

Ю. Н. Гавриленко

ПРИМЕНЕНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ МОДЕЛЕЙ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СФЕРЕ МАТЕРИАЛЬНО- ТЕХНИЧЕСКОГО СНАБЖЕНИЯ

В статье предложено применение маркетинговых моделей в рамках принятия управленческих решений по обеспечению экономической безопасности предприятия в сфере материально-технического снабжения. Рассматривается модель модифицированной матрицы БКГ, в качестве переменных которой выбраны значения среднего уровня рентабельности и размах рентабельности продукции. Данную модель предлагается использовать при принятии управленческих решений в условиях риска и неопределенности.

Любая маркетинговая модель, как правило, описывает управленческий маркетинговый процесс, основанный на формальной (обработка, группировка, вычисления и др.) и содержательной компоновке информации (логические размышления для принятия решений). Достаточно распространено мнение, что для решения отдельных задач менеджмента и маркетинга формализованные методы неприемлемы, поэтому применение моделей для разработки маркетинговых решений является необходимым. Наряду с этим следует учитывать и действие факторов, которые формализовать крайне сложно, например изменение таможенных правил или появление новых технологий. Все это приводит к тому, что для принятия решений в маркетинге все более широко используются экспертные и эвристические методы.

В настоящее время любое предприятие при своей деятельности постоянно находится под угрозой потери своей экономической безопасности при принятии неверных управленческих решений. Очевидно, что экономическая безопасность предприятия достигается за счет эффективного использования совокупности корпоративных ресурсов, то есть тех факторов бизнеса, которые используются владельцами и менеджерами предприятия для выполнения целей бизнеса. В процессе финансово-хозяйственной деятельности предприятия появляется информация для анализа состояния его экономической безопасности. На основе этой информации оцениваются функциональные и совокупные критерии, по которым оценивается экономическая безопасность предприятия, их отклонения от плановых значений, анализируются причины возникновения этих отклонений. После этого вырабатываются рекомендации по корректировке набора 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.

В работе предложено учитывать при формировании плана МТС стратегический бизнес-портфель предприятия, разработанный на основе матрицы БКГ [1–3]. Поскольку в условиях малого и среднего бизнеса менеджерам предприятия проблематично установить темпы роста и долю рынка, занимаемой той или иной товарной группой продукции предпочтительно для анализа использовать модифицированную матрицу [2, с. 100]. В качестве характеристик модифицированной матрицы использованы значения доли каждой товарной группы в объеме сбыта (доля рынка) и темпы изменения объема сбыта (темпы роста рынка). Эти параметры можно рассчитать на основании данных предприятия о реализации продукции за определенный период. Регулярное сопоставление 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 разумно провести с использованием показателя рентабельности.

Его использование обусловлено следующими причинами:

– главной целью предпринимательской деятельности является получение прибыли, рентабельность учитывает прибыль, так как ее значение включается в числитель формулы;

– рентабельность характеризует норму прибыли на единицу затраченных денежных средств и отражает относительную выгодность каждого варианта или, иначе говоря, отражает отношение затрат к результатам, то есть выступает в качестве одного из показателей общей эффективности. Значение среднего уровня рентабельности, которое является самостоятельным показателем, необходимо для дальнейших расчетов, как и значение показателя размах уровня рентабельности, которое вычисляется как отношение максимальной и минимальной рентабельности к средней рентабельности. Он характеризует размах колебаний рентабельности по данному товару, то есть его неустойчивость на рынке, а значит, определяет уровень риска принятия решений по данному товару.

С помощью модели с использованием рентабельности продукции в рамках принятия решений в условиях риска для анализа рыночного

портфеля предприятия СП «Амипак»-ОАО (г. Буда-Кошелево) выделим товарные группы. Одна из главных целей предприятия – занять лидирующее положение на рынке полимерных пленок, из-делий из пленок, тары.

