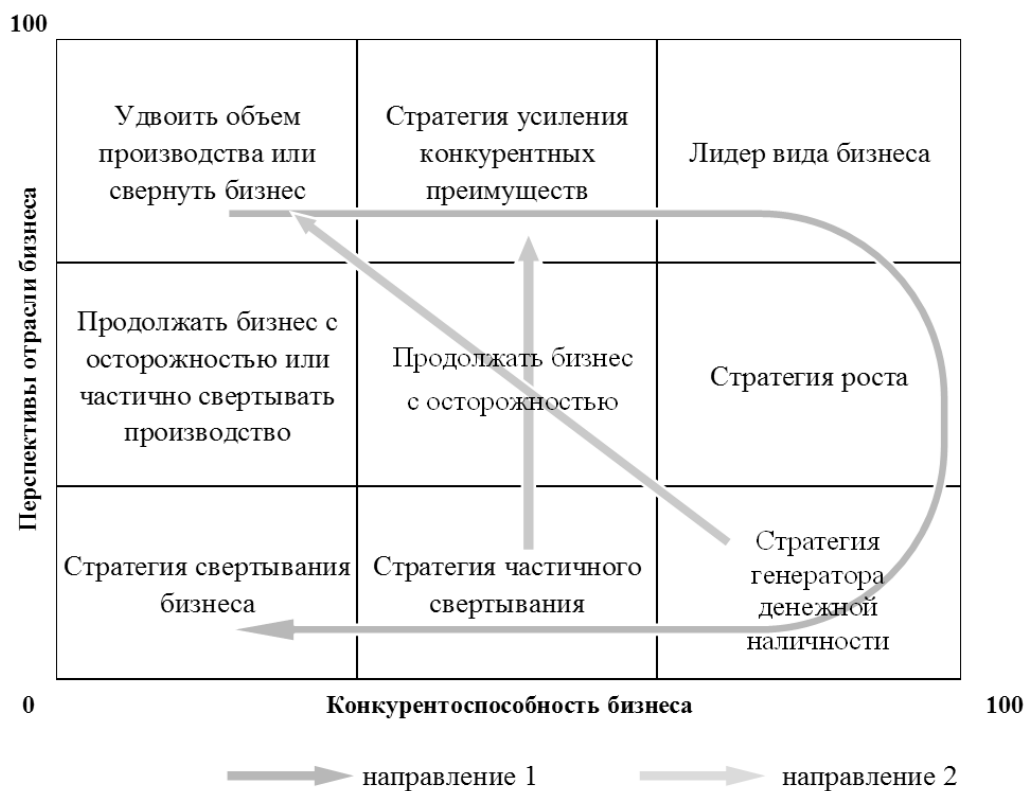
Source: [13]

Рисунок 9**Матрица привлекательности рынка и конкурентных позиций****Figure 9****The Market Attractiveness and Competitive Position Matrix**

		Привлекательность рынка	
		высокая	низкая
Конкурентная позиция	прочная	Основной вид деятельности	Второстепенный вид деятельности
	слабая	Иллюзорный вид деятельности	Бесперспективный вид деятельности

Источник: [13]

Source: [13]

