

Official Development Finance and Private Investment, The Development Dimension, OECD Publishing, Paris;

12. Raimbekov, Zhanarys & SYZDYKBAYEVA, Bakyt & Rakhmetulina, Zhibek & ZHENSKHAN, Darima. The effectiveness of logistics development and its impact on the economies of the countries along the silk road passing through Kazakhstan. Transport Problems. 13. 127-142. 10.20858/tp.2018.13.4.12

### **Анализ позиций блюд в меню объекта питания «КАФИШКА» посредством матрицы BCG**

М.О. Хамидуллин<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Студент 2 курса обучения ОП «Ресторанное дело и гостиничный бизнес»  
Научный руководитель – Аяганова М.П.<sup>2</sup>

<sup>2</sup>PhD, ассоциированный профессор кафедры маркетинга

[maksimham3010@gmail.com](mailto:maksimham3010@gmail.com)

<sup>12</sup>Карагандинский университет имени академика Е.А. Букетова г. Караганда

Аннотация: в данной статье рассматривается создание и анализ матрицы Бостонской консалтинговой группы (BCG Matrix) как инструмента стратегического управления. Особое внимание уделено алгоритму формирования матрицы, её практическому применению для оценки портфеля компании и формированию стратегических рекомендаций. Приведены примеры использования матрицы BCG в кафе быстрого питания «КАФИШКА».

Ключевые слова: темп роста рынка, общая доля рынка, «Трудные дети», «Восходящие звезды», «Дойные коровы», «Изгоняемые собаки», матрица BCG, прибыль, производство, объем реализации, маркетинговая стратегия, жизненный цикл товара.

Матрица BCG (Boston Consulting Group) появилась в 1968 году благодаря основателю Boston Consulting Group Брюсу Хендерсону. Брюсу Хендерсону предложил стратегию для нахождения способа фиксации стабильного роста прибыли. Он предложил график с осями X, Y и каждому из 4 разделов дал названия: «Трудные дети», «Восходящие звезды», «Дойные коровы» и «Изгоняемые собаки» [1].

«Трудные дети» - это новые во всех пониманиях товары на рынке, при введении которых производитель выпускает малые (ограниченные) партии, с неокончательной ценой, экспериментальной упаковкой и слабой рекламной поддержкой. Основной задачей для производителя является проанализировать спрос на новый товар и вынести решение о дальнейшем продвижении и снятии с производства данного товара.

«Восходящие звезды» - это товары, находящиеся в стадии активного роста ЖЦТ (жизненного цикла товара). Товары находящиеся в данной стадии вероятно уже окупают издержки на рекламу, а может быть и приносят небольшую прибыль. Основной задачей предпринимателя на данном этапе является активная реклама данного товара в целях перевода его на следующий сектор матрицы BCG.

«Дойные коровы» - товары находящиеся на пике своего ЖЦТ, это этап снятия сливок, когда товар уже не требует больших издержек для стимуляции спроса. Основной задачей производителя является максимально долгое удержание товара в данной позиции.

«Изгоняемые собаки» - это товары находящиеся в стадии спада в ЖЦТ, спрос на товар спал по каким либо причинам и компания не получает большой прибыли, возможно только убыток. Основной задачей для производителя является избавление от данного товара если нет веских причин оставлять его в своем списке товаров [2].

Актуальность данного инструмента стратегического управления товарной политикой компании высокая, так как с момента создания и до сегодняшнего дня примерно 85% компаний

используют построение матрицы BCG в своих маркетинговых стратегиях для вычисления темпов роста рынка, общей доли рынка для конкретного товара, объема реализации.

Такой высокий показатель актуальности достигается благодаря универсальности, простоте понимания и составления. А именно:

- 1) Возможность быстро провести анализ текущей ситуации на рынке
- 2) Визуализация позиции продуктов на рынке
- 3) Оперативное принятие решений о перераспределении ресурсов [3].

В ресторанном бизнесе, чтобы получать больше прибыли, нужно уметь работать с ценами, ассортиментом и продвижением. Недостаточно просто один раз создать меню, установить на него цены и успокоиться. Анализ продаж позволяет увидеть, на какие позиции можно поднять цену, просто потому что вы продаёте их дешево, какие нужно дополнительно продвигать, а какие можно безболезненно вывести из меню, заменив их, например, на новинки. Именно «Menu engineering», позволяет быстро и точно анализировать данные о продажах и получать общую картину по меню, а также давать рекомендации для каждой отдельной позиции. Все это позволяет увеличивать маржинальную прибыль заведения в последующих периодах.

