

**Т. В. Пузанова, И. Р. Марченко**

*Белорусско-Российский университет, Могилев, Республика Беларусь*

## **ОБОСНОВАНИЕ ПУТЕЙ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ СБАЛАНСИРОВАННОСТИ ПОРТФЕЛЯ ПРОДУКЦИИ**

В статье проведен анализ финансового состояния и стратегических перспектив развития исследуемого предприятия, проведен SWOT-анализ, анализ конкурентных преимуществ на российском рынке исследуемого предприятия, дана оценка сбалансированности портфеля продукции, предложены мероприятия по развитию предприятия

**Ключевые слова:** экономический анализ, конкурентоспособность, SWOT-анализ, матрица БКГ, сбалансированность портфеля товаров

В современном быстро меняющемся мире, где экономические и социальные сферы подвержены динамичным изменениям, становится очевидной необходимостью в постоянном анализе и решении актуальных проблем в области экономики и управления. Эти две области взаимосвязаны, и эффективное управление экономическими процессами становится ключевым фактором для обеспечения устойчивого развития как на макро-, так и на микроуровнях. Глобальные события могут сильно повлиять на экономическую ситуацию, влияя на компании и государства. Таким образом, умение анализировать и адаптироваться к изменениям является необходимым навыком для управленцев.

Актуальные проблемы в области экономики и управления охватывают широкий спектр вопросов, начиная от глобальных финансовых кризисов и заканчивая управлением ресурсами и стратегическим планированием. Важными аспектами также являются инновации, устойчивое развитие, цифровая трансформация, а также влияние социальных и политических факторов на экономические процессы.

Изучение и решение данных проблем имеет критическое значение для современных организаций и государств, поскольку позволяет адаптироваться к изменяющимся условиям и обеспечивать эффективное функционирование в динамичной среде. Это требует не только аналитических и управленческих навыков, но и способности к инновационному мышлению и гибкости в принятии решений. Гибкие стратегии, основанные на анализе данных и инновационном мышлении, становятся ключевым элементом успеха.

Таким образом, осознание важности анализа и решения актуальных проблем в области экономики и управления является ключевым элементом успешного функционирования и развития как отдельных организаций, так и экономических систем в целом. Без непрерывного обновления стратегий и

постоянного анализа текущей ситуации организации рискуют отставать от конкурентов и оказаться неподготовленными к переменам.

Одним из значимых промышленных предприятий Республики Беларусь является ОАО «Могилевхимволокно» [1], которое занимает ведущие позиции в производстве диметилтерефталата, полиэфирного гранулята ПЭТ, полиэфирных волокон и нитей, а также синтетических пленок. Компания выступает ключевым поставщиком сырья для легкой промышленности. Уже более полувека ОАО «Могилевхимволокно» сохраняет статус крупнейшего производителя химической продукции в Европе и играет важную роль в обеспечении сырьем как белорусской, так и зарубежной легкой промышленности.

Для разработки стратегий и управленческих решений, направленных на улучшение эффективности функционирования данной организации, произведем детальный анализ динамики ключевых показателей финансово-хозяйственной деятельности, представленных в таблице 1.

Таблица 1

Результат анализа динамики показателей результативности деятельности ОАО «Могилевхимволокно» за период 2020-2022гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение 2020/2021, тыс.руб	Отклонение 2021/2022, тыс.руб	Темп роста, 2021/2020 %	Темп роста, 2022/2021 %
Выручка от продажи товаров, тыс. руб.	580181	764983	828034	184802	63051	131,9	108,2
Полная себестоимость продукции, тыс. руб.	595139	756433	840358	161294	83925	127,1	111,09
Прибыль от продаж, тыс. руб.	-14958	8 550	-12333	23508	-20883	-	-
Чистая прибыль, тыс. руб.	-113	6	-202853	119	-202859	-	-
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	521345	557335	625418	35990	68083	106,9	112,2
Среднесписочная численность персонала, чел	5628	5328	5204	-300	-124	94,7	97,7
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	63343,3	63110,9	67935,3	-232	4824	99,6	107,6
Производительность труда, тыс.руб/чел.	103,1	143,6	159,1	41	16	139,3	110,8
Рентабельность продаж, %	-2,6	1,1	-1,5	3,7	-2,6	-	-
Рентабельность производства, %	0,8	4,6	1,6	3,8	-3,0	-	-
Рентабельность активов, %	11,9	1,0	-120,1	-10,9	-121,1	-	-
Рентабельность основных фондов, %	-2,6	1,3	-2,1	3,9	-3,4	-	-

