

#### Список использованных источников

1. Ogorodnikova, E. S., Plakhin, A. E., Kochergina, T. V., Guseva, T. I., Selezneva, M. V. The effectiveness of state support for entrepreneurs in the markets of social services in rural areas *Espacios*. – 25 (2019).
2. Möller, K., Svahn, S. How to influence the birth of new business fields—Network perspective. *Industrial Marketing Management*. – 4 (2009).
3. Inemek, P. Matthyssens The impact of buyer–supplier relationships on supplier innovativeness: An empirical study in cross-border supply networks *Industrial Marketing Management*. – 4 (2013).
4. Попов, Е. В. Институты регионального развития экономики знаний. *Региональная экономика: теория и практика*. – 4 (2010).

УДК 658.5

## РАЗРАБОТКА И ОБОСНОВАНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОГО ПОРТФЕЛЯ ПРОДУКЦИИ

*Пузанова Т.В., к.т.н., доц., Балашенко М.В., студ.*

*Белорусско-Российский университет,  
г. Могилев, Республика Беларусь*

Реферат. В статье рассматриваются вопросы формирования сбалансированного портфеля продукции для предприятия машиностроения путем повышения конкурентоспособности значимой продукции с учетом ценовой политики, а также разработки производственной программы.

Ключевые слова: портфель продукции, уровень конкурентоспособности, уровень спроса, ценовая политика, производственная программа.

Целью работы является формирование сбалансированного портфеля продукции для предприятия машиностроения для повышения эффективности его деятельности.

Ассортиментная политика или управление портфелем продукции – одна из основных забот экономистов компании. Сбалансированный портфель продукции показывает, объем производства каких продуктов необходимо постепенно сокращать, а каких увеличивать. Для наиболее значимых продуктов необходимо постоянно проводить анализ конкурентоспособности, чтобы выявлять те стороны, по которым экономический объект уступает или превосходит своих конкурентов для разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности. В результате у предприятия появится возможность выхода на новые рынки сбыта и получения дополнительной прибыли.

Задача формирования сбалансированного портфеля продукции рассмотрена в Филиале ОАО «БелАЗ» – управляющей компании холдинга «БелАЗ – холдинг» в г. Могилеве [1]. Это предприятие является одним из старейших машиностроительных предприятий Республики Беларусь, выпускающее в настоящее время достаточно широкую номенклатуру машин, используемых в различных сферах жизнедеятельности.

Решение поставленной задачи предполагает оценку степени сбалансированности портфеля, проведение анализа ассортимента выпускаемой продукции, анализ конкурентоспособности значимых для предприятия видов продукции, разработку мероприятий по повышению конкурентоспособности, а также формирование производственной программы с учетом разработанных мероприятий.

Вначале исследования был проведен анализ степени сбалансированности продукции с помощью построения матриц BCG и ADL. Результаты проведения BCG-анализа представлен на рисунке 1.

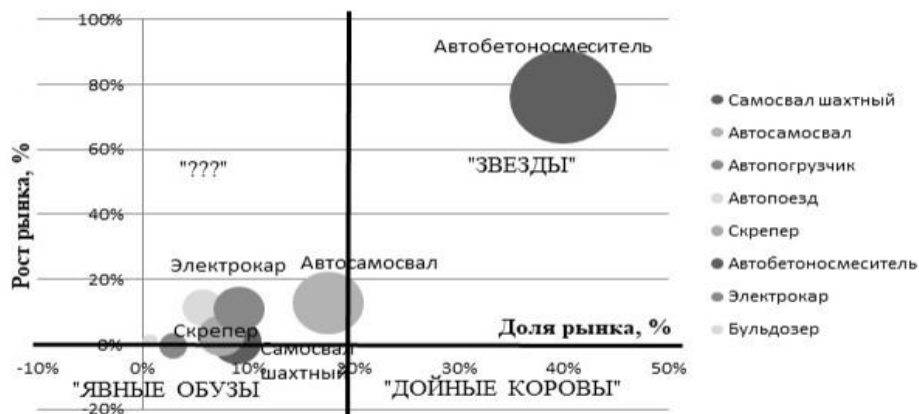


Рисунок 1 – Графическое представление результата BCG-анализа

Правильно сбалансированным является такой портфель, в котором обязательно присутствуют товары в каждой группе, что позволяет предприятию постоянно обновлять продукцию и обеспечивать свою конкурентоспособность. В данном случае у предприятия портфель не сбалансирован, т. к. нет продукции, в группе «дойные коровы», которая является основным источником дохода и инвестирования развивающихся товаров. Для создания этой группы необходимо наращивать объемы производства, повышать конкурентоспособность тех товаров, которые в дальнейшем могут попасть в эту группу.