Метод, известный под термином «Menu engineering», нашел широкое распространение в зарубежной практике управления наполнением меню. Его авторами являются американские специалисты в области ресторанного консалтинга Майкл Касавана и Дональд Смит. В основе данного метода лежит модель Матрицы BCG, которую Касавана и Смит расширили и адаптировали для ресторанного бизнеса. С тех пор «Menu engineering» является основным инструментом для анализа экономической эффективности и сбалансированности меню различных заведений.

Анализ структуры меню определяет, какой вклад в прибыль заведения вносит каждая из позиций меню в зависимости от ее маржинальной прибыли и популярности. Маржинальная прибыль — это сумма денег, которая позволяет оплачивать затраты на заработную плату и операционные издержки, а также получать операционную прибыль [6].

Объектом исследования является кафе быстрого питания «KAFISHKA», имеющий 5 точек сбыта по адресам: ул. Язева 15, мкр Степной-3,8, ул. Ермакова 33/1, пр. Бухар-Жырау 57, ул. Аманжолова 29а.

Рассмотрим бизнес портфель на примере филиала заведения по ул. Язева 15, специализирующейся на продуктах быстрого питания. В данной точке сбыта «KAFISHKA» имеет крупнейшего конкурента – кафе быстрого питания «Salambro» (табл.1).

Таблица 1  
Исходные данные

№ Продукта	Наименование продукции	Объем реализации в тенге		Доля рынка	
		2022 год	2023 год	«KAFISHKA»	Крупнейший конкурент
1	Маленький донер	40.170.000	45.835.000	26	38
2	Большой донер	61.285.000	80.340.000	44	30
3	Бургер	11.330.000	7.725.000	16	21

Примечание - составлено автором

Мы имеем такие исходные данные, далее для построения матрицы BCG нам необходимо рассчитать: темпы роста рынка (ТРР) и относительную долю рынка (ОДР). ТРР – это отношение объема реализации продукции за X год к Y году, то есть:

$$45.835.000/40.170.000 = 1.141 \text{ (коэффициентный показатель)}$$

$$45.835.000/40.170.000 * 100 = 114.1\% \text{ (процентный показатель)}$$

$$80.340.000/61.285.000 * 100 = 131\%$$

$$7.725.000/11.330.000*100 = 68\%$$

Теперь нам необходимо рассчитать относительную долю рынка, для этого необходимо вычислить отношение показателя доли рынка X к доли рынка Y то есть:

$$26/38 = 0.684 \text{ (коэффициент)}$$

$$44/30 = 1.467$$

$$16/21 = 0.762$$

Это означает, что объем реализации «KAFISHKA» превышает объем реализации аналогичного товара у конкурента в приблизительно в 1,5 раз по продуктам №1 и №2, и в приблизительно 0.8 раз в товаре №3.

Последняя переменная которую осталось рассчитать это – объем реализации каждого вида продукта в общем объеме реализации компании за 2023 год .Общий объем реализации компании за 2023 год  $89.000+156.000+23.000 = 268.000$ . То есть:

$$45.835.000/133.900.000*100 = 34.2\%$$

$$80.340.000/133.900.000*100 = 60\%$$

$$7.725.000/133.900.000*100 = 5.8\%$$

Вычислив все переменные, составили таблицу 2 с полученными данными и построили матрицу BCG кафе быстрого питания «KAFISHKA» (рис.1).

