

Научно-исследовательский журнал «Modern Economy Success»  
<https://mes-journal.ru>

2025, № 4 / 2025, Iss. 4 <https://mes-journal.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 338.242.4



<sup>1</sup> Быковская Е.В., <sup>2</sup> Дмитриева Е.И., <sup>1</sup> Тетсаву Женескен Гибер,

<sup>1</sup> Тамбовский государственный технический университет,

<sup>2</sup> Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет

**Оптимизация товарной стратегии предприятий как база успешного регионального развития в условиях санкций**

**Аннотация:** статья посвящена вопросам формирования эффективной товарной стратегии предприятий РФ на основе видов портфельного анализа, как условия его успешного функционирования в рамках регионального развития в условиях санкционного давления. В статье предлагаются рекомендации по выбору эффективных стратегий для каждой бизнес-единицы на основе эталонных бизнес-стратегий, адаптированных к заданным условиям.

Отмечена тенденция проявления конкурентной борьбы за эталонный стандарт и высказано предположение о наличии расхождений между стратегиями бизнесов предприятия по ряду факторов, что может послужить препятствием для соответствовать статусу территориального эталона и эффективности деятельности предприятия/организации.

Исследование построено на основе общеначальных методов: анализа, синтеза, обобщения и сравнения. Сопоставление эффектов исследуемых стратегий предприятий позволило установить сходства и различия. По отличительным характеристикам сделана группировка с описанием причин расхождений и их возможных эффектов. А также влияния этих эффектов для экономического развития региона.

**Ключевые слова:** товарная стратегия, предприятие, региональное развитие, бизнес-портфель, стратегический анализ

**Для цитирования:** Быковская Е.В., Дмитриева Е.И., Тетсаву Женескен Гибер Оптимизация товарной стратегии предприятий как база успешного регионального развития в условиях санкций // Modern Economy Success. 2025. № 4. С. 189 – 194.

Поступила в редакцию: 25 марта 2025 г.; Одобрена после рецензирования: 22 мая 2025 г.; Принята к публикации: 11 июля 2025 г.

<sup>1</sup> Bykovskaya E.V., <sup>2</sup> Dmitrieva E.I., <sup>1</sup> Tetsavu Genesken Giber,

<sup>1</sup> Tambov State Technical University,

<sup>2</sup> Moscow State University of Civil Engineering

**Optimizing the product strategy of enterprises as a basis for successful regional development in the face of sanctions**

**Abstract:** the article is devoted to the issues of forming an effective product strategy of the Russians enterprises based on types of portfolio analysis, as conditions for its successful functioning within the framework of regional development. The article offers recommendations on choosing effective strategies for each business unit based on the conclusions of the above methods of analyzing strategic business units for the purpose of successful regional development.

The tendency of competition for the reference standard is noted and it is suggested that there are discrepancies between the strategies of the enterprise's businesses for a number of factors, which may serve as an obstacle to meeting the status of an extraterritorial standard.

The research is based on general scientific methods: analysis, synthesis, generalization and comparison. Comparing the effects of the studied enterprise strategies allowed us to identify similarities and differences. According to the distinctive characteristics, a grouping is made with a description of the causes of discrepancies and their possible effects. As well as the impact of these effects on the economic development of the region.

**Keywords:** product strategy, enterprise, regional development, business portfolio, strategic analysis

**For citation:** Bykovskaya E.V., Dmitrieva E.I., Tetsavu Genesken Giber Optimizing the product strategy of enterprises as a basis for successful regional development in the face of sanctions. Modern Economy Success. 2025. 4. P. 189 – 194.

The article was submitted: March 25, 2025; Approved after reviewing: May 22, 2025; Accepted for publication: July 11, 2025.

### Введение

На 18 марта 2025 года в отношении России, как озвучил президент РФ В.В. Путин, действует по-рядка 28 595 санкций, введённых западными странами, которые являются в большинстве своём, не временными мерами, а целенаправленным пролан-гированным механизмом сдерживания развития нашей страны. Большая часть из них безусловно отражается на экономической системе России, в том числе деятельности предприятий и организаций, социально-экономической политике регионов [1].

