

**СОВРЕМЕННАЯ НАУЧНАЯ МЫСЛЬ**  
**Всероссийская научно-практическая конференция**

***Андреанова Ирина Дмитриевна,***

*кандидат наук, заведующий кафедрой,*

*Приволжский институт повышения квалификации ФНС России,*

*г. Нижний Новгород ;*

***Рябинина Елена Витальевна,***

*старший преподаватель,*

*Приволжский институт повышения квалификации ФНС России,*

*г. Нижний Новгород*

**ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ МАТРИЦ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛИЗА  
ПРИ ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ ПРЕДПРИЯТИЯ**

***Аннотация.*** В статье рассматриваются проблемы методов матричного анализа делового портфеля предприятия, а также учитывается необходимость многокритериального подхода с учетом совокупности критериев эффективности.

***Ключевые слова:*** матрицы, портфельный анализ, оценка эффективности, бизнес-единицы.

Портфельный анализ является составной частью стратегического планирования, которое в условиях рыночной экономики должно учитывать воздействия внешней среды. Резкие колебания уровня цен, конъюнктуры, насыщения рынков сбыта создают высокую степень рисков для компаний при принятии решений. Задача выбора эффективных стратегий в портфельном анализе предприятия усложняется при наличии неуправляемых факторов внешней среды. В экономической литературе данной теме уделяется большое внимание. Тем не менее, имеется необходимость дальнейшего развития теории и практики в современных условиях хозяйствования. К особенностям портфельного анализа можно отнести: применение набора показателей эффективности принимаемых решений и наличие факторов неопределенности внешнего окружения. В данном случае к показателям эффективности относятся: относительная доля рынка,

## СОВРЕМЕННАЯ НАУЧНАЯ МЫСЛЬ Всероссийская научно-практическая конференция

темпы роста рынка, уровень конкурентоспособности, выручка, прибыль и др., внешняя среда характеризуется наборами возможностей и угроз.

Широкое распространение в практике стратегического планирования получили следующие методы матричного анализа делового портфеля предприятия:

- Матрицы БКГ;
- Матрицы делового анализа PIMS;
- Матрицы GeneralElectric (GE) / McKinsey
- Модели ADL-LC
- Матрицы Ансоффа

Проблемы оценки эффективности бизнес-единиц предприятия при портфельном анализе рассмотрим на примерах нескольких матриц портфельного анализа. Необходимо отметить, что в данном обследовании используется многокритериальный подход с учетом неопределенности внешней среды [1].

### *Оценка эффективности бизнес-единиц предприятия с помощью матрицы БКГ.*



Рис.1. Матрица БКГ

При использовании данной матрицы для выбора эффективных решений используются показатели: темпы роста рынка ТРР и относительная доля рынка ОДР. С помощью указанных показателей [2] выделяются четыре подмножества бизнес-единиц:

**СОВРЕМЕННАЯ НАУЧНАЯ МЫСЛЬ**  
**Всероссийская научно-практическая конференция**

1. Подмножество «звёзд»  $BE_z = \{BE_{z_i}\}, i = \overline{1, N}$ ; которые характеризуются высокими темпами рынка и высокой относительной долей рынка.

2. Подмножество «собак»  $BE_c = \{BE_{c_j}\}, j = \overline{1, J}$ ; которые имеют низкие темпы роста и низкую относительную долю рынка.

3. Подмножество «знаки вопроса»  $BE_{zv} = \{BE_{zv_k}\}, k = \overline{1, K}$ . Бизнес-единицы, принадлежащие данному подмножеству, характеризуются высокими темпами рынка и низкой относительной долей рынка.

4. Подмножество «дойные коровы»  $BE_{dk} = \{BE_{dk_l}\}, l = \overline{1, L}$ , которые имеют низкие темпы роста и высокую относительную долю рынка.

В существующей экономической литературе решению указанных задач уделяется недостаточно внимания. Во многом, они решаются на уровне интуиции лиц, принимающих решение и с помощью экспертных методов. При этом, как правило, не используются принципы и методы многокритериального подхода: принцип доминирования, Паретто, формирование комплексных показателей и др.

