

УДК 338.24

## ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРОДУКЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

**Воронин Сергей Михайлович, к.э.н., доцент**

**Академия управления при Президенте Республики Беларусь**

Voronin Sergey, PhD, The Academy of Public Administration under the aegis of the  
President of the Republic of Belarus, varonin\_servey@mail.ru

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию практического применения методов портфельного анализа на примере деятельности конкретной промышленной организации.

**Ключевые слова:** портфельный анализ, методы портфельного анализа, матрица, промышленное предприятие.

Существенный вклад в устойчивое развитие экономики Республики Беларусь вносят крупные промышленные предприятия. В современных условиях важным условием конкурентоспособности этих предприятия на мировых рынках является инновационное развитие [1].

Актуальность использования методов портфельного анализа в деятельности таких предприятий обусловлена тем, что такого рода анализ позволяет определить, какие направления работы и товары предприятия являются наиболее привлекательными и требуют дополнительных инвестиций, а какие приносят организации убытки, а, следовательно, стоит задуматься об отказе от их производства и создания инновационных товаров.

Наиболее известными методами портфельного анализа (портфельные матрицы) являются BCG, GE/McKinsey, ADL/LC, Shell/DPM и др. Как правило, матрица хозяйственного портфеля – это двумерная модель, сравнивающая либо стратегическое положение каждого вида деятельности, либо отдельные продукты диверсифицированной компании. Она может быть построена на основе любой пары показателей, характеризующих стратегические позиции [2].

Проведем портфельный анализ продукции, выпускаемой ОАО «БЕЛАЗ». В качестве инструмента для проведения анализа используем матрицу «Доля продуктов / Темп прироста» [2].

Основной продукцией организации являются карьерные самосвалы. Исходя из этого дальнейшему анализу подвергнем данный вид продукции. В качестве единицы анализа используем продукцию, сгруппированную по грузоподъемности на основе классификации карьерных самосвалов по грузоподъемности используемой The Parker Bay Company [4].

Дальнейший анализ будем проводить по основным моделям карьерных самосвалов, которые формируют товарные группы имея наибольшую долю в них. Так для группы грузоподъемностью 90–110 тонн – это карьерные самосвалы БЕЛАЗ-7558; для 127–150 тонн – БЕЛАЗ-7513; для 154–190 тонн – БЕЛАЗ-7518; для 218–255 тонн – БЕЛАЗ-7530

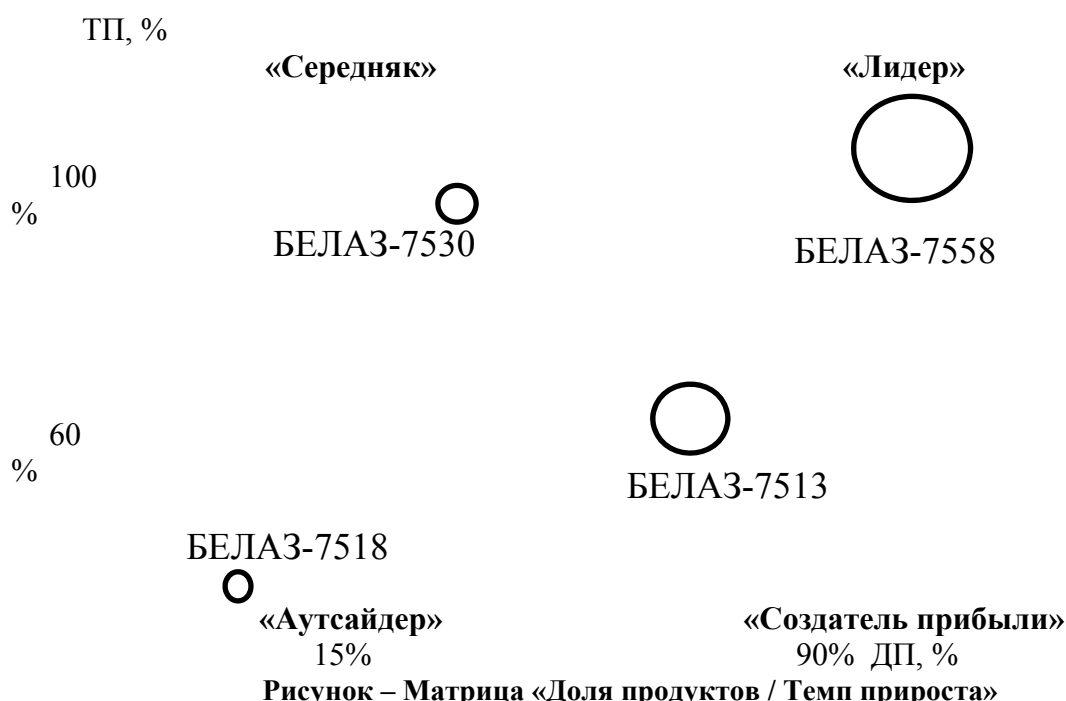
Для проведения анализа будем использовать данные за 2017 г., которые приведены в таблице.

Таблица – Доля в общем объеме продаж карьерных самосвалов в 2017 г. по грузоподъемности

Грузоподъемность, тонн	Объем реализации, шт.	Доля продукта в общем объеме производства (ДП), %	Темп прироста рынка (ТП), %
90–110	1408	63,9	83,9
127-150	450	20,4	56,8
154-190	69	3,1	10,6
218-255	277	12,6	79,3
Итого	2204	100	-

Примечание – Собственная разработка

На основе исходных данных, приведенных в таблице 1, построим матрицу «Доля продуктов / Темп прироста» для указанных продуктов (рисунок).