В таких сложных условиях экономического развития перед каждым предприятием РФ стоит задача эффективной диверсификации деятельности. Подобная ассортиментная оптимизация может быть частичной, менее затратной и болезненной для предприятия, а может быть общей. На этот вопрос должна ответить эффективно сформированная товарная стратегия предприятия, учиты-вающая национальные и региональные условия (табл. 1).

Товарная стратегия предприятия.

Таблица 1

Product strategy of the enterprise.

Table 1

Элемент выбора стратегий предприятия	Причины и факторы расхождений
Структура	<ul style="list-style-type: none"><li>– использование различных систем отраслевой классификации экономических видов деятельности;</li><li>– использование различной терминологии;</li><li>– отсутствующий вид деятельности (актив, сектор) в текущей версии таксономии планируется включить в состав обновленной версии</li></ul>
Приоритеты внешней среды	<ul style="list-style-type: none"><li>– различный характер экономических, технологических и географических условий;</li><li>– разный уровень турбулентности условий экономического развития каждого региона;</li><li>– разный уровень конкурентоспособности каждого бизнеса предприятия на отдельно взятом рынке</li></ul>
Сложность	<ul style="list-style-type: none"><li>– многоуровневость;</li><li>– использование системы цветового кодирования;</li><li>– использование как количественных, так и качественных показателей;</li><li>– разный уровень детализации стратегических анализов</li></ul>
Система требований	<ul style="list-style-type: none"><li>– использование разных пороговых значений интенсивности выбросов</li></ul>

Для выработки грамотной товарной стратегии и эффективного развития в рамках экономических условий отдельного региона предприятию необходимо провести анализ своего бизнес-портфеля [2].

### Материалы и методы исследований

Портфельный анализ направлен на выявление

стратегических бизнес-единиц (СБЕ), которые будут наиболее выгодными и удачными для деятельности предприятия в отдельно взятом регионе. В выявлении наиболее эффективных СБЕ могут помочь такие методы портфельного стратегиче-ского анализа, как: модель BCG; матрица

GE/MacKinsey; матрица И. Ансоффа и т.д. [3, 4]. В статье предложены рекомендации по выбору эффективных стратегий для каждой бизнес-единицы на основе выводов представленных выше методов анализа стратегических бизнес-единиц с целью успешно адаптации предприятия к темпу изменений экономического регионального развития.

Модель BCG позволяет организации классифицировать каждую из своих бизнес-единиц по доле рынка каждого производимого и-или реализуемого товара относительно своих главных конкурентов и относительно темпов роста в отрасли. Суть матрицы состоит в следующем: чем больше доля на рынке, тем ниже удельные издержки и выше прибыль относительно экономии. Как известно, модель предполагает следующую классификацию бизнесов, как «Звёзды»; «Дойные коровы»; «Дикие кошки»; «Собаки», которую авторы предлагают аффилировать с рекомендованными стратегиями по классификации ЭБС (эталонными бизнес-стратегиями) [5,7].

«Звёзды» – это лидеры. Требуют большого объёма ресурсов для финансирования продолжающегося роста. Стратегия нацелена на увеличение или поддержание доли на рынке. Это 1 и 3 группа ЭБС. По мере замедления темпов «Звёзды» переходят в стадию «Дойные коровы». Это лидеры в сокращающейся или стабильной отрасли. Сбыт стабилен, без дополнительных затрат. Бизнесы приносят больше прибыли, чем требуют средств на поддержание своих долей на рынке. Это 1 и 2 группа эталонных бизнес стратегий.

«Дикие кошки» характеризуются маленькой долей рынка в развивающейся отрасли. Характерна слабая поддержка покупателей и нечётко конкурентное преимущество. Стратегия поведения зависит от сопутствующих показателей. Применимы стратегии 1, 2, 3, 4 группы.