В существующей экономической литературе решению указанных задач уделяется недостаточно внимания. Во многом, они решаются на уровне интуиции лиц, принимающих решение и с помощью экспертных методов. При этом, как правило, не используются принципы и методы многокритериального подхода: принцип доминирования, Паретто, формирование комплексных показателей и др.

Второй проблемой, которая возникает при анализе матрицы БКГ является проблема выбора эффективных решений в условиях неопределенности внешней среды. В данном случае речь идет об определении показателя темпы роста рынка ТРР. Данный показатель характеризует состояние внешней среды, которое во многих случаях является слабо предсказуемым. В ситуациях, когда применение вероятностного подхода для определения данного показателя становится невозможным, возникает необходимость использования теории опреде-

**СОВРЕМЕННАЯ НАУЧНАЯ МЫСЛЬ**  
**Всероссийская научно-практическая конференция**

ления эффективных решений в условиях неопределенности внешней среды. При этом показатель ТРР приходится принимать в качестве неконтролируемого фактора.

**Применение матрицы GeneralElectric (GE) / McKinsey.**

При использовании данной матрицы для выбора эффективных решений, в частности, бизнес-единиц предприятий, применяют показатели: конкурентоспособности (КС) и привлекательности рынка (ПР). Данные показатели являются комплексными и базируются на наборах частных показателей [2]. Набор показателей, на основе которых определяется привлекательность рынка:  $ПР = \{ПР_i\}, i = \overline{1, N}$ ;

В качестве  $ПР_i$  выступают:

- доступность рынка;
- длительность жизненного цикла;
- темпы роста рынка;
- географические преимущества рынка;
- размеры внутреннего и мирового рынка и др.

Набор показателей конкурентоспособности:  $КС = \{КС_j\}, j = \overline{1, J}$  представляют:

- относительная доля рынка;
- издержки производства;
- известность (имидж);
- потенциал фирмы и её конкурентные преимущества;
- инновационный уровень продукции и др.

Проблемы, которые возникают при применении матрицы McKinsey:

1. проблема определения набора показателей, которые характеризуют привлекательность рынка;
2. проблема формирования набора показателей, определяющих конкурентоспособность бизнеса (фирмы);

**СОВРЕМЕННАЯ НАУЧНАЯ МЫСЛЬ**  
**Всероссийская научно-практическая конференция**

3. проблема формирования комплексного показателя привлекательности рынка ПР;

4. проблема формирования комплексного показателя конкурентоспособности фирмы;

5. проблема определения внешних факторов, оказывающих влияние на комплексный показатель привлекательность рынка.

Как и при использовании матрицы БКГ для решения первых четырех проблем потребуется использование многокритериального подхода. Однако, в данном случае трудности выбора эффективных решений существенно возрастают. Это обусловлено необходимостью анализа не двух показателей: темпы роста рынка и относительная доля рынка, а и других наборов, на основе которых формируются комплексные показатели конкурентоспособности и привлекательности рынка. Необходимо учитывать при этом и неопределенность внешней среды.

Выводы:

1. При портфельном анализе возникают проблемы оценки эффективности принимаемых решений по совокупности показателей эффективности в условиях неопределенности внешней среды.

2. Проблемы неопределенности и многокритериальности, как правило, в экономической литературе рассматриваются отдельно.

3. Требуется разработка методов, направленных на комплексное решение проблем многокритериальности и неопределенности внешней среды, что позволит повысить объективность выбора эффективных решений при портфельном анализе и при решении других задач.

*СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ*

- 1. Методы и модели в экономике: учебник/ Ф.Ф. Юрлов, Ю.А. Соколов, А.Ф. Плеханова, Д.Н. Лапаев; Нижегород. гос. техн. ун-т. им. Р.Е. Алексеева. - Н. Новгород, 2016. – 239 с.*
- 2. Юрлов Ф.Ф., Андрианова И.Д. Постановка и анализ задач выбора эффективных решений в экономике в условиях неопределенности внешней среды // URL: <http://www.science-education.ru/120-15798> (дата обращения: 09.01.2019).*