Исходя из данных таблицы 1, можно сделать следующие выводы: анализ динамики выручки от продаж и полной себестоимости продукции за период с 2020 по 2022 годы показывает значительный рост выручки на 31,9 % в первый год, что указывает на активное развитие. Однако в последующий год темп роста выручки замедлился до 8,2 %. При этом полная себестоимость продукции увеличилась на 27,1 % в первый год и на 11,09 % во второй. Несмотря на рост выручки, себестоимость росла быстрее, что привело к снижению эффективности деятельности предприятия. Это может потребовать более детального анализа факторов, влияющих на стоимость производства, таких как управление ресурсами и контроль затрат. Среди возможных причин роста себестоимости могут быть увеличение цен на сырье, изменения в технологических процессах, рост операционных расходов и изменения индекса цен на продукцию химической промышленности в стране.

Превышения темпов роста себестоимости над темпами роста выручки привело к тому, что компания оказалась в убыточной ситуации, о чем свидетельствует отрицательное значение прибыли от реализации в 2022 г., а также значительное уменьшение чистой прибыли до отрицательного значения. Это свидетельствует о возможных финансовых проблемах предприятия и требует пересмотра стратегий управления издержками и ресурсами.

Увеличение стоимости основных средств в 2021 г. связана с инвестициями компании в новое оборудование, расширение производственных мощностей и модернизацию существующих систем, стратегическом расширении компании или внедрении новых видов продукции. Однако их снижение в 2022 г. связано с сокращением отдельных производств и продаж применяемого оборудования.

В 2021 г. произошло увеличение производительности труда, однако фонд оплаты труда оставался практически на том же уровне, что могло свидетельствовать об оптимизации затрат и более эффективном трудовом использовании ресурсов. В 2022 г. наблюдается рост как фонда оплаты труда, так и производительности труда с сохранением его преимущества. Эта положительная тенденция связана с ростом оплаты труда сотрудников и привлечением более квалифицированных специалистов.

На основе анализа показателей рентабельности компании, можно сделать вывод о возможных финансовых трудностях, с которыми компания столкнулась в 2022 г. Столь значительное ухудшение показателей за короткий промежуток времени может указывать на проблемы в управлении ресурсами, расходами и производственными процессами.

Общая оценка финансового состояния предприятия основана на системе показателей, которые характеризуют структуру источников капитала и его использование, баланс между активами и источниками их формирования, эффективность применения капитала, а также платежеспособность, кредитоспособность и инвестиционную привлекательность предприятия [2]. В рамках оценки был проведен анализ каждого показателя в сравнении с отраслевыми нормативами. Результаты свидетельствуют о серьезных

финансовых проблемах, с которыми столкнулось предприятие: коэффициент текущей ликвидности составляет 0,33, что значительно ниже нормативного уровня и указывает на недостаток оборотных средств для покрытия текущих обязательств, что может привести к трудностям с платежеспособностью. Коэффициент абсолютной ликвидности равен 0,01, что также ниже нормативного уровня, и говорит о крайне низком уровне наличных средств и их эквивалентов, что затрудняет покрытие неожиданных обязательств.

Коэффициент независимости равен 0,17, что существенно ниже приемлемого уровня (0,4-0,6), что может указывать на высокую зависимость компании от внешних источников финансирования и может повлиять на её стабильность. Отрицательное значение коэффициента маневренности в -2,73 свидетельствует о том, что обязательства компании превышают её собственный капитал в несколько раз, что может говорить о финансовых трудностях. Значение коэффициента обеспеченности собственными средствами также отрицательный и составляет -2,05, что указывает на недостаточное количество собственных средств для обеспечения обязательств. Коэффициент капитализации в 4,72 значительно превышает нормативное значение, что может свидетельствовать о том, что компания в большей степени финансируется за счёт заемных средств, что повышает её финансовые риски.

Таким образом, экономический анализ деятельности за 2020-2022 гг. показал, что предприятие в 2022 г. столкнулась с серьезными финансовыми трудностями. Показатели рентабельности значительно снизились, наблюдался недостаток оборотных средств, низкий уровень наличности и высокая зависимость от внешних источников финансирования ухудшали платежеспособность компании.