Потенциальными «дойными коровами» могут быть товары групп «звезд» и «вопросительные знаки», относительное доленое участие которых достаточно высоко и приближается к группе «дойные коровы». Следовательно, такими товарами в данном случае являются: автобетоносмесители, автосамосвалы, скреперы, электрокары и самосвалы шахтные.

При построении матрицы ADL в области естественного развития недостаточно продуктов, которые являются значимыми для предприятия. Таким образом, стратегически важными продуктами являются: автобетоносмесители, автосамосвалы, скреперы, электрокары и самосвал шахтный, т. к. они находятся ближе к области естественного развития. Так же для определения наиболее значимой для предприятия продукции был проведен ABC-анализ, результат которого подтвердил, что именно вышеуказанные товарные группы дают 80 % прибыли.

Для формирования сбалансированного портфеля продукции для наиболее значимых товарных групп необходимо постоянно проводить анализ конкурентоспособности и разрабатывать мероприятия по повышению конкурентоспособности, тем самым изменяя конкурентные позиции.

Для оценки конкурентоспособности продукции в работе были определены типовые представители выделенных по матрицам BCG и ADL товарным группам, выбраны группы характеристик и рассчитаны уровни значимости групп соответствующих параметров для всех видов продукции с применением метода Саати. В качестве аналитического инструмента применялся разностный метод, а в качестве графического – метод построения «радара» конкурентоспособности [2]. В результате разностного метода выявлен сильнейший конкурент анализируемого автомобиля (коэффициент качества  $K_k$ , который должен стремиться к нулю), а для конкретизации «проблемных мест» построен радар конкурентоспособности.

Так, результат оценки конкурентоспособности по коэффициенту качества  $K_k$  и уровню конкурентоспособности  $K_y$  для автосамосвала МоА3–5054 и его основных конкурентов указанными методами представлены в таблице 1.

Сильнейшим конкурентом автосамосвала МоА3–75054 является автосамосвал МЗКТ–6225 (производство Минский Завод Колесных Тягачей, г. Минск), но конкурентоспособность анализируемого автосамосвала выше, чем конкурентоспособность автосамосвала КраЗ–65034 (производство РФ). Но так как в таблице видна только общая оценка, то для выявления «проблемных мест» для автосамосвала МоА3–75054 и МЗКТ–6225 построен радар конкурентоспособности, представленный на рисунке 2. Аналогичным образом произведена оценка конкурентоспособности по типовым представителям остальных товарных групп, в результате чего была выявлена проблема общего характера:

анализируемые автомобили уступают своим сильнейшим конкурентам по экономическим параметрам.

Таблица 1 – Результаты оценки конкурентоспособности автосамосвалов

Группа показателей	МоА3–75054	БелА3-7540	МЗКТ-6225	КрА3-65034
1. Размерные	0,003	0,006	0,004	0,012
2. Силовые	0,017	0,025	0,007	0,022
3. Динамические	0,015	0,007	0,012	0,022
4. Экономические	0,120	0,118	0,018	0,090
5. Надежности	0	0	0	0
6. Нормативные	0	0,005	0	0
7. Эргономики и дизайна	0,009	0,002	0,002	0,011
8. Комплектация	0,016	0,011	0,005	0,016
Результат разностного метода, $K_k$	0,180	0,175	0,048	0,194
Результат метода «радар», $K_y$	0,692	0,717	0,887	0,600



Рисунок 2 – «Радар» конкурентоспособности автосамосвалов

Для решения выявленных проблем предлагаются мероприятия по импортозамещению ряда комплектующих изделий, реализация которых позволит снизить себестоимость и улучшить экономические показатели, сохранив при этом технический уровень машины.