Таблица 2

Переменные в матрице

№ продукта	Наименование продукции	Критерии матрицы BCG			Доля для матрицы
		ТРР%	ОДР	% от общего	
1	Маленький донер	114.1%	0.684	34.2%	Высокий
2	Большой донер	131%	1.467	60%	Высокий
3	Бургер	68%	0.762	5.8%	Низкий
Всего				100%	

Примечание - составлено автором

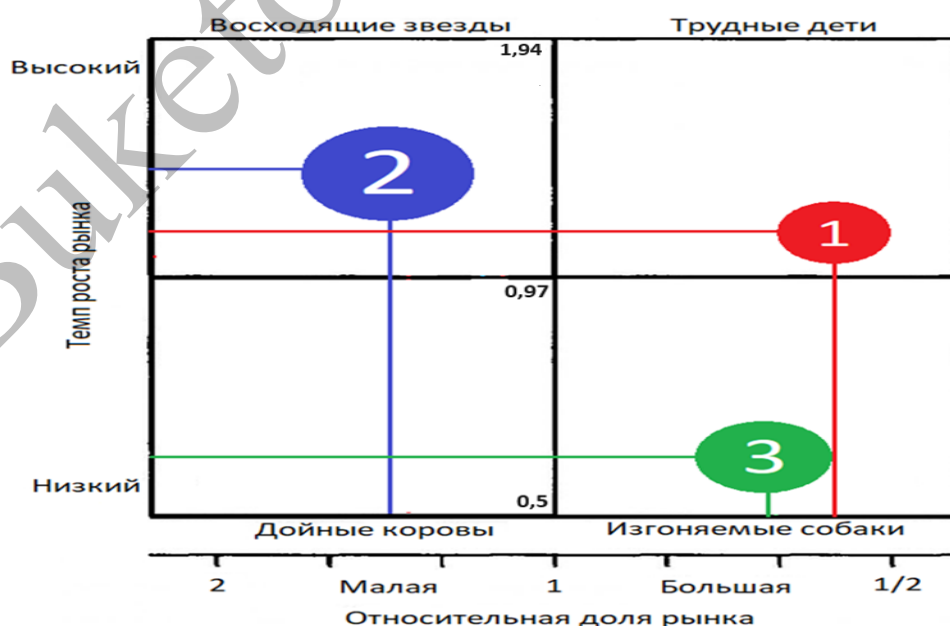


Рисунок 4. Положений блюд в меню объекта питания «KAFISHKA» посредством матрицы BCG

Примечание - источник [5]

Построив матрицу BCG, мы можем наглядно видеть на каких позициях расположены товары. Под №1 расположен «Маленький донер», он находится в разделе «трудные дети». Этот раздел предполагает, что возможно товар является новаторским на данном рынке, спрос к нему вероятно скрытый или стимулирующий. Предприниматель должен совершать активные и решительные действия к данному товару, например можно использовать такие маркетинговые мероприятия как: скидки (это наиболее желанные потребителем акции), выдача рекламных материалов (раздача брошюр, рекламных журналов), дегустация, специальная упаковка (более удобная упаковка под продукцию меньшего размера), различные конкурсы для потребителей купивших данный товар, выдача подарков, выдача данного товара как подарок к другому товару и другие маркетинговые мероприятия, которые вероятно могут повысить спрос на новый товар и увеличить темп роста и относительную долю на рынке.

Под №2 находится «Большой донер», он располагается в секторе «Восходящие звезды». Можно сделать вывод, что предприниматель вел правильную маркетинговую стратегию и товар обрел свой спрос и закрыл желание потребителя. В данном секторе важно не переставать вести активную маркетинговую деятельность, а именно: инвестировать в развитие товара (качественно его улучшать), расширять производственные мощности (что бы успевать охватывать увеличивающийся спрос), инвестировать в инновации (это может помочь в будущем, необходимо этим заниматься пока достаточно финансовых ресурсов), необходимо максимизировать рыночную долю (расширение каналов сбыта), стремиться сокращать издержки, поддерживать качество и создавать узнаваемый имидж или бренд, готовится к превращению в «Дойную корову» (разработка долгосрочной стратегии поддержания спроса на данный товар).

Под №3 находится товар с наименованием «Бургер». Располагается он в секторе «Изгоняемые собаки». Мы можем видеть, что относительная доля рынка низкая, а темп роста рынка идет на уменьшение. Исходя из этого мы можем сделать вывод, что предпринимателю необходимо быстро «избавиться» от данного товара в своей линейке, так как спрос перешел на спад в ЖЦТ и предприниматель сталкиваясь с понижением спроса несет убытки. Главная задача – в ближайшее время минимизировать издержки и провести маркетинговые мероприятия такие как «скидки» и «1+1» для быстрого сбыта.