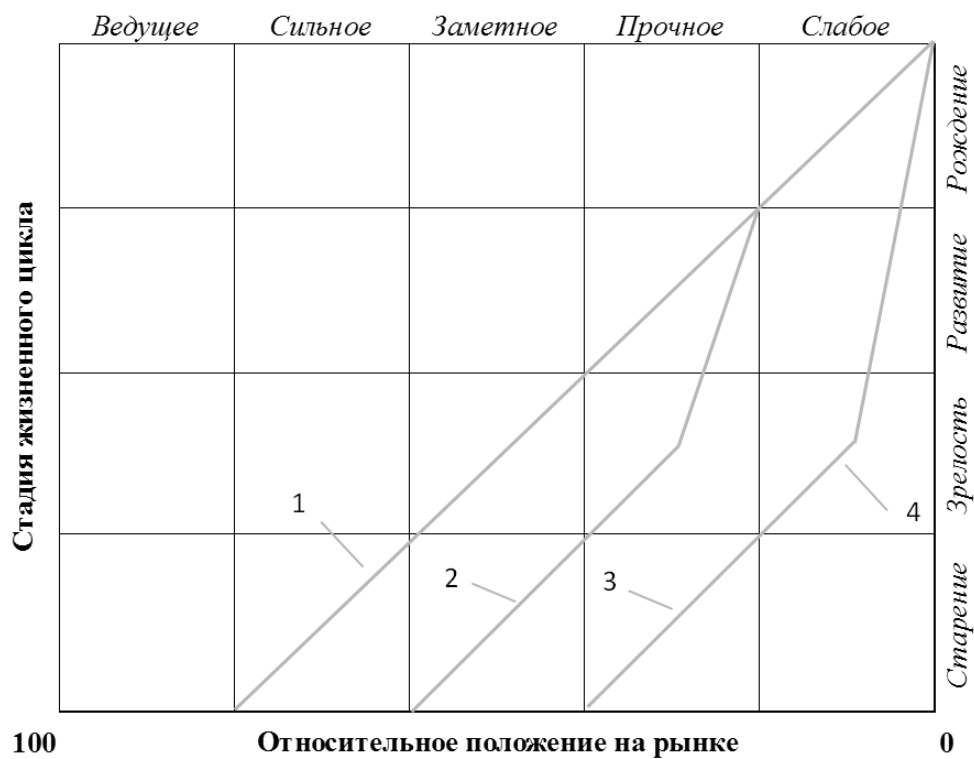
Рисунок 10**Матрица направленной политики Shell/DPM****Figure 10****The Directional Policy Matrix (DPM) by Shell**

Источник: [9]

Source: [9]

Рисунок 11
Матрица ADL/LC

Figure 11
The ADL/LC Matrix



Примечание. 1 – естественное развитие; 2 – избирательное развитие; 3 – жизнеспособное развитие; 4 – выход.

Источник: [11]

Source: [11]

Список литературы

1. Mikkola J.H. Portfolio management of R&D projects: Implications for innovation management. *Technovation*, 2001, vol. 21, Iss. 7, pp. 423–435.
 URL: [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(00\)00062-6](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(00)00062-6)
2. Бандурин А.В., Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 3. С. 88–129.
3. Ansoff H.I. Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 1957, vol. 35, no. 5, pp. 113–124. URL: https://www.casrilanka.com/casl/images/stories/2017/2017_pdfs/sab_portal/course_material/strategies_for_diversification.pdf
4. Thompson A., Strikland A.S. *Crafting and Implementing Strategy: Text and Cases*. Boston, Irwin McGraw-Hill, 1998.

5. Семенов И.В. Маркетинговые стратегии развития организации: монография. М.: Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 2005. 128 с.
6. Varadarajan P.R. Product portfolio analysis and market share objectives: An exposition of certain underlying relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1990, vol. 18, no. 1, pp. 17–29. URL: <https://doi.org/10.1007/BF02729759>
7. Slatter S. Common Pitfalls in Using the BCG Portfolio Matrix. *London Business School Journal*, 1980, Winter, pp. 18–22.
8. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб.: Питер, 2006. 800 с.
9. Robinson S.J.Q., Hichens R.E., Wade D.P. The directional policy matrix tool for strategic planning. *Long Range Planning*, 1978, vol. 11, no. 3, pp. 8–15. URL: [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(78\)80002-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(78)80002-8)
10. Wind Y., Mahajan V. Designing Product and Business Portfolios. *Harvard Business Review*, 1981, vol. 59, no. 1, pp. 155–165. URL: <https://hbr.org/1981/01/designing-product-and-business-portfolios>
11. Хулей Г., Пирси Н. и др. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. 800 с.
12. Sandhusen R.L. Marketing. Hauppauge, N.Y., Barron's, 2000.
13. Piercy N. Market-Led Strategic Change: Transforming the Process of Going to Market. Oxford, Butterworth Heinemann, 1997.