Несмотря на серьезные финансовые трудности, предприятие в рассматриваемом периоде придерживалось стратегии инвестирования средств во внедрение современных технологий и оборудования, которые могут повысить производственную эффективность и оптимизировать затраты. Это позволит сократить издержки, улучшить качество продукции и увеличить конкурентоспособность на рынке.

Рассматривая вышеуказанные аспекты, можно заключить, что предприятие стремится укрепить свои позиции на рынках сбыта продукции. Успешная деятельность предприятия во многом зависит от правильно выбранной стратегии на рынке.

ОАО «Могилевхимволокно» является неоспоримым лидером на рынке Республики Беларусь, обладая статусом монополиста. В силу этого положения на рынке, конкурентная борьба практически отсутствует, что не всегда создает благоприятные условия для развития и расширения деятельности предприятия. Однако, несмотря на это, предприятие стремится к диверсификации своей деятельности и наращиванию экспортного потенциала. География поставок предприятия постоянно расширяется и охватывает рынки высокоразвитых стран

Европы и Азии. Потребители его продукции находятся в таких странах, как Китай, Турция, Греция, Голландия, Германия, Южная Корея, США, Япония и др.

Наибольшее количество продукции предприятия поставляется в Российскую Федерацию, занимая около 30% в общей совокупности приобретаемых российскими предприятиями полиэфирных технических нитей. Основные потребители полиэфирных технических нитей в России – это предприятия, выпускающие резинотехнические изделия, технические ткани, пожарные рукава, геотекстиль. Среди наиболее крупных можно выделить: ОАО «Стеклонит», ГК «МИАКОМ», «Фабрика технических тканей», ЗАО «Корд», ОАО КТТ «Красный перекоп», «Воскресенск техноткань», ЗАО ПО «Берег», ОАО «Бийский рукав», ОАО «Кварт», ОАО «Красная лента», ОАО «Лента», и др. Более 50% указанных потребителей работают в секторе технических тканей и геотекстиля. Однако, в условиях изменяющейся экономической среды и потребительских предпочтений, для обеспечения стабильного роста и конкурентоспособности, необходимо провести ряд стратегических изменений. Прежде всего, для успешной деятельности предприятия необходим поиск поставщиков для снижения цен на сырье, а также сосредоточить усилия на улучшении управления и снижении энерго- и материалоемкости производства. Это позволит снизить себестоимость продукции и сделать ее более доступной для потребителей, что в свою очередь способствует увеличению объемов продаж и расширению рынка сбыта.

Важным аспектом также является совершенствование маркетинговых стратегий предприятия. Необходимо активнее привлекать внимание к своим продуктам, проводить целевую рекламную кампанию, а также исследовать рынок и потребительские предпочтения для более точного позиционирования продукции. Поэтому для принятия таких решений использовался в работе SWOT-анализ, позволяющий выявить сильные и слабые стороны организации относительно возможностей и угроз внешней среды. Чтобы оценить положение компании на рынке Российской Федерации, результат SWOT-анализа приведен в таблице 2.

Таким образом, предприятие обладает значительными преимуществами, такими как производство продукции по международным стандартам, квалифицированный персонал и доступ к беспошлинной торговле в рамках ЕАЭС. Однако присутствуют недостатки, включая невысокую производственную мощность и износ оборудования. Важно активно использовать возможности для снижения издержек и укрепления позиций на внешних рынках, при этом эффективно управляя рисками, такими как изменения в экономической ситуации и конкуренция со стороны других производителей.

## SWOT-анализ

Сильные стороны	Возможности
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Производство продукции, соответствующей международным стандартам</li> <li>– Полный производственный цикл</li> <li>– Высококвалифицированный персонал</li> <li>– Беспощинная торговля в рамках ЕАЭС</li> <li>– Возможность выпуска продукции под специфические требования потребителя</li> <li>– Наличие ОТПС в РФ</li> <li>– Выгодное географическое положение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Невысокая единичная мощность, по сравнению с конкурентами</li> <li>– Высокий износ оборудования адгезионного потока (двухстадийный процесс)</li> <li>– Дополнительные расходы на поставку продукции потребителям, расположенным в центральном регионе России</li> </ul>
Слабые стороны	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Снижение издержек на единицу продукции за счет увеличения объема выпуска и перевода обслуживающих подразделений на аутсорсинг</li> <li>– Укрепление позиций предприятия на внешних рынках</li> <li>– Защита внутреннего рынка стран ЕАЭС от импорта из третьих стран</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ухудшение экономической ситуации в РФ и снижение спроса</li> <li>– Снижение ввозных таможенных пошлин в странах ЕАЭС</li> <li>– Увеличение объемов производства и реализации на рынке стран ЕАЭС технических нитей производства ЗАО «Газпром Химволокно», г. Волжский</li> <li>– Колебания курса USD/RUR</li> <li>– Нарастающий импорт более дешевых нитей из Китая, улучшение качественных показателей нитей азиатского производства</li> </ul>