Матрица BCG является простым, но эффективным инструментом стратегического управления. Она позволяет структурировать товарный портфель компании, определить ключевые направления развития и принять обоснованные маркетинговые и управленческие решения.

Матрица BCG - это инструмент стратегического анализа, который классифицирует продукты или бизнес-единицы по их рыночной доле и темпам роста рынка. Хотя она популярна, у нее есть ряд недостатков:

1) Ограниченность факторов анализа. Матрица BCG учитывает только два параметра: темпы роста рынка и долю на рынке. Это упрощает реальную картину, не включая другие важные факторы, такие как конкуренция, изменения в потребительском поведении или инновации.

2) Идея стабильного рынка. Матрица BCG предполагает, что рынки статичны и их темпы роста можно измерить раз и навсегда. В реальности рынки динамичны и подвержены изменениям.

3) Недостаточная детализация. Использование всего четырех категорий («трудные дети», «восходящие звезды», «дойные коровы», «собаки») может быть слишком обобщенным для сложных бизнес-ситуаций.

4) Игнорирование синергии. Матрица BCG рассматривает бизнес-единицы изолированно, не принимая во внимание взаимосвязи между ними. Например, продукт с низкой долей может поддерживать продажи более успешного продукта.

5) Сложности с определением границ. Не всегда легко четко разделить продукты или рынки на категории. Например, что считать «высоким» или «низким» ростом.

6) Риск недооценки «собак». Продукты в категории «собак» часто рекомендуют выводить с рынка, хотя они могут выполнять важные функции, например, обеспечивать базу для лояльности клиентов или поддерживать брендовую репутацию.

7) Пренебрежение долгосрочными перспективами. Матрица ориентирована на краткосрочную прибыльность и не всегда учитывает стратегические инвестиции в долгосрочные проекты.

8) Неприменимость ко всем отраслям. Методология лучше подходит для крупных компаний в зрелых отраслях. Для быстрорастущих или инновационных отраслей она может быть менее эффективной.

Эти минусы подчеркивают необходимость использования матрицы BCG как одного из инструментов анализа, а не как единственного способа принятия решений. Построив матрицу BCG и проанализировав ее, мы получили визуализированную, объективную на текущий момент информацию о кафе быстрого питания «KAFISHKA».

### Список литературы

1. Henderson, B. "The Product Portfolio." Boston Consulting Group, 1970
2. <https://skillbox.ru>
3. <https://developers.sber.ru>
4. <https://2gis.kz>
5. <https://euroasia-science.ru>
6. <https://trade-drive.ru>

### Особенности внедрения цифровых технологий в логистические системы гипермаркетов METRO

А.Н. Чернова

Магистрант 2 курса обучения ОП «Логистика (по отраслям)»

Карагандинский университет имени академика Е.А. Букетова г. Караганда

Аннотация: В статье рассмотрены перспективные современные цифровые технологии, применяемые в логистической деятельности гипермаркетов торговой компании METRO. Компания METRO затрачивает значительные средства на инновационные технологии логистики, что позволяет добиться снижения себестоимости и добиться снижения уровня цен до уровня оптовых. Это позволяет осуществлять торговую деятельность, как в оптовом, так и в розничном формате, что значительно повышает конкурентоспособность компании. Целью данной статьи является ознакомление с перспективными цифровыми технологиями компании METRO.

Компания METRO с целью снижения себестоимости логистических операций и сохранения конкурентных позиций на рынке стремится постоянно внедрять достижения цифровых технологий. Целью внедрения цифровых технологий является полная автоматизация всех логистических процессов компании, что обеспечит наименьшее значение логистического периода и логистических затрат.

Компания METRO в управлении складом планирует внедрять систему информатизации. Обработка товаров, находящихся под таможенным контролем, опасных грузов, выполнение срочных заказов и доставка на следующий день - это повседневные задачи современной индустрии. Каждая сэкономленная секунда и каждая предотвращенная ошибка при доставке повышают рентабельность и удовлетворенность клиентов. Информационные программы помогают ускорить операции по складированию, поддерживать запасы на оптимальном уровне и обеспечивать бесперебойное выполнение заказов и доставку. Одним из программных средств, которое планирует внедрять компания METRO, является программа ABM Rinkai TMS.