«Собаки» это бизнесы с ограниченным объёмом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли. Стратегия состоит в ослаблении усилий на рынке или полной ликвидации. Характерны эталонные бизнес стратегии группы 4 ЭБС.

Далее обратимся к такому инструменту портфельного анализа, как матрица GE/McKinsey [8].

Топ – 10 лидеров используемых стратегий организаций Тамбовской области за 2024 г.

Top 10 leaders of used strategies of organizations of Tambov region for 2024.

Инновации	Компания-производитель	Страна-производитель
Стратегия развития продукта	Сбер, Сбер(ТО)	Россия
Стратегия развития рынка	АО «Титан», «Гомсельмаш»	Россия, Беларусь

Матрица направлена на определение стратегической конкурентной позиции каждой единицы бизнеса предприятия.

«Победитель №1» – это единица бизнеса, с высокой конкурентоспособностью и высокой привлекательностью рынка. Применяемые стратегии: 3.1,3.2,3.3,2.1,2.2 ЭБС.

«Победитель №2» – это единица бизнеса, со средней конкурентоспособностью и высокой привлекательностью рынка. Применяемые стратегии: 1 и 2 группа ЭБС. Часто такое положение называют между «Звёзды» и «Дикие кошки».

«Победитель №3» – это единица бизнеса, с высокой конкурентоспособностью и средней привлекательностью рынка. Применяемые стратегии: вся 1 и 2 группа, редко 3.1 ЭБС. Часто такое положение называют «Дойные коровы».

«Промежуточный №1» – это единица бизнеса, с высокой привлекательностью рынка и низкой конкурентоспособностью. Применяемые стратегии: 2.1,2.2, вся 4 группа ЭБС. Часто такое положение называют «Дикие кошки».

«Промежуточный №2» – это единица бизнеса, со средней конкурентоспособностью и средней привлекательностью рынка. Это означает, что бизнес может развиваться в любую сторону. Применяемые стратегии: вся 1, 2, 3, 4 группы ЭБС.

«Промежуточный №3» – это единица бизнеса, с высокой конкурентоспособностью и низкой привлекательностью рынка. Применяемые стратегии: вся 1 группа.

«Проигравший №1» – это единица бизнеса, с низкой конкурентоспособностью и привлекательностью рынка. Применяемые стратегии: вся 4 группа. Часто такое положение называют «Собаки».

«Проигравший №2» – это единица бизнеса, с низкой конкурентоспособностью и средней привлекательностью рынка. Применяемые стратегии: вся 2, 4 группа и 3.2 ЭБС.

«Проигравший №3» – это единица бизнеса, с низкой привлекательностью рынка и средней конкурентоспособностью. Применяемые стратегии: вся 2 и 4 группа ЭБС [6,7].

## Результаты и обсуждения

Таблица 2

Table 2

Продолжение таблицы 2  
Continuation of Table 2

Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции	Ozon	Россия
Стратегия обратной вертикальной интеграции	ПАО «Пигмент»	Россия, Китай, Индонезия
Стратегия концентрической диверсификации	АО «Кондитерская фирма «ТАКФ»	Россия
Стратегия параллельной диверсификации	Альфа-банк	Россия
Стратегия «сбора урожая»	АО «ЗАВКОМ»	Россия
Стратегия сокращения расходов	АО «Прогресс»	Россия
Стратегия сокращения	АО «ТВЕС»	Россия, Италия

Источник: составлено авторами на основании экспертных оценок [9, 10].

Source: compiled by the authors based on expert assessments [9, 10].

Таким образом, согласно классификации экспертных оценок группы промышленных лидеров ТО в прошлом году большинство из них эффективно использовали стратегии, направленные на смягчение последствий негативных изменений во

внешней среде, снижение финансового риска.

Рассмотрим, популярно используемые стратегии подробнее (табл. 3) и дадим собственные рекомендации.

Таблица 3  
Эталонные бизнес-стратегии.

Table 3

Benchmark business strategies.

