

## Литература

1 Бюджетный кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс]: от 16 июля 2008 г., № 412-З: принят Палатой представителей 17 июня 2008 г., одобр. Советом Респ. 28 июня 2008 г.: в ред. Закона Респ. Беларусь от от 10 мая 2023 г. № 267-З // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – 2024. – Режим доступа: <https://etalonline.by/document/?regnum=hk0800412>. – Дата доступа: 18.04.2024.

2 Мельникова, Н. А. Бюджетная и налоговая система Республика Беларусь : учеб. пособие / Н. А. Мельникова. – Минск : БГУ, 2005. – 262 с.

УДК 332.83

Д. А. Оснач

### ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ ПОРТФЕЛЬНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

*Автор рассматривает в статье применение инструмента портфельного стратегического анализа – матрицы McKinsey – на примере ОАО «Гомельский ДСК». Автор проводит оценку привлекательности рынка и конкурентоспособности организации для анализа потенциала развития на рынке Гомельской и Калужской областей. Описывает возможные варианты перераспределения ресурсов организации по географическим направлениям деятельности.*

Быстрые изменения внешней деловой среды, связанные с развитием конкуренции, информационных технологий, глобализацией бизнеса и многими другими факторами, обуславливают возрастание роли стратегического управления. Инструментом оценки степени привлекательности рынка и конкурентоспособности деятельности организации служат матрицы стратегического планирования бизнеса, среди которых следует выделить матрицу McKinsey. Она позволяет принимать обоснованные стратегические решения по развитию организации в зависимости от агрегированных показателей привлекательности сегментов рынка и наличия относительных конкурентных преимуществ [1].

Проанализируем деятельность ОАО «Гомельский ДСК» (далее ОАО «ГДСК») на основе методики портфельного стратегического анализа – матрицы McKinsey. В таблице 1 представлены данные о факторах, определяющих конкурентоспособность ОАО «ГДСК».

Таблица 1 – Оценка степени конкурентоспособности ОАО «ГДСК»

Критерии конкурентоспособности	Вес фактора, %	Оценка выраженности фактора от 1 до 10		Оценка с учетом веса (сегмент 1)	Оценка с учетом веса (сегмент2)
		сегмент 1	сегмент 2		
1	2	3	4	5	6
Товар компании имеет стоимостное преимущество	30	6	8	1,8	2,4
Положительное позиционирование бренда	25	7	5	1,75	1,25

## Окончание таблицы 1

1	2	3	4	5	6
Компания обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке (финансовые, трудовые, временные, квалификация)	20	6	6	1,2	1,2
Уровень конкуренции в сегменте низкий (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен)	10	6	8	0,6	0,8
Организация развивает инновационную деятельность	15	5	5	0,75	0,75
<b>ИТОГ</b>				<b>6,4</b>	<b>6,1</b>

Так как ОАО «ГДСК» обладает ценовым преимуществом, проявляющимся в более низкой стоимости за 1 м<sup>2</sup> жилья (в г. Гомеле – на 30 %, в Калуге на – 78 %), то были поставлены соответствующе высокие оценки.

За время работы организации на строительном рынке Гомельской области у потребителей сложилось благоприятное впечатление о домостроительном комбинате. Организацией используются различные каналы взаимодействия с потребителями, особое внимание уделяется наружной рекламе, взаимодействию с агентствами недвижимости Калужской области. Несмотря на снижение расходов на интернет-рекламу, компания поддерживает связь с потребителями через современный сайт и чат-бот. Для привлечения клиентов компания делает упор на архитектурное оформление фасадов домов, балансируя стоимость и качество жилья. Соответственно, узнаваемость бренда на рынке Гомельской области будет выше, чем на рынке ближнего зарубежья.

Благодаря техническим возможностям (недозагруженность производственных мощностей составляет 29,7 %) и наличию материальных и финансовых ресурсов ОАО «ГДСК» способен удовлетворить спрос на жилье не только в Гомельской области, но и за ее пределами, включая Калужскую область. Высококвалифицированные специалисты организации и государственная поддержка способствуют успешному выполнению проектов различной сложности. Организация может в равной степени направить имеющиеся у нее ресурсы различных видов для наращивания производства на рынке Гомельской и Калужской областей.

Количество игроков на рынке Калужской области в 25 раз меньше представителей строительной отрасли на отечественном рынке, что коррелирует с расставленными оценками по сегментам.

Инновационная деятельность ОАО «ГДСК» выражается в своевременном внедрении передовых технологий в производство строительных материалов и жилых домов. Компания реализует концепцию «умного дома», создавая ее первые этапы – энергоэффективные и экологичные здания, отвечающие современным трендам в строительной отрасли.

В таблице 2 представлена оценка факторов, влияющих на привлекательность сегментов ОАО «ГДСК».

ОАО «ГДСК» является доминирующим застройщиком в Гомельской области и обладает значительным потенциалом для выхода на рынок Калужской области. По сравнению с крупнейшим застройщиком в этом регионе (на 40,1 % больше, чем у самого крупного застройщика) компания демонстрирует более высокие показатели ввода жилья.

