

УДК 338.24

ФОРМИРОВАНИЕ ПОРТФЕЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЕГО ПРОДУКЦИИ

Т.В. ПУЗАНОВА, Т.В. ОРАБЕЙ

Государственное учреждение высшего профессионального образования

«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Могилев, Беларусь

Актуальность проблемы качества продукции в настоящее время очевидна. С одной стороны, оценка конкурентоспособности продукции важна для предприятия, поскольку дает ему возможность правильно оценить сильные и слабые стороны выпускаемой продукции и определиться со стратегией поведения, а с другой – предприятие должно постоянно осваивать известное количество новых изделий, чтобы присутствовать на рынке с необходимой долей востребованных товаров.

Сочетание математических методов (метод профилей, разностный метод) и методов, использующих экспертные оценки (метод анализа иерархий), позволяет получить интегральную оценку конкурентоспособности, отражающую, с одной стороны мнение потребителей в виде субъективных оценок экспертов, а, с другой стороны, учесть количественные оценки технико-экономических показателей.

Известно, что большинство систем развивается во времени и переходят из одного состояния в другое. Эти переходы осуществляются с определенной вероятностью. Марковский процесс отражает основное свойство стохастически определенной системы: независимость дальнейшей эволюции системы от прошлого при фиксированном настоящем. Основная гипотеза способности к обновлению устанавливает взаимосвязь количества изделий, которое предприятию необходимо осваивать (N), с временными характеристиками освоения новых изделий ($\bar{T}_{оп}$) и жизненного цикла товара на рынке ($\bar{T}_{ц}$), который исследуется на основе формулы:

$$N = n \cdot \frac{\bar{T}_{оп}}{\bar{T}_{ц}}, \quad (1)$$

где n – номенклатура производимых предприятием изделий.

Вышеперечисленные методики реализованы в информационно-аналитической системе, которая представляет собой средство информационной поддержки в процессе принятия плановых решений с учетом конкурентоспособности выпускаемой продукции, разработки мероприятий по ее повышению и формированию портфельной стратегии предприятия. Система построена по модульному принципу и позволяет быстро и эффективно реализовать этапы анализа конкурентоспособности и формирования портфельной стратегии предприятия.

Данная система была применена при формировании портфельной

стратегии РПУП «Опытный завод «Неман», производящего автобусы большого класса городского и пригородного назначения и автобусы малого класса. Анализируя матрицу БКГ, можно определить, что в портфеле предприятия имеются следующие марки автобусов:

– «трудные дети» – Неман-5201 с темпом роста 123 % и относительным долевым участием на рынке 0,139, Неман-42012 и Неман-3232 с темпом роста 125 % и относительным долевым участием на рынке 0,034 и 0,061 соответственно. Спрос на продукцию будет возрастать в будущем, о чем свидетельствует высокий темп роста рынка.

– «неудачники» – Неман-52012 с темпом роста 106 % и относительным долевым участием на рынке 0,256. Слабые темпы роста становятся причиной того, что инвестиции в данную продукцию не окупаются и не приводят к росту их конкурентоспособности.

По оценке конкурентоспособности продукции предприятия РПУП «Опытный завод «Неман», можно сказать, что лидером в малом классе по уровню конкурентоспособности является образец автобуса ПАЗ-3204. Неман-42012 и Неман-3232 занимают 2 и 7 места соответственно. Для улучшения своих позиций на рынке Неман-42012 необходимо разрабатывать мероприятия по снижению цены на продукцию не в ущерб качеству, а для Неман-3232 – по улучшению качества, но при этом цена не должна превышать 30 тыс. долл. Лидером в большом классе городского назначения является образец ЛиАЗ-5256, а пригородного – НЕФАЗ-5299-11-32. Неман-5201 и Неман-52012 занимают вторые места. Образцы автобусов большого класса предприятия РПУП «Опытный завод «Неман» обладают высоким качеством по отношению к образцам-конкурентам, но имеют и самую высокую цену, что не позволяет занимать лидирующие позиции. На основании полученных оценок конкурентоспособности продукции предприятия происходит обоснование производственной программы. Учет уровня конкурентоспособности продукции при формировании производственной программы позволяет спрогнозировать увеличение прибыли на 104 % и повышение рентабельности производимой продукции на 6,39 %.

Поскольку предприятие характеризуется благоприятным финансовым положением, то полученную прибыль оно может направить на освоение новых изделий для присутствия на рынке с необходимой долей востребованных товаров. Количество новых изделий зависит от существующей номенклатуры, средней продолжительности жизненного цикла и времени, необходимого на освоение нового изделия.

В соответствии с реализованной методикой количество новых изделий для освоения составляет 0,672. Это означает, что каждые пять лет предприятию необходимо осваивать три изделия.