

региональный аспект / Е. И. Макринова, Т. Ю. Иваницкая // *Фундаментальные исследования*. – 2014. – № 3-4. – С. 795-799.

5. Чабанюк, О.В. Теоретико-методологические подходы к оценке социально-экономической эффективности инноваций в сфере туризма / О. В. Чабанюк // *Вестник Академии знаний*. – 2016. – № 17(2). – С. 35-43.

© Бреславский С.О., Слабинский С.В., 2024

**УДК 371.69:004.3**

**Вардомацкая Е.Ю.,**

ст. преподаватель кафедры

«Математика и информационные технологии»

Учреждения образования

«Витебский государственный технологический университет»,

г. Витебск, Республика Беларусь

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В МАРКЕТИНГЕ НА ОСНОВЕ МАТРИЦЫ БКГ**

### **Аннотация**

В статье проанализированы возможности использования методики анализа конкурентоспособности товаров и бизнес-единиц на основе матрицы Бостонской консалтинговой группы (БКГ).

### **Ключевые слова**

матрица БКГ, темп роста рынка, доля рынка, пузырьковая диаграмма, стратегические решения, макропрограммирование.

Цель исследования: определить приоритеты в развитии ассортимента продукции КУПП «Витебчанка» г. Витебска.

Метод исследования: матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ).

Инструментарий: табличный процессор MS Excel.

Информационная база: данные по реализации продукции КУПП «Витебчанка» за 2023-2024 гг.

Задача исследования: на основании данных о реализации продукции КУПП «Витебчанка» г. Витебска за 2023-2024 гг. рассчитать показатели матрицы БКГ (темп роста рынка, доля рынка), построить пузырьковую диаграмму и сделать вывод о принадлежности каждого вида продукции к определенной категории.

Матрица БКГ с одной стороны, представляет собой методику расчета ключевых экономических показателей деятельности производственных структур, в другой стороны, является инструментом для анализа стратегии и планирования в системе продвижения продукта. Технология анализа на основе матрицы БКГ была разработана в 1970 году американским бизнесменом и предпринимателем Брюсом Хендерсоном для упрощения работы своей компании – Бостонской консалтинговой группы. В процессе работы над планом развития компании этот предприниматель предложил сокращать расходы на прибыльные направления, которые уже не требуют больших инвестиций, а освободившиеся средства

вкладывать в новые перспективные проекты. Анализ на основе матрицы БКГ с визуализацией результатов на пузырьковой диаграмме позволяет определить, какие направления могут принести выгоду, а какие — убыточные и бесперспективные.

Построение матрицы БКГ включает в себя следующие этапы [1].

*Этап 1.* Определение рыночной доли продукта в отрасли (измеряется в процентах и отражает долю бизнеса от общего объема рынка).

*Этап 2.* Определение темпа роста конкретного сегмента рынка.

*Этап 3.* Разделение продукта или бизнес-единицы на четыре категории:

– «звезды» (1 квадрант матрицы БКГ) - лидеры на рынке, представляющие собой стабильный источник прибыли, производство этих товаров следует поддерживать и укреплять посредством выделения лучших ресурсов;

– «проблемы» (2 квадрант матрицы БКГ) - продукты, имеющие низкую долю рынка, для укрепления их положения на рынке, нужны значительные финансовые вложения со стороны предприятия, поскольку без денежных дотаций развитие товара невозможно;

– «мертвый груз» (3 квадрант матрицы БКГ)– товары, занимающие относительно низкую долю рынка, развивать их производство не имеет смысла;

– «денежные мешки» (4 квадрант матрицы БКГ) - товары с относительно высокой долей рынка, которые не нуждаются в дополнительных инвестициях и являются основным источником денежных средств. Выручка от их реализации должна идти на развитие других ассортиментных групп.

*Этап 4.* Анализ каждой категории, то есть дополнительное исследование с целью понять, какие стратегии и действия могут быть наиболее эффективными для максимизации прибыли: дополнительное финансирование для звезд, решение об уменьшении инвестиций или ликвидации для мёртвого груза и т.п..