Группа стратегий	Описание		
		1	2
Стратегии концентрированного роста	Стратегии, применяемые предприятием в случае его способности функционировать только с теми же продуктами, технологией, рынком, в рамках той же отрасли		
1.1 стратегия концентрированного роста	Заключается в том, что предприятие путём маркетинговой стратегии ищет новые рынки. Существует два направления в поиске рынка: территориальная экспансия, поиск новых каналов сбыта		
1.2 стратегия изменения позиции на рынке	Заключается в том, что предприятие меняет своё положение с точки зрения конкурентной позиции, изменяя объём выпуска продукции		
1.3 стратегия развития продукта	Заключается в придании продукту изменённых свойств или характеристик для улучшения его конкурентной позиции		
Стратегии интегрированного роста	Применяются в случае расширения предприятия за счёт добавления влияния на конкурентные позиции своих бизнес единиц путём объединения предприятий с другими организационными структурами		
2.1 стратегия вперед идущей вертикальной интеграции	Предприятие объединяется со структурами, отвечающим за сбыт продукции		
2.2 стратегия обратной вертикальной интеграции	Применяется в случае объединения предприятия с организацией поставщика с целью получения контроля или снижения давления поставщика на предприятие		
Стратегии диверсифицированного роста	Диверсификация – добавление дополнительных частей организации путём разделения или расширения новой части бизнеса из старой единицы		
3.1 стратегия концентрической диверсификации	Применяется в случае расширения производства путём создания нового бизнеса, который «вырастает» из старых бизнес единиц предприятия. При этом уже существующий бизнес остаётся лидирующим, новый приобретает другой рынок		

Продолжение таблицы 3  
Continuation of Table 3

3.2 стратегия горизонтальной диверсификации	Заключается в том, что предприятие расширяет производство путём добавления новой бизнес единицы, но ориентированной на старый рынок
3.3 стратегия конгломеративной диверсификации	Предприятие использует в случае возможного расширения производства путём добавления бизнесов, которые не имеют ни одного общего элемента с существующим бизнесом
Стратегии сокращения	Применяется, когда предприятие не может больше функционировать на рынке с данным продуктом или технологией в рамках отрасли
4.1 стратегия ликвидации	Применяется, когда предприятие не может сократить свой бизнес или его часть так, чтобы сохранилась какая-нибудь доля прибыли
4.2 стратегия «сбора урожая»	Предприятие сокращает одну или несколько бизнес единиц путём реализации товара по цене стремящейся к нулю, добиваясь максимально возможной прибыли
4.3 стратегия сокращения расходов	Применяется в виде сокращения затрат на производство и реализацию продукции, либо обслуживание этих процессов. Например, оптимизация логистических процессов или управленческой структуры
4.4 стратегия сокращения	Применяется для сокращения расходов или получения единовременной прибыли путём продажи части имущества, части основных фондов

### Выводы

Данные модели и матрицы и подобные им, относятся к этапу стратегического анализа деятельности предприятия. Такой этап анализа позволяет получить комплексные данные о функциональном состоянии всех компонентов и подсистем предприятия и данные о том, какие из них являются наиболее перспективными, а какие находятся на стадии упадка. Кроме того подобный портфельный анализ позволяет ответить на такие вопросы,

как: каково актуальное состояние и векторы перспективы его развития предприятия в актуальных условиях определённого региона; нужны ли изменения и какие, в соответствии с изменениями внутренней и региональной внешней среды; какой результат ожидается в результате внесения изменений; какова связь изменений внутренней и внешней среды с результатами деятельности и каких требует социально-экономических и структурных изменений предприятия.

