

В. Н. Гавриленко, Ю. Н. Гавриленко
г. Гомель, ГГУ им. Ф. Скорины

МАРКЕНТИГОВЫЕ СТРАТЕГИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ОПТИМИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ЗАПАСОВ ОРГАНИЗАЦИИ

В настоящее время любое предприятие при своей деятельности постоянно находится под угрозой потери своей экономической безопасности при принятии неверных управленческих

решений. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия позволяет получить информацию для оценки состояния экономической безопасности предприятия и проведения корректировки использования корпоративных ресурсов, систем стратегического и текущего планирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия, а также системы оперативного управления его деятельностью.

Важную роль в системе экономической безопасности играет экономическая безопасность материально-технического снабжения (МТС) предприятия. Этот аспект экономической безопасности приоритетен для решения стратегических задач, когда возникает потребность в формировании бизнес – портфеля организации и определении относительной конкурентоспособности отдельных бизнес-единиц и перспектив развития соответствующих рынков. В этом случае перед менеджментом предприятия в сфере материально-технического снабжения возникает необходимость принятия управленческих решений по двум направлениям. С одной стороны, необходимо управлять производственными запасами с целью оптимизации их общей величины и структуры при минимизации затрат на приобретение и хранения для производимой линейки продукции с учетом прибыльности и рентабельности последней. С другой стороны, необходимо минимизировать риски, связанные с повышением цен на поставляемые сырьевые ресурсы и комплектующие, сбои в ритме поставок фирме продукции по вине поставщиков, вызывающие нарушение фирмой договорных обязательств перед своими потребителями, отсутствие в принятом фирмой наборе дублеров-поставщиков, компенсирующих сбои поставок ресурсов и снижение качества поставляемых ресурсов для производства.

К сожалению, для предприятий малого и среднего бизнеса из-за отсутствия соответствующих служб, недостаточной квалификации менеджеров и маркетологов сложно сформировать стандартный бизнес-портфель на достаточно длительный промежуток времени.

В работе предложено учитывать при формировании плана МТС, оптимизации производственных запасов стратегический бизнес-портфель предприятия, разработанный на основе модифицированной матрицы БКГ [1; 2; 3]. В качестве характеристик модифицированной матрицы использованы значения доли каждой товарной группы (стратегической бизнес единицы) в объеме сбыта (доля рынка) и темпы изменения объема сбыта (темпы роста рынка) [2].

Целесообразность выбора первого параметра для построения модифицированной матрицы обусловлено следующими соображениями: измерить в числах и с достаточной точностью рассчитать долю рынка (даже регионального) в настоящее время чрезвычайно трудно, если вообще возможно; фактически объем сбыта продукции предприятия является объемом рынка, на котором оно действует, в каждый конкретный период; для предприятия главной задачей является абсолютный рост собственных объемов сбыта, даже если при этом доля рынка сокращается (такая возможность существует) [3]. Второй параметр для данной матрицы (влияние каждой группы продукции на изменение суммарного темпа объемов сбыта) также легко определяется при рутинном анализе финансово-хозяйственной деятельности предприятия за определенный временной период.

Таким образом, мы получаем для каждой группы продукции пространство координат, где одна из них характеризует долю каждой из них в общем объеме сбыта, а другая – долю в темпе изменения объема сбыта. Причем значения координат поддаются точному вычислению на основании данных предприятия о реализации продукции за некоторый временной период и можно обосновать те или иные управленческие решения о перспективах и важности группы ассортимента при формировании производственной программы предприятия.

С помощью предлагаемой методики составлен бизнес-портфель предприятия СП «Амипак»-ОАО (г. Буда-Кошелево). СП «Амипак»-ОАО стремится занять лидирующее положение на региональном рынке упаковочной пленки, изделий из нее, полимерной тары, наращивая объем выпуска и реализации соответствующей продукции. На предприятии выделены следующие товарные группы: пленка ПЭТФ, изделия из пленки ПЭТФ, пленка полиэтиленовая, печатная продукция, ламинированные материалы, клеевые материалы, пакеты, продукция вторичной переработки, полимерная тара, продукция из давальческого сырья и прочие материалы.