Полученные результаты позволяют классифицировать товары по их роли для ОАО «БЕЛАЗ». Так карьерные самосвалы семейства БЕЛАЗ-7558 следует отнести к «Лидерам», БЕЛАЗ-7513 – «Создателям прибыли», БЕЛАЗ-7530 – «Среднякам», а БЕЛАЗ-7518 – «Аутсайдерам».

Карьерные самосвалы БЕЛАЗ-7558 играют роль «Лидера». Первый опытный образец самосвала был выпущен в 2013 году. Следует отметить тот факт, что доля продаж карьерной техники данного класса грузоподъемности превышает 50% от общего объема реализации карьерных самосвалов всех классов грузоподъемности. Поэтому необходимо продолжать активное продвижения 90-тонных самосвалов на мировой рынок. На ближайшие 5 лет в организации поставлена задача: выйти в данном классе грузоподъемности на уровень 20% мирового рынка с нынешних 6,3%, что позволит при сохранении существующих долей в классах, где

первенствуют 130- и 220-тонные самосвалы БЕЛАЗ, занять более 30% мирового рынка в целом [4]. Для решения этих задач следует устранить существующие препятствия для наращивания объемов продаж карьерных самосвалов, связанных с высокой стоимостью товара, а также недостатками в эксплуатационных характеристиках техники, а именно более низкой производительностью по сравнению с продуктами конкурентов.

Из построенной матрицы видно что, роль «Создателя прибыли» в организации выполняют карьерные самосвалы БЕЛАЗ-7513 и принимая во внимание то, что вывод на рынок данной модели был осуществлен на рынок в конце 90-х гг. прошлого столетия можно сделать вывод, что товар переживает фазу зрелости в своем жизненном цикле, а учитывая не малую долю на мировом рынке данного класса грузоподъемности (19%) предприятию следует при разработке стратегических планов развития организации уделить особое внимание мерам по продлению фазы зрелости данного товара за счет создания новых его модификаций, и с учетом существующих тенденции на мировом рынке горной промышленности это могут быть беспилотные самосвалы (автономный самосвал), самосвалы работающие на сжиженном газе, полностью электрический самосвал (электромобиль).

Карьерные самосвалы БЕЛАЗ-7530 играют роль «Середняка» Их вывод на рынок состоялся в первом десятилетии нынешнего столетия, что позволяет сделать вывод о том, что фаза внедрения товара на рынок прошла успешно, товар принят рынком и находится в фазе роста. Учитывая общую тенденцию увеличения средней грузоподъемности используемых в мире карьерных самосвалов, а также значительный рост спроса техники в данном сегменте грузоподъемности следует предпринять меры по достижению более высокой доли данного продукта в общем объеме производства и реализации ОАО «БЕЛАЗ». Этого можно достичь за счет выведения на рынок новых модификаций самосвала с постоянно улучшаемыми характеристиками. В результате объем реализации будет выше, однако осуществлять данные мероприятия нужно, четко выверив время между новыми модификациями иначе эффективность резко снизится. Следовательно, частота появления новых модификаций с улучшенными характеристиками должна быть достаточно высокой. Этого можно достичь, запланировав производство каждой модификации товара через равные интервалы времени.

Карьерные самосвалы БЕЛАЗ-7518 играют роль «Аутсайдера». Испытания первого опытного образца карьерного самосвала данной модели завершились только в 2015 г. Если отталкиваться от рекомендации по результатам построения матриц, то от дальнейшего производства товаров играющих роль «аутсайдера» следует отказаться, однако в настоящий момент товар находится в фазе внедрения на рынок. Емкость рынка данного класса грузоподъемности не высока, но в последние годы наметилась тенденция к ее росту, в данном классе можно говорить об опасности острой конкуренции среди производителей карьерной техники. В связи с этим, для успешного перехода к фазе роста предприятию необходимо использовать стратегию медленного проникновения на рынок, то есть необходимо установить минимально возможную цену на товар и вести агрессивную рекламную кампанию по его продвижению.

Таким образом, использование метода портфельного анализа позволило выявить наиболее перспективные товарные группы и определить пути развития промышленного предприятия, направленные на повышение его конкурентных позиций на рынке карьерных самосвалов. Однако, несмотря на простоту и нагляд-

ность использования данного подхода в анализе деятельности организации, существует ряд проблем его использования, которым необходимо уделять особое внимание. Поэтому принимая решение о развитии организации на основе результатов портфельного анализа необходим взвешенный, обдуманый подход.

#### Список использованных источников

1. Воронин, С. М. Инновационное развитие Беларуси, Казахстана, России в контексте евразийской интеграции / С. М. Воронин // Экономист. – 2014. – № 10. – С. 79-85.
2. Воронин, С. М. Применение портфельных матриц на белорусских машиностроительных предприятиях / С. М. Воронин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – №2 – С. 19-27.
3. The Parker Bay Company [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://parkerbaymining.com>. – Дата доступа: 26.10.2020.
4. Эффективный маркетинг : время возможностей [Электронный ресурс] / Официальный сайт БЕЛАЗ. – Режим доступа: <http://belaz.by/press-centre/effective-marketing-a-time-of-opportunity/>. – Дата доступа: 26.10.2020.