### Список источников

1. Александрова Т.Н., Линькова Е.Г., Щекотихина Л.А. Роль и значение маркетинга в товарной политике предприятия // Экономическая среда. 2015. № 1. С. 59 – 75.
2. Басовский Л.Е., Лунева А.М., Басовский А.Л. Экономический анализ (Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности): уч. пост. / Под ред. Басовский Л.Е. М.:НИЦ ИНФРА-М, 2015. 222 с.
3. Калиниченко М.П. результаты исследования методологических проблем процессных моделей рыночно-ориентированного управления предприятиями // Вестник НГИЭИ. 2020. № 6. С. 101 – 114. ISSN 2227-9407.
4. Лындина Д.И. Алгоритмы управления товарной политикой предприятия // Вестник Оренбургского государственного университета. 2013. № 12. С. 101 – 105.
5. Малюк В.И. Стратегический менеджмент. организация стратегического развития: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. Люберцы: Юрайт, 2016. 361 с.
6. Пьянова Н.В., Алёksа Е.А., Блинчикова Д.А. Современные методы продвижения товаров и услуг в маркетинговой стратегии компаний // Экономическая среда. 2019. № 4. С. 48 – 51. ISSN 2306-1758 // Лань: электронно-библиотечная система. Режим доступа: <https://e.lanbook.com/journal/issue/312926>
7. Прилепская Т.С. Стратегии продвижения товаров на рынке // Экономическая среда. 2016. № 4. С. 6 – 9.
8. Ефимов О.Н. Банкротство и антикризисное управление [Электронный ресурс]: электр. учеб.пособ. Саратов: Вузовское образование, 2020. 372 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/50615.html>. ЭБС «IPRbooks»

9. Журова Л.И. Финансовый потенциал экономической системы: структура и методика оценки // Современные проблемы науки и образования. 2019. № 2. С. 45 – 61.

10. Иванов И.В., Баранов В.В. Финансовый менеджмент. Стоимостной подход: учеб.пособ. М.: Альпина Паблишер, Альпина Бизнес Букс, 2022. 502 с.

### References

1. Aleksandrova T.N., Linkova E.G., Shchekotikhina L.A. The role and importance of marketing in the product policy of the enterprise. Economic environment. 2015. No. 1. P. 59 – 75.
2. Basovsky L.E., Luneva A.M., Basovsky A.L. Economic analysis (Comprehensive economic analysis of business activities): study. pos. Ed. Basovsky L.E. M.: NITs INFRA-M, 2015. 222 p.
3. Kalinichenko M.P. Results of the study of methodological problems of process models of market-oriented enterprise management. Bulletin of NGIEI. 2020. No. 6. P. 101 – 114. ISSN 2227-9407.
4. Lyndin D.I. Algorithms for managing the enterprise's product policy. Bulletin of the Orenburg State University. 2013. No. 12. P. 101 – 105.
5. Malyuk V.I. Strategic management. organization of strategic development: textbook and workshop for bachelor's and master's degrees. Lyubertsy: Yurait, 2016. 361 p.
6. Pyanova N.V., Alekxa E.A., Blinchikova D.A. Modern methods of promoting goods and services in the company's marketing strategy. Economic environment. 2019. No. 4. P. 48 – 51. ISSN 2306-1758. Lan: electronic library system. Access mode: <https://e.lanbook.com/journal/issue/312926>
7. Prilepskaya T.S. Strategies for promoting goods on the market. Economic environment. 2016. No. 4. P. 6 – 9.
8. Efimov O.N. Bankruptcy and anti-crisis management [Electronic resource]: electronic textbook. Saratov: University education, 2020. 372 p. Access mode: <http://www.iprbookshop.ru/50615.html>. Electronic library system "IPRbooks"
9. Zhurova L.I. Financial potential of the economic system: structure and assessment methods. Modern problems of science and education. 2019. No. 2. P. 45 – 61.
10. Ivanov I.V., Baranov V.V. Financial management. Cost approach: textbook. Moscow: Alpina Publisher, Alpina Business Books, 2022. 502 p.

### Информация об авторах

Быковская Е.В., доктор экономических наук, профессор, Тамбовский государственный технический университет

Дмитриева Е.И., кандидат экономических наук, доцент, Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет

Тетсаву Женескен Гибер, аспирант, Тамбовский государственный технический университет

© Быковская Е.В., Дмитриева Е.И., Тетсаву Женескен Гибер, 2025