Используя номенклатурные данные выпускаемой продукции предприятия СП «Амипак»-ОАО, можно рассчитать значения минимальной и максимальной рентабельности, которые представлены в виде таблицы (таблица 1).

В результате анализа минимальных и максимальных значений двух предлагаемых показателей можно получить четыре возможных варианта рискованности принятия решений (таблица 2). В таблице отражены возможные варианты развития деятельности после принятия решения в условиях риска.

Таблица 1 – Значения рентабельности продукции предприятия СП «Амипак»-ОАО

Продукция	Рентабельность реализации, %			Средний уровень рентабельности, %	Размах рентабельности, %
	2011 г.	2012 г.	2013 г.		
Пленка ПЭТФ	11,4	16,2	9,4	12,3	55,1
Изделия из ПЭТФ	22,2	14,6	4,0	13,6	133,8
Пленка полиэтиленовая	10,2	3,8	3,3	5,8	119,7
Печатная продукция	8,0	0,3	2,0	3,4	224,3
Ламинированные материалы	21,4	12,7	10,4	14,8	74,2
Клеевые материалы	18,6	15,0	13,8	15,8	30,4
Пакеты	9,2	21,2	9,7	13,4	89,8
Вторичная переработка	14,0	15,5	5,3	11,6	87,9
Полимерная тара	30,7	29,1	30,8	30,2	5,6

Таблица 2 – Результаты принятия решения в условиях риска и неопределенности

	Низкое значение средней рентабельности	Высокое значение средней рентабельности
Незначительный размах колебаний рентабельности	Принятие решения гарантирует безубыточную, но малоприбыльную работу	Принятие решения гарантирует высокоприбыльную работу в условиях незначительного риска
Значительный размах колебаний рентабельности	Принятие решения может привести к убыткам	Рискованное решение которое может привести как к высоким прибылям, так и к убыткам

Размер размаха колебаний рентабельности является величиной объективной и выражается в процентах. В математике уже определены границы, за пределами которых размах колебаний становится значительным – 30 % [4, с. 415]. Поэтому рекомендуется в качестве

граничного значения применять величину размаха колебаний рентабельности, равную 30 %. Если размах колебаний рентабельности ниже данной величины, то такой товар следует отнести к первой группе, если выше – ко второй группе.

Величина средней рентабельности определяется характеристиками самого предприятия, значением средней прибыльности его работы. Поскольку маркетинговое решение принимается относительно товара, его цены и различных свойств, то следует в качестве граничной величины средней рентабельности рассматривать значение средней рентабельности по всем товарам предприятия – рентабельность работы предприятия в целом. Как правило, для успешного предприятия величина средней рентабельности по себестоимости колеблется в пределах 15 %. Однако на предприятии СП «Амипак»- ОАО достаточной считается рентабельность, равная 10 % и это значение можно использовать в качестве граничного. Если значение средней рентабельности рассматриваемого товара ниже значения средней рентабельности предприятия, то товар следует отнести к первой группе, если выше – ко второй. Данные таблиц, построенные для каждого из товаров, отражают уровень риска и прибыльности, позволят менеджменту предприятия принять верное управленческое решение по выбору маркетинговой стратегии (таблица 3).

Таблица 3 – Результаты принятия решения 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 Печатная продукция	Изделия из ПЭТФ Пакеты Ламинированные материалы Вторичная переработка Клеевые материалы Пленка ПЭТФ

Высокоприбыльным и низкорисковым производством для анализируемого предприятия является выпуск полимерной тары. По этой причине менеджменту СП «Амипак»-ОАО просто 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 использование производственных запасов путем формирования их величины, структуры и установления оптимальных размеров конкретных видов сырья и комплектующих.

Литература

- 1 Беляев, В. И. Маркетинг: основы теории и практики: учеб. / 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.
- 4 Леонтьев, В. В. Экономическое эссе. Теория, исследования, факты и политика / В. В. Леонтьев; пер. с англ. – М.: Политиздат, 1990. – 560 с.

РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ ИМЕНИ Ф. СКОРИНЫ