В результате снижения цены ожидается изменение коэффициентов качества анализируемых автомобилей, результат расчета которых представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Результат расчета интегрального коэффициента качества после внедрения мероприятий по импортозамещению

Товарные группы	Коэффициент качества ( $K_k$ )		Изменение $K_k$ , %
	до проведения мероприятий	после проведения мероприятий	
Автобетоносмесители	0,160	0,159	-7,500
Автосамосвалы	0,180	0,172	-3,333
Скреперы	0,106	0,105	-26,415
Самосвалы шахтные	0,139	0,134	-3,597

Установление плановых цен ниже, чем у конкурентов приведет к увеличению спроса не только на анализируемую продукцию, но и на остальные товарные группы. Таким образом, предприятие может рассчитывать на увеличение числа потенциальных покупателей техники. С учетом этого в работе осуществлено прогнозирование спроса на планируемый период и определены показатели производственной программы на основе ее оптимизации по критерию рентабельность реализованной продукции. Реализация плановых показателей

разработанной производственной программы позволит обеспечить предприятию повышение эффективности деятельности за счет производства рентабельной конкурентоспособной продукции.

#### Список использованных источников

1. Филиал ОАО «БЕЛАЗ» – управляющая компания холдинга «БЕЛАЗ-ХОЛДИНГ» – «Могилевский автомобильный завод имени С.М. Кирова» [Электронный ресурс]. – 2022. – Режим доступа: <https://www.moaz.by>. – Дата доступа: 20.03.2022.
2. Лифиц, И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учеб. пособие / И. М. Лифиц. – 3–е изд., перераб. и доп. – Москва: Высшее образование; Юрайт-Издат, 2019. – 460 с.

УДК 502

## ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ БАЗА ФОРМИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ЭКОСИСТЕМ

*Плахин А.Е., д.э.н., проф., Блинков И.О., асс.*

*Уральский государственный экономический университет,  
г. Екатеринбург, Российская Федерация*

Реферат. В статье анализируется эволюция трактовки понятия конкурентоспособность в контексте генезиса теорий стратегического управления.

Ключевые слова: стратегическое управление, конкурентоспособность, конкурентные преимущества.

Рассматривая формирование и развитие экосистем, необходимо выделить ряд теорий, объясняющих возникновение и распространение данной специфической формы межорганизационного взаимодействия. Р. Баржо и М.Ю. Шерешева [1] отмечают, что разработка подходов к исследованию сетевых взаимодействий изначально шла по нескольким направлениям поэтому в экономической литературе сложилась мозаичность и фрагментарность теоретической и концептуальной базы управления им.

В первую очередь структурное описание экосистемы может быть основано на положениях теории организации, определяющих экосистему как одну из сетевых структур. Авторы [2] делают вывод о том, что сетевые организационные структуры являются результатом объединения дивизиональной и матричной структур управления.

С позиции экономической социологии необходимо акцентировать внимание на важности социальных сетей и институтов в возникновении и функционировании деловых отношений. Именно социальные отношения, в соответствии с данным подходом, предопределяют основные направления и формы, в которых могут развиваться отношения между фирмами. Благодаря работам этого направления вопросы управления сетевым взаимодействием включают проблематику планирования «социального и культурного встраивания» [3], организацию доминирования, контроль справедливости, оценку баланса взаимодействия и пр.

В рамках ресурсного подхода подчеркивается значимость концентрации участников экосистемы на ключевых ресурсах и компетенциях в целях достижения конкурентных преимуществ [4]. По мере развития постиндустриальной экономики акцент в ресурсной концепции стал смещаться в сторону знаний как ресурса, а сама экосистема стала рассматриваться как совокупность технологических и организационных знаний. Парадигма обучения, основанная на идентификации и передаче знания, легла в основу анализа межсубъектной кооперации, при этом все большее значения стало уделяться использованию не кодируемых знаний. Поэтому стоит отметить, что управление экосистемные отношения подразумевает организацию сотрудничества, стимулирующего взаимный обмен ресурсами, результативность которого намного выше, чем у иерархической структуры, ориентированной на выполнение контрольных функций [5].

Отношенческий подход характеризует партнерские отношения, создаваемые и поддерживаемые в рамках экосистемы с позиции отношенческой ренты, т. е. прибыли, которую можно получить только путем совместных усилий партнеров, специализированных относительно их взаимосвязей [6]. Управление участниками экосистемы с позиции