

предприятиях способствует росту их инновационно-технологического уровня. В конечном итоге все это обеспечит рост стратегической конкурентоспособности национальной экономики в целом.

*А.А. Быков, Т.Г. Авдеева*

*УО «Белорусский государственный экономический университет»  
(Республика Беларусь, Минск)*

## **МАТРИЧНЫЙ МЕТОД СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ПРЕДПРИЯТИЙ КАК ЗВЕНЬЕВ ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ**

В практике стратегического менеджмента положительно зарекомендовали себя матричные методы, совмещающие стратегический анализ с выработкой рекомендаций по выбору стратегий развития бизнеса или достижения конкурентного преимущества. Широко известны такие матричные методы, как матрица Портера (описывает выбор конкурентной стратегии), матрицы БГК и МакКинси (выбор продуктовой стратегии во взаимосвязи с жизненным циклом товара), SWOT- и SPACE- анализ (выбор стратегии развития бизнеса) и др.

Ниже представлен матричный метод, позволяющий осуществлять предварительный выбор стратегии развития предприятия как звена ЦСС, на основе результатов диагностики с применением выбранных ранее критериев – величина чистой прибыли (ЧП), (по горизонтали) и размер чистого экспорта (ЧЭ), (по вертикали), каждый из которых может принимать положительное или отрицательное значение. В результате формируется матрица из четырех квадрантов, каждому из которых ставится в соответствие определенная стратегия развития предприятий (рисунок).

		Чистая прибыль	
		(-)	(+)
Чистый экспорт	(+)	1 Модернизация	2 Стремление к контролю ЦСС
	(-)	3 Антикризисное управление	4 Импортозамещение сырья и компонентов

Матрица выбора стратегий предприятий как звеньев ЦСС

В качестве объекта настоящего исследования выбрана отрасль легкой промышленности Беларуси, включающую предприятия текстильного, трикотажного, швейного, и кожевенно-обувного производства.

**Квадрант 1** матрицы объединяет предприятия, работающие с убытками, но имеющими положительное сальдо внешней торговли. Как правило, в данную группу попадают предприятия, выпускающие экспортно-ориентированную продукцию, пользующуюся спросом на внешних рынках, но терпящие убытки вследствие недостаточного покрытия постоянных затрат маржинальной прибылью. В данный квадрант попадают производители промежуточной продукции, стоящие в начале цепочек создания стоимости. Банкротство таких предприятий, привело бы к негативным социальным последствиям, и лишило бы белорусских представителей швейной, трикотажной и обувной отраслей отечественного сырья и комплектующих, а также сократило бы объем экспортных поступлений в экономику.

Рекомендуемая стратегия для квадранта 1 – **технологическая модернизация**. В результате переоснащения предприятий современным технологическим оборудованием качество продукции будет соответствовать мировым стандартам, возрастут объемы экспорта, что позволит выйти на уровень безубыточности. В данном случае произойдет встраивание модернизированных производств в цепочки создания стоимости, контролируемые отечественными производителями конечной продукции, и будет достигнут дополнительный эффект от модернизации в виде роста совокупной добавленной стоимости, произведенной внутри ЦСС.

**Квадрант 2** включает предприятия, демонстрирующие чистую прибыль и положительное внешнеторговое сальдо. Наиболее крупные из них являются лидерами в отрасли и отличаются высокой конкурентоспособностью. Приоритетами развития таких компаний как субъектов экономики являются упрочнение позиций на рынке, увеличение объемов продаж, поддержание высокой эффективности использования ресурсов, технологическое лидерство и позиционирование себя в сегментах брендовой одежды и обуви. Рекомендуемая стратегия – **стремление к контролю над цепочкой создания стоимости**.

В **квадранте 3** позиционированы убыточные предприятия, имеющие отрицательное сальдо внешней торговли. Это наиболее проблемные компании, находящиеся в состоянии экономического кризиса. Поддержание их функционирования за счет средств государства или деловых партнеров не в полной мере способствует решению макро-

экономических задач, в частности, росту внешнеторгового сальдо. Предлагается применять к данной группе предприятий стандартные процедуры антикризисного управления. На первом этапе возможно использовать практику присоединения убыточных предприятий к более крупным предприятиям-донорам. В случаях, когда такие действия не дадут должного эффекта, следует руководствоваться нормами действующего законодательства в сфере экономической несостоятельности. Рекомендуемая стратегия – **антикризисное управление**.

В **квадранте 4** находятся прибыльные, но имеющие отрицательное сальдо внешней торговли предприятия. Это, как правило, импортозамещающие производства, продукция которых в основном реализуется на внутреннем рынке; в производственном процессе может использоваться достаточно современная технология. Сырье, материалы и компоненты для выпуска конечной продукции этими предприятиями импортируются. При замещении импортируемых компонентов отечественными, цепочка создания стоимости расширится, охватив начальные этапы технологического процесса, что приведет к росту общей добавленной стоимости и чистого экспорта. Рекомендуемая стратегия - **импортозамещение сырья и компонентов**.

Проведенное исследование показало, что наиболее действенными решениями по развитию существующих ЦСС могут стать проекты модернизации действующих предприятий и создания новых в определенных звеньях стоимостных цепочек, нацеленные на формирование замкнутых технологических процессов в отрасли.

Разработан и апробирован матричный метод, позволяющий выбрать для предприятия одну из четырех стратегий: модернизация, стремление к контролю над стоимостной цепочкой, антикризисное управление, импортозамещение сырья и компонентов.

*О.В. Васькович*

*Республиканский институт высшей школы  
(Республика Беларусь, Минск)*

## **ИНВЕСТИЦИИ В ПРИРОДООХРАННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ**

В последние десятилетия противоречия между обществом (особенно его экономическими процессами) и окружающей средой вплотную приблизилась к критической отметке и стали фактором, угрожающим