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

MATRIX MODELS OF PORTFOLIO ANALYSIS AS A TOOL FOR CHOOSING AN ORGANIZATION'S GROWTH STRATEGY

Natal'ya R. CHEKASHKINA

Kuban State University (KubSU),
Krasnodar, Krasnodar Krai, Russian Federation
chenaro@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0002-7440-2825>

Article history:

Article No. 46/2022
Received 6 Feb 2022
Received in revised form
16 February 2022
Accepted 28 Feb 2022
Available online
30 March 2022

JEL classification: D21,
D22, M21, O12

Keywords:

growth
strategy, strategic business
unit, portfolio analysis,
matrix model, strategic
marketing management

Abstract

Subject. The article addresses matrix models of portfolio analysis as a tool to select a strategy for organizational growth.

Objectives. The focus is to review the existing matrix models for portfolio analysis of strategic management at the level of business units.

Methods. The study draws on general scientific methods of analysis.

Results. The paper provides the features of the construction of described matrices, possible limitations and advantages of using specific models, and gives recommendations for their use to define prospects for corporation development in target markets. I show that there is no unambiguous algorithm for using a specific model in a certain situation, and the choice of a tool for portfolio analysis rests on many factors that are unique to each particular case, given organizational capabilities and resources of the corporation.

Conclusions. The advantage of matrix models is their visibility. They reflect the fundamental points of strategic management, indicating areas of investment in attractive spheres, where the company has the strongest competitive positions. They are an effective tool of strategic management to make management decisions on company's position in the market.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2022

Please cite this article as: Chekashkina N.R. Matrix Models of Portfolio Analysis as a Tool for Choosing an Organization's Growth Strategy. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 2022, vol. 21, iss. 3, pp. 532–552.
<https://doi.org/10.24891/ea.21.3.532>

References

1. Mikkola J.H. Portfolio management of R&D projects: Implications for innovation management. *Technovation*, 2001, vol. 21, iss. 7, pp. 423–435.
URL: [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(00\)00062-6](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(00)00062-6)
2. Bandurin A.V., Chub B.A. [Strategic management of organization]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom = Management in Russia and Abroad*, 2002, no. 3, pp. 88–129. (In Russ.)
3. Ansoff H.I. Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 1957, vol. 35, no. 5, pp. 113–124.

URL: https://www.casrilanka.com/casl/images/stories/2017/2017_pdfs/sab_portal/course_material/strategies_for_diversification.pdf

4. Thompson A., Strikland A.S. *Crafting and Implementing Strategy: Text and Cases*. Boston, Irwin McGraw-Hill, 1998.
5. Semenov I.V. *Marketingovye strategii razvitiya organizatsii: monografiya* [Marketing development strategies of organization: a monograph]. Moscow, Tsentr marketingovykh issledovaniy i menedzhmenta Publ., 2005, 128 p.
6. Varadarajan P.R. Product portfolio analysis and market share objectives: An exposition of certain underlying relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1990, vol. 18, no. 1, pp. 17–29. URL: <https://doi.org/10.1007/BF02729759>
7. Slatter S. Common Pitfalls in Using the BCG Portfolio Matrix. *London Business School Journal*, 1980, Winter, pp. 18–22.
8. Lambin J.-J. *Menedzhment, orientirovannyi na rynek* [Market-driven Management]. St. Petersburg, Piter Publ., 2006, 800 p.
9. Robinson S.J.Q., Hichens R.E., Wade D.P. The directional policy matrix tool for strategic planning. *Long Range Planning*, 1978, vol. 11, no. 3, pp. 8–15. URL: [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(78\)80002-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(78)80002-8)
10. Wind Y., Mahajan V. Designing product and business portfolios. *Harvard Business Review*, 1981, vol. 59, no. 1, pp. 155–165. URL: <https://hbr.org/1981/01/designing-product-and-business-portfolios>
11. Hooley G., Piercy N. et al. *Marketingovaya strategiya i konkurentnoe pozitsionirovanie* [Marketing Strategy and Competitive Positioning]. Dnepropetrovsk, Balans Biznes Buks Publ., 2005, 800 p.
12. Sandhusen R.L. *Marketing*. Hauppauge, N.Y., Barron's, 2000.
13. Piercy N. *Market-Led Strategic Change: Transforming the Process of Going to Market*. Oxford, Butterworth-Heinemann, 1997.

Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.