Отметим, что СП «Амипак»-ОАО соответствует критериям, при выполнении которых возможно построение матрицы БКГ: предприятие не является «монокультурным», т. е. в некоторой степени диверсифицировано; предприятие ведет хозяйственную деятельность достаточно долго, т. е. имеется требуемый массив информации для анализа; предприятие достаточно аккуратно ведет учет своей деятельности, по крайней мере, в части регистрации каждого факта реализации товаров и услуг (система складского и бухгалтерского учета обеспечивает такую регистрацию);

предприятие не производит заведомо убыточных продуктов, либо эта убыточность может быть нивелирована путем перераспределения (в пределах возможного) общих накладных расходов.

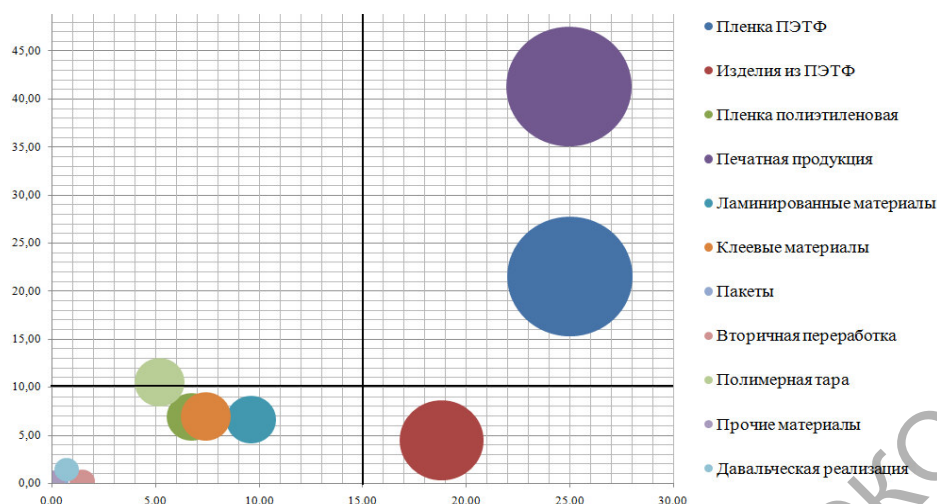


Рисунок 1 – Матрица БКГ для товарных групп продукции СП «Амипак»-ОАО за 2011–2013 годы

В матрице БКГ предприятия СП «Амипак»-ОАО квадранты получены путем разделения поля по значениям двух исследуемых параметров – доля в общем объеме сбыта и доля в темпе изменения объема сбыта. При этом разделение проводится по значениям этих параметров, равным 10 % (по оси y) для доли в темпе изменения объема сбыта и 15 % (по оси x) для доли в общем объеме сбыта. Данное разделение позволяет четко выделить ярко выраженные «звезды» (в терминологии БКГ) в группе товаров (правый верхний квадрант) и скопление «изгоняемых собак» (левый нижний квадрант) разной степени значимости. Левый верхний квадрант в терминологии БКГ называют «проблемные товары», а правый нижний – «дойные коровы».

Таким образом, к «звездам» среди групп продукции исследуемого предприятия относятся пленка ПЭТФ и печатная продукция, к «дойным коровам» – изделия из пленки ПЭТФ, к «проблемным товарам» – полимерная тара, к «изгоняемым собакам» – пленка полиэтиленовая, ламинированные материалы, клеевые материалы, пакеты, продукция вторичной переработки, продукция из давальческого сырья и прочие материалы.

Стратегические управленческие решения менеджмента предприятия стандартны:

- развитие товаров из категории «собаки» требует специальной маркетинговой стратегии (модификация или перепозиционирование продуктов, усиление мероприятий по продвижению или другой актуальный маркетинг-микс);

- продукция категории «изгоняемые собаки» требует дополнительного инвестирования, или при его отсутствии исключения из производственной программы;

- «дойные коровы» как бизнес не требуют дополнительных инвестиций и обеспечивают хороший денежный доход, возможность инвестирования в производство новой продукции;

- «звезды» необходимо стремиться удержать на завоеванных позициях по показателю доли рынка (или даже увеличить ее), а в категорию «дойные коровы» они сами перейдут по мере насыщения рынка.