По результатам сравнительного анализа конкурентных преимуществ ОАО «Могилевхимволокно» по сравнению с основными производителями химических волокон и нитей на российском рынке были выявлены следующие ключевые моменты:

1. Технологические возможности: ОАО «Могилевхимволокно» обладает производственной мощностью 16,9 тысяч тонн в год и использует как одностадийный, так и двухстадийный процессы формования и вытяжки. В отличие от этого, крупные китайские производители имеют значительно большие мощности, превышающие 100 тысяч тонн в год, но используют только одностадийный процесс. Это дает ОАО «Могилевхимволокно» преимущество в производстве продукции с более высоким качеством и возможностью внедрения новых видов продукции.

2. Обеспечение сырьем: оба типа предприятий обеспечены собственным ПЭТ, что способствует стабильности поставок и позволяет контролировать качество сырья.

3. Цены на продукцию: у ОАО «Могилевхимволокно» и китайских поставщиков цены на продукцию формируются на основе рыночных котировок, что создает одинаковые условия для обоих участников рынка.

4. Логистика: логистические расходы у ОАО «Могилевхимволокно» ниже, чем у китайских поставщиков, что улучшает его конкурентоспособность за счет возможности снижения цены на продукцию для конечных потребителей.

5. Качество продукции: оба предприятия поддерживают стабильное качество своей продукции, что обеспечивает приемлемый уровень для клиентов.

6. Другие факторы: китайские производители сталкиваются с дополнительными таможенными барьерами, такими как 5% ввозной пошлины, а также ограничены в поставке продукции с фиксированными параметрами. В то время как ОАО «Могилевхимволокно» не имеет таких ограничений и может адаптировать параметры продукции под конкретные требования заказчика, что является значительным преимуществом.

Таким образом, ОАО «Могилевхимволокно» имеет несколько конкурентных преимуществ, таких как гибкость производства, отсутствие таможенных барьеров и меньшие логистические издержки, что усиливает его позиции на рынке.

А наличие ввозной таможенной пошлины для поставщиков из третьих стран, более низкий уровень логистических затрат и сжатые сроки доставки продукции потребителю, возможность корректировки отдельных физико-механических параметров нити под требования конкретного заказчика позволят организации удержать завоеванные позиции.

Исходя из проведенного сравнительного анализа конкурентных преимуществ ОАО «Могилевхимволокно» с китайскими поставщиками, становится очевидной необходимость более глубокого анализа конкурентоспособности каждого продукта, который поставляется на территорию Российской Федерации, и его доли на рынке. С этой целью строится матрица БКГ – инструмент, который помогает компаниям анализировать и оценивать свой портфель продуктов, объем продаж или бизнес-единиц.

В результате построения БКГ можно получить картину успешных продаж как товарных групп в целом, так и отдельных товаров. Инструмент можно применять в любом случае, когда требуется установить экономическую эффективность с точки зрения доходов и расходов.

Матрица БКГ делит продукты на четыре категории относительно доли рынка (горизонтальная линия) и роста объема спроса (вертикальная линия): «Собаки», «Дойные коровы», «Звезды» и «Вопросительные знаки» или «Трудные дети». Каждый квадрант категорий имеет свой набор уникальных характеристик. В идеале, сбалансированный портфель в матрице БКГ должен иметь разнообразие предложений по всем четырем квадрантам с большим весом в сторону «Дойных коров» и «Звезд» и меньшим количеством «Собак» и «Вопросительных знаков» [3].

