

Сопоставление значений среднеквадратичных отклонений (рисунок 2) позволяют сделать следующий вывод: для составления прогноза выручки предприятия по методу скользящей средней в данном случае предпочтительнее модель двухмесячного скользящего среднего. У этой модели минимальные ошибки прогнозирования – (6,00 %) в сравнении с трех – (7,4 %) и четырехмесячной (7,84 %).

#### Список использованных источников

1. Ивин, Е. А., Артамонов, Н. В., Курбацкий, А. Н. Введение в анализ временных рядов / Учебное пособие для вузов, Вологда : ВолНЦ РАН, 2021.
2. Магнус, Я. Р., Катышев, П. К., Пересецкий, А. А. Эконометрика. Начальный курс, М. : Дело, 2007.

УДК 371.69:004.3

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ В РАЗВИТИИ АССОРТИМЕНТНЫХ ЕДИНИЦ КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ МАТРИЦЫ БКГ

*Вардомацкая Е. Ю., ст. преп., Алексеева А. Н., студ., Скопа О. В., студ.*

*Витебский государственный технологический университет,  
г. Витебск, Республика Беларусь*

Реферат. В статье проанализированы возможности использования методики анализа конкурентоспособности товаров и бизнес-единиц на основе матрицы 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, с 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
1	Название продукта	Объём продаж, усл.ден.ед.	Объём продаж у конкурента ОАО "Знамя индустриализации", усл.ден.ед.	Темпы роста рынка, %	Доля рынка	Расчёт
2	Куртки	850,00	700,00	117%	1,21	Сброс
3	Плащи	450,00	900,00	80%	0,50	
4	Ветровки	960,00	800,00	9%	1,20	Главная
5	Платья	250,00	963,00	112%	0,26	
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 «звезды» (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.

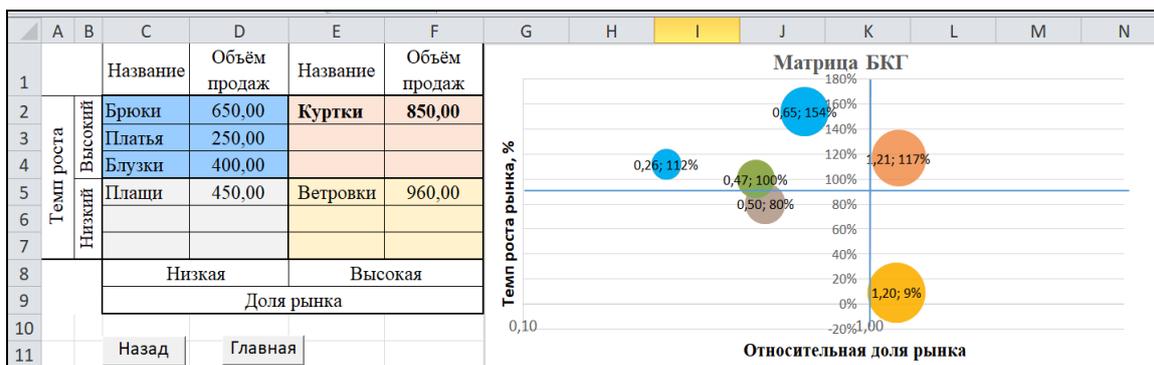


Рисунок 3 – Результаты анализа по методу Матрицы БКГ

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 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 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, например, такие как технологические изменения, потребительский спрос, взаимное влияние продуктов, кризис в отрасли и некоторые другие. Кроме того, если продукт оказывается на пересечении нескольких секторов (как, например, куртки и блузки, рисунок 3), матрица не поможет сделать однозначный вывод. 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 использованных источников

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.