Таблица 2 – Оценка привлекательности сегментов ОАО «ГДСК»

Критерии привлекательности сегментов	Вес фактора, %	Оценка выраженности фактора от 1 до 10		Оценка с учетом веса (сегмент 1)	Оценка с учетом веса (сегмент 2)
		сегмент 1	сегмент 2		
Объем продаж	30	9	7	2,7	2,1
Темп роста рынка	28	6	7	1,68	1,96
Количество игроков в сегменте незначительно	15	6	8	0,90	1,2
Рекламная насыщенность рынка	12	6	4	0,72	0,48
Риски влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных тенденций) минимальны	15	7	5	1,05	0,75
<b>ИТОГО</b>				<b>7,05</b>	<b>6,49</b>

На основе таблицы 2 можно сделать вывод, что в Гомельской и Калужской областях существует последовательный рост объемов строительства. В Калужской области объем в 2023 году вырос на 28,9 %, а Гомельской области – 12 %, что находит свое отражение в расставленных показателях.

Рекламная деятельность ОАО «Гомельский ДСК» в 2022 году характеризуется стабильным объемом затрат на рекламу: преимущество в средствах рекламы отдано наружной рекламе, наблюдается снижение бюджета на интернет-рекламу. Взаимодействие представителей строительных организаций Калужской области преимущественно происходит через сайт застройщика, где дополнительно используется контекстная реклама организаций.

Благоприятствующее влияние оказывают политические и социокультурные факторы. ОАО «ГДСК» необходимо тщательнее учитывать возможный негативный процент влияния экономических и технологических факторов. ОАО «ГДСК» в 2021–2022 гг. не участвовало в международных специализированных выставках в Республике Беларусь и за рубежом, соответственно, это является негативным аспектом деятельности организации. Сниженная оценка рынка Калужской области является следствием большей изменчивости внешней среды на данном рынке.

Таким образом, в соответствии с методикой матрицы McKinsey отечественный рынок располагается в квадранте – «Победитель 2» (рисунок 1). Положение «Победитель 2» характерно для деятельности организации, которая находится на сегменте рынка с высокой степенью рыночной привлекательности, но при этом их конкурентные преимущества на данном рынке находятся на среднем уровне.

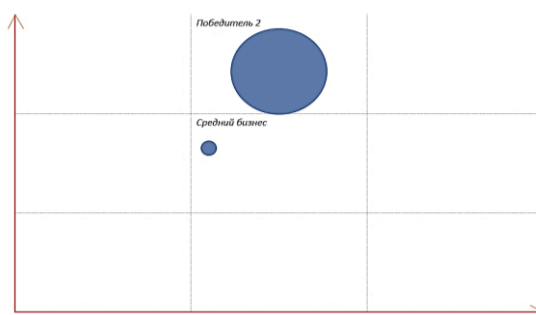


Рисунок 1 – Матрица McKinsey ОАО «Гомельский ДСК» за 2022 год

Стратегический менеджмент данного квадранта должен предполагать стратегию удержания позиций на рынке, основанную на выборочном инвестировании организации в поддержание инновационной составляющей строительной отрасли; контакте с потребителями через актуальные источники; участии в выставочной деятельности строительной сферы.

Зарубежный рынок, представленный Калужской областью, занял квадрат – «Средний бизнес». Для ОАО «ГДСК» строительство на рынке Калужской области является стратегией развития рынка, то есть поиск новых рынков для производимого продукта. Соответственно, нахождение квадранта на своей позиции или развитие в категорию «Победители» является перспективным решением стратегического управления. Необходимо проводить постоянный мониторинг ситуации на рынке: в случае ухудшения привлекательности отрасли уйти из сегмента; подписывать договора на строительство с проверенными организациями, однако инвестирование в сегмент не увеличивать.

Анализируя представленные данные, можно сделать вывод, что работа организации по двум направлениям является прибыльной и устойчивой.

Стоит отметить, что выручка от реализации ОАО «ГДСК» за 2022 год составила 203 945 тыс. руб., при этом экспорт услуг на строительство 10-этажного дома в г. Калуга – 4 655 тыс. долл. США (12239,05 руб.).

Таким образом, матрица стратегического планирования бизнеса является эффективным инструментом выбора и обоснования маркетинговых стратегий развития строительного предприятия при правильном применении, основанном на корректной оценке степени привлекательности сегментов рынка и конкурентоспособности стратегических хозяйственных единиц.

## Литература

1 Попов, С. А. Стратегический менеджмент. Актуальный курс : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям / С. А. Попов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮРАЙТ, 2021. – 481 с.

УДК 379.85:338.1

*С. С. Пиляк, А. Н. Шалюта*

### **УПРОЩЁННЫЙ МЕТОД ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЦЕНЫ И КАЧЕСТВА ЛЕЧЕБНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНОЙ УСЛУГИ**

*В статье проведен анализ методических подходов установления цены и оценки уровня качества лечебно-оздоровительной услуги. Автором предложен простой метод определения реального уровня качества лечебно-оздоровительной услуги, проводимый менеджерами лечебно-оздоровительной организации. Данный метод основан на установлении степени удовлетворения клиентов организации, ожидаемого ими до оздоровления и воспринимаемого качества услуги*

Лечебно-оздоровительный туризм, как часть туристской деятельности, предполагает в качестве главного мотива туристической поездки получение туристами за собственные или корпоративные средства комплекса лечебно-диагностических, реабилитационных, профилактических и рекреационных услуг, предоставляемых в местностях, отличных от места их постоянного проживания и располагающих необходимыми для этого природными, материальными и человеческими ресурсами с целью предотвращения заболеваний или реабилитации/лечения различной патологии [1, с. 24–28].