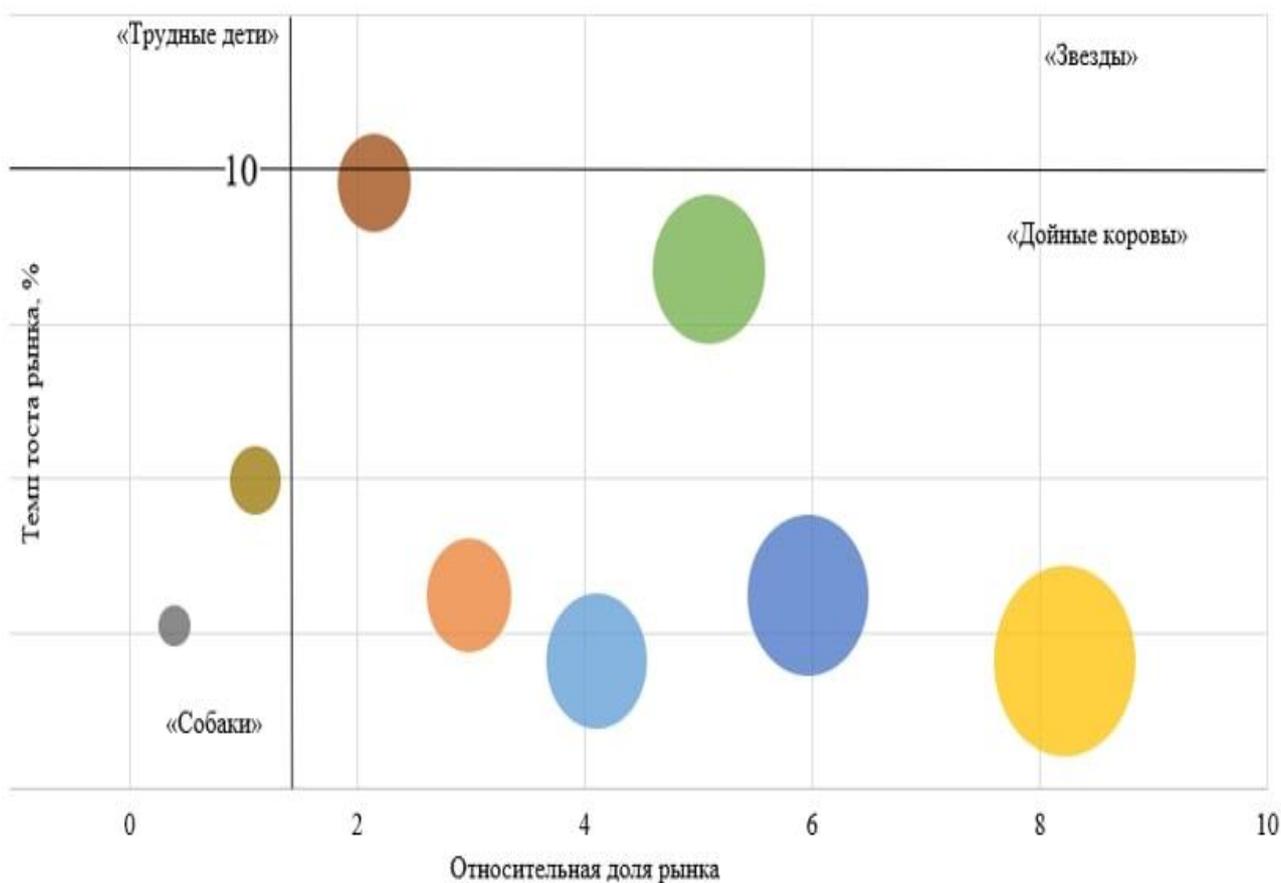
Исходные данные для построения матрицы представлены в таблице 3.

## Исходные данные для построения матрицы БКГ

Показатель	Всего за с 2018 г. по 2022 г., т.	Средний ТР за 5 лет, %	Относительная доля рынка
Всего, т	5907798	96,78	0,3
Кислоты ароматические	1173382	96,25	5,96
Диметилтерефталат	586691	96,25	2,98
Пластмассы в первичных формах; полиацетали, прочие простые полиэфиры и эпоксидные смолы в первичных формах; поликарбонаты, алкидные смолы, сложные полиаллильные эфиры и прочие сложные полиэфиры в первичных формах	1618080	94,1	8,22
Полиэтилентерефталат в первичных формах	808587	94,12	4,11
Волокна химические и волокна синтетические	1002332	106,8	5,09
Жгуты и волокна синтетические штапельные, не подвергнутые кадро- и гребнечесанию или другой подготовке для прядения	423784	109,6	2,15
Нити филаментные высокой прочности полиамидные и полиэфирные	77382	95,27	0,39
Плиты, листы, пленка, фольга и полосы	217560	99,95	1,1