*Этап 5.* Выработка стратегического решения по оптимизации портфеля видов продукции или бизнес-единиц, например, о распределении ресурсов, инвестиций, определенной степени внимания к каждой категории, с целью достижения желаемых результатов.

Для анализа приоритетов в развитии ассортимента продукции КУПП «Витебчанка» г. Витебска на базе матрицы БКГ в среде ТП MS Excel было разработано автоматизированное приложение [2], заглавная страница которого представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Главная страница приложения.

Навигация по листам приложения и расчет основных показателей для формирования матрицы БКГ осуществляется с помощью элементов управления (кнопок) с использованием технологий макропрограммирования.

Таблицы с расчетом темпов роста рынка за период 2023/2024 гг. и доли рынка в сравнении с основным конкурентом (ОАО «Знамя индустриализации», г. Витебск) приведены на рисунке 2.

	A	B	C	D	E	F
	Название продукта	Объём продаж, усл.ден.ед.	Объём продаж у конкурента ОАО "Знамя индустриализации", усл.ден.ед.	Темпы роста рынка, %	Доля рынка	Расчёт
1						
2	Куртки	850,00	700,00	117%	1,21	
3	Плащи	450,00	900,00	80%	0,50	Сброс
4	Ветровки	960,00	800,00	9%	1,20	
5	Платья	250,00	963,00	112%	0,26	Главная
6	Блузки	400,00	850,00	100%	0,47	
7	Брюки	650,00	1 000,00	154%	0,65	
8	<b>ИТОГО</b>	<b>3 560,00</b>	<b>5 213,00</b>			

Рисунок 2 – Показатели для формирования матрицы БКГ

Результаты анализа, представленные на рисунке 3, позволяют сделать определенные выводы.

К категории «звёзды» (1 квадрант матрицы БКГ) относится только 1 товар – куртки (доля рынка – 1,21, темп роста – 117%), следовательно, на него должны быть выделены лучшие ресурсы, так как это стабильный источник прибыли.

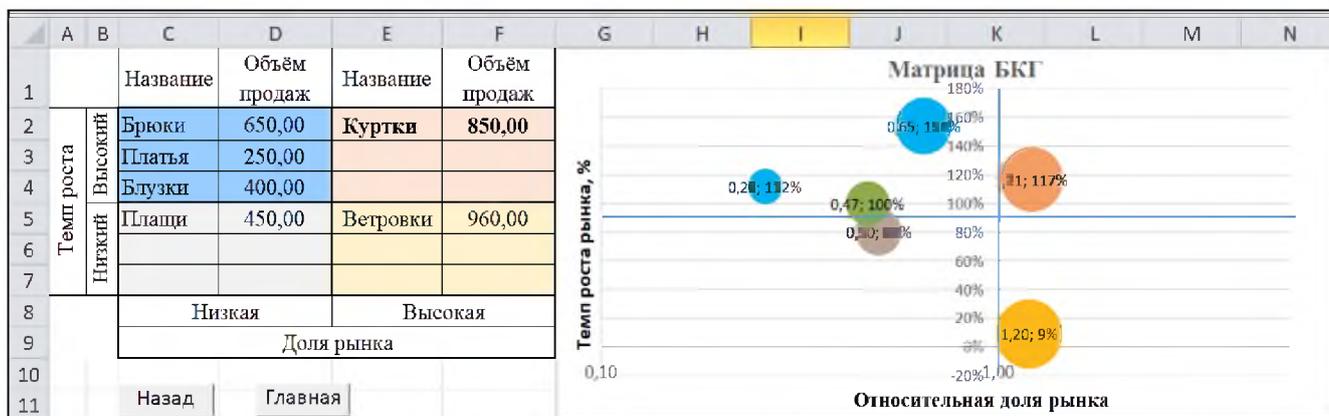


Рисунок 3 – Результаты анализа по методу Матрицы БКГ.

К категории «проблемы» (2 квадрант матрицы БКГ) относятся брюки (доля рынка – 0,65, темп роста – 154%), платья (доля рынка – 0,26, темп роста – 112%) и блузки (доля рынка – 0,47, темп роста – 100%). Это означает, что данные товары, хоть и захватывают рынок, но нуждаются в финансовых вложениях.