Регулярное составление матрицы на протяжении определенного периода (после принятия тактических управленческих решений) позволяет проследить дрейф каждой товарной группы по квадратам матрицы БКГ, оценить эффективность принятых решений и действий, организовать на предприятии своеобразный контроллинг продукции и расставить приоритеты при организации МТС. В условиях резких изменений внешней среды, резких всплесков инфляции и нестабильности национальной валюты ранжирование товарных групп для обеспечения экономической безопасности предприятия в сфере МТС недостаточно использовать только портфельный анализ продукции, но и разумно провести анализ товарных групп с использованием в качестве показателей значений *среднего уровня рентабельности* и *размах уровня рентабельности* [2]. Именно эти параметры характеризует неустойчивость данной товарной группы на рынке, а значит, определяют уровень риска принятия решений по данному товару.

Действительно, использование *среднего уровня рентабельности* обусловлено следующими причинами: главной целью предпринимательской деятельности является получение прибыли,

рентабельность учитывает прибыль, ее значение необходимо для расчета рентабельности; рентабельность характеризует норму прибыли на единицу затраченных денежных средств и отражает относительную выгодность каждой товарной группы продукции варианта, выступает в качестве одного из показателей общей эффективности. Поскольку маркетинговое решение принимается относительно товара, его цены и различных свойств, то рекомендуется в качестве граничной величины средней рентабельности товарной группы рассматривать значение средней рентабельности по всем товарам предприятия – рентабельность работы предприятия в целом.

Показатель *размах уровня рентабельности*, который вычисляется как отношение максимальной и минимальной рентабельности товарной группы к средней рентабельности по предприятию, характеризует размах колебаний рентабельности по данному товару, т. е. его неустойчивость на рынке, а значит, определяет уровень риска принятия управленческих решений по дальнейшему выпуску данного товара. Данные матрицы, построенные для каждой товарной группы, отражают уровень риска и прибыльности, которому будет соответствовать принятое маркетинговое решение по каждому из товаров и помогут принять верное управленческое решение и обосновать его выбор (таблица 1).

Таблица 1 – Рекомендации по принятию управленческих решений в условиях риска и неопределенности для СП «Амипак»-ОАО

	Низкое значение средней рентабельности	Высокое значение средней рентабельности
Незначительный размах колебаний рентабельности	–	Полимерная тара
Значительный размах колебаний рентабельности	Пленка полиэтиленовая	Изделия из ПЭТФ Пакеты Ламинированные материалы
	Печатная продукция	Вторичная переработка Клеевые материалы Пленка ПЭТФ

Высокоприбыльным и низкорисковым производством для анализируемого предприятия является выпуск полимерной тары. По этой причине менеджменту СП «Амипак»-ОАО крайне необходимо разработка стратегии развития рынка для данной товарной группы. Производство пленок полиэтиленовых и печатной продукции может привести к убыткам, поэтому в этом случае желательно остановить выбор менеджмента на различных вариантах стратегии сокращения и принять соответствующие управленческие решения, задуматься либо о снижении объемов производства данной продукции, либо о полном его прекращении. Выбор стратегии продвижения остальных видов продукции (четвертый квадрат матрицы) связан с определенным риском, продажи могут привести как к высоким прибылям, так и к высоким убыткам. Тем не менее, данные товарные группы могут занять место в бизнес-портфеле предприятия, получить свою долю сырья и ресурсов при условии минимизации рисков.

Информация, получаемая в рамках предлагаемой модели, полезна и при формировании предпочтений в рамках материально-технического снабжения, управления производственными запасами с целью оптимизации их общей величины и минимизации затрат на приобретение и хранение. Оптимизация запасов, с точки зрения выбора соответствующих управленческих решений, позволит повысить эффективность использования производственных запасов путем формирования их величины, структуры и установления оптимальных размеров конкретных видов сырья и комплектующих.

Список использованных источников

1. Беляев, В. И. Маркетинг: основы теории и практики : учебник / В. И. Беляев. – М. : КНОРУС, 2005. – 672 с.
2. Клюковкин, В. Н. Применение маркетинговых моделей в рамках принятия управленческих исследований / В. Н. Клюковкин, М. О. Федотов // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2007. – № 2. – С. 98–105.
3. Новицкий, Н. И. Техничко-экономические показатели работы предприятия : учеб.-метод. пособие / Н. И. Новицкий, А. А. Горюшкин, А. В. Кривенков. – Минск : ТетраСистемс, 2010. – 272 с.