На рисунке 1 приведена матрица БКГ. Исходя из полученных значений рисунка 1, можно сделать вывод о том, что наибольшее количество товаров находится в области «Дойные коровы», что означает что они имеют как высокие внутренние потенциалы, так и благоприятные внешние условия, что делает их высокоприоритетными для развития и инвестирования. Такие продукты обычно уже имеют устойчивый спрос на рынке и пользуются высоким спросом со стороны потребителей. В этой области можно увидеть товары или услуги, которые находятся в зрелой стадии жизненного цикла и не требуют значительных инвестиций для поддержания своего рыночного положения. Кроме того, два продукта находятся в области «Собаки», данные товары не приносят значительного дохода компании и не демонстрируют перспектив для дальнейшего развития на рынке из-за низкого спроса на них.

Однако, портфель товаров предприятия не сбалансирован, поскольку отсутствуют товары в области «Трудные дети», а также имеется только один товар, находящийся в переходной позиции между областями «звезды» и «дойные коровы». Это указывает на необходимость внедрения новых продуктов для диверсификации портфеля и обеспечения устойчивого развития предприятия.



- Кислоты ароматические ● Диметилтерефталат
- Пластмассы в первичных формах; полиацетали, прочие простые полиэфиры и эпоксидные смолы в первичных формах; поликарбонаты, алкидные смолы, сложные полиаллильные эфиры и прочие сложные полиэфиры в первичных формах
- Полиэтилентерефталат в первичных формах ● Волокна химические и волокна синтетические
- Жгуты и волокна синтетические штапельные, не подвергнутые кадро- и гребнечесанию или другой подготовке для прядения
- Нити филаментные высокой прочности полиамидные и полиэфирные
- Плиты, листы, пленка, фольга и полосы

Рис. 1. Матрица BCG

Анализ рынка показал востребованность полиэфирной обвязочной ленты, которая используется в различных отраслях для связывания, обвязки и укрепления различных объектов. В этом контексте предприятие стремится придерживаться данного направления, реализуя инвестиционный проект по внедрению комплектной технологической линии №2 для производства полиэфирной обвязочной ленты, в результате которого ожидается прирост 14,068 т новой продукции.

Ожидаемые результаты от внедрения данного оборудования:

1) внедрение оборудования позволит произвести 14,068 т новой продукции на сумму 675,26 тыс.руб., а также получить прибыль от реализации новой продукции в размере 321,22 тыс. руб.;

2) ожидаемая фондоотдача от внедрения оборудования позволит достичь на каждый рубль инвестиционных затрат 0,169 руб. произведенной продукции;

3) ожидаемая фондоемкость обеспечит производство продукции на 1 рубль с затраченных средств в размере 5,92 руб.

В целом, полученные показатели позволяют сделать вывод о финансовой и экономической эффективности инвестиционного проекта, который позволит повысить конкурентоспособность предприятия на российском рынке.

### Список литературы

1. ОАО «Могилевхимволокно»: [сайт]. – М., 2021. – URL: <https://www.khimvo-lokno.by/ru/aboutus.asp> (дата доступа: 30.03.2024).

2. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. – Инфра М.: Гриф МО Республики Беларусь, 2024. – 384 с.

3. Велесько, Е.И. Стратегическое управление: Практика принятых системных решений: Учеб. пособие/ Е.И. Велесько, А.А. Быков, З. Дражек. – Мн.: Тэхналогія; Изд-во БГЭУ, 1997. – 199 с.

**T. V. Puzanova, I. R. Marchenko**

### **JUSTIFICATION OF DEVELOPMENT WAYS FOR A PRODUCTION ENTERPRISE BASED ON ASSESSING THE BALANCE OF THE PRODUCT PORTFOLIO**

The article contains an analysis of the financial condition and strategic prospects for the development of the enterprise under study, a SWOT analysis, an analysis of the competitive advantages in the Russian market of the enterprise under study, an assessment of the balance of the product portfolio, proposed measures for the development of the enterprise.

**Keywords:** economic analysis, competitiveness, SWOT analysis, BCG matrix, balanced product portfolio.