К категории «мёртвый груз» (3 квадрант матрицы БКГ) относятся плащи (доля рынка – 0,5, темп роста – 100%). Это означает, что данный вид товара нет смысла развивать и его, возможно, стоит ликвидировать.

К категории «денежные мешки» (4 квадрант матрицы БКГ) относятся ветровки (доля рынка – 1,2, темп роста – 9%). Этот вид товара уже теряет популярность, но все еще приносит определенную неплохую прибыль, которую можно использовать для поддержки развития других ассортиментных групп.

Построенная матрица БКГ основана на конкретных данных, что делает её достаточно надежным инструментом для принятия решений. Результаты проведенного анализа в определенной мере могут быть использованы предприятием для определения стратегии планирования и развития производства, устанавливая, в какие виды продукции следует инвестировать больше ресурсов и внимания.

Вместе с тем, при принятии стратегических решений следует учесть, что матрица БКГ отражает не все факторы, влияющие на конкурентоспособность товара. Поэтому, несмотря на доступность, простоту реализации и наглядность этого метода, результаты анализа на основе матрицы БКГ в большинстве случаев могут носить только рекомендательный характер. Принятие решения о выборе стратегии продвижения товаров и бизнес-единиц остается за специалистом.

**Список использованной литературы:**

1. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический маркетинг: учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп.– М.: ИНФРА-М. – 2014. – 285 с.

2. Вардомацкая Е.Ю. SPSS STATISTICS – инструмент маркетинговых исследований. Материалы докладов 55-й МНТК преподавателей и студентов. В двух томах. Том 1. Витебск, 2022, с.288-290.

© Вардомацкая Е.Ю., 2024

**УДК 330.4; 338.24; 364.4; 519.2; 519.8**

**Воронов А.А.,**

кандидат физико-математических наук,  
доктор юридических наук, профессор,  
Воронежский институт ФСИН России,

## **ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЕРАРХИЧНЫМИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ НА ПРИМЕРЕ ИНСТИТУТОВ ОКАЗАНИЯ ЮРИДИЧЕСКОЙ ПОМОЩИ**

### **Аннотация**

В работе на примере институтов оказанию правовой помощи анализируются вопросы необходимости модернизации процессов управления в иерархичных социально-экономических системах с учетом решения задачи оптимизации частных и обобщенного показателя их результативности на основе экспертных цифровых данных, характеризующих функционирование систем, их эффективность и значимость результатов деятельности для общества и государства.

### **Ключевые слова:**

правовая помощь, иерархичность, социально-экономическая система, управление, эффективность.

Деятельность субъектов социально-экономических систем, характеризующихся социальной направленностью их функционирования, сегодня связана с оказанием обществу полезных услуг и фактически, указанные субъекты выполняют достаточно важную часть комплексной государственной задачи по социальной поддержке населения, гарантированной Конституцией России. С другой стороны, привлечение некоммерческих социально-ориентированных институтов, в первую очередь, некоммерческих организаций, институтов гражданского общества приводит к явному повышению качества оказываемой помощи (социально-педагогической, правовой, психологической, медицинской и т.д.) и, что немаловажно, к повышению эффективности расходования денежных средств, выделяемых на указанные цели [1]. При этом, вполне очевидно, что комплексные, сложные системы характеризуются не только различной целевой направленностью их стратегий управления, обусловленных сферами реализации, но и функциональностью, главные особенности которой заключаются в накоплении взаимосвязанной информации об управленческих процессах, проходящих внутри системы [2]. В этой связи, решение задачи по анализу механизма получения, обработки и использования сводных данных о функционировании системы позволит не только собрать воедино всю имеющуюся информацию, но и предложить наиболее рациональные управленческие решения, направленные на обеспечение эффективного функционирования системы.

Важнейшую роль в обеспечении эффективной и устойчивой работы анализируемых систем играет принятие грамотных управленческих решений, которые должны обществу (и, соответственно, государству, что неотделимо) свою реальную, практическую отдачу не в какой-то перспективе, а в самое ближайшее время [3]. В данном случае, целесообразно при подготовке к принятию решения провести комплексную оценку анализируемой системы на основе экспертных цифровых данных, характеризующих