

БИЗНЕС-ПОРТФЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ОПТИМИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ЗАПАСОВ

Гавриленко Владимир Николаевич,

кандидат физико-математических наук,

доцент кафедры экономики и управления

Гомельского государственного университета им. Ф. Скорины

(Республика Беларусь)

Михарева Валентина Алексеевна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления

Гомельского государственного технического университета

им. П.О. Сухого (Республика Беларусь)

В настоящее время организации в своей деятельности постоянно находятся под угрозой потери своей экономической безопасности при принятии неверных управленческих решений. В данной статье рассматриваются вопросы эффективного управления производственными запасами организации с целью снижения текущих затрат на их хранения, высвобождения финансовых средств на другие нужды. Оптимизация производственных запасов основана на выборе приоритета выпускаемой продукции при формировании бизнес-портфеля организации.

Ключевые слова: *стратегическое планирование, экономическая безопасность, оптимизация производственных запасов.*

В современных экономических условиях, при высоком уровне конкуренции среди производителей и поставщиков, одной из важнейших задач, стоящих перед организациями является уменьшение издержек производства, снижение которых возможно при поддержании на каждом предприятии оптимального уровня производственных запасов. Важно подчеркнуть, что запасы готовой продукции являются частью общих производственных запасов предприятия, поскольку любой товар относится к категории товарного запаса вплоть до момента продажи. Очевидно, что создание запасов готовой продукции на предприятиях ведет за собой ряд негативных последствий: «омертвление» в запасах значительных денежных средств, потери, связанные с ухудшением потребительских качеств товаров, значительные затраты на хранение товарных запасов. Экспортная ориентация большинства белорусских предприятий, в условиях сокращения внешнего спроса на традиционных рынках в совокупности с жесткой конкуренцией на внутреннем рынке, привели к увеличению запасов готовой продукции на складах.

Нарастание складских запасов в целом по стране – в первую очередь следствие затоваривания продукцией ключевых градообразующих предприятий. При сохранении тенденции потери конкурентоспособности гигантами белорусской промышленности неизбежна рецессия экономики. В регионах республики среди лидеров по затовариванию складов предприятия находятся ключевые предприятия – доноры региональных экономик: Белорусский автомобильный завод (Минская область), «Могилевхимволокно» (Могилевская область), ОАО «Гродно Азот» (Гродненская область). В целом, по данным на 1 апреля 2017 года, затоваренность готовой продукцией превысила сумму в Br 30 трлн и выросла за год почти в 2 раза [3].

Предприятия Гомельской области периодически испытывают трудности со сбытом своей продукции, однако, при этом продолжают предпринимать усилия для сохранения объемов производства, что не может не сказаться на уровне затоваривания складов. Запасы готовой продукции превысили месячный объем производства в Гомеле – 116,3 %, Гомельском – 267,7 %, Ельском – 191 %, Житковичском – 144,7 % и Лельчицком – 107,7 % районах. На складах гомельских предприятий скопилось готовой продукции на сумму более 2 триллионов 700 млрд руб. На некоторых предприятиях уровень запасов превышает двухмесячный объем производства. Среди них ОАО «Гомельский завод измерительных приборов», РУП «Гомельский завод литья и нормалей», РУП «Гомельский завод торгового машиностроения», РУП «Гомельский ликеро-водочный завод», ОАО «Гомельский завод Электроаппаратура». Во многом ситуация объясняется частичной утратой традиционных для гомельских предприятий рынков сбыта. Несмотря на отсутствие таможенных барьеров в рамках ЕЭП, экспорт товаров в Россию за первый квартал текущего года снизился на 4 %, а в Казахстан более чем в 4 раза [3].

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 [1, 6]. К наиболее значимым факторам, влияющим на объем запасов, традиционно относят условия приобретения сырья и материалов, организация производственного процесса, издержки по хранению запасов, запасы на складах готовой продукции. В настоящее время предложено множество методик, признанных

способствовать решению проблемы управления производственными запасами с целью оптимизацию их структуры при минимизации затрат на приобретение и хранение (ABC- и XYZ-анализы, интегрированный ABC-XYZ анализ, факторный анализ и т. д.) [6].

Для принятия эффективных управленческих решений по оптимизации производственных запасов в кратко срочной и среднесрочной перспективе зачастую достаточно провести интегрированный ABC- и XYZ-анализ для идентификации и детализации видов сырья и материалов которые используются в производстве. В долгосрочной перспективе необходимо применение портфельного анализа для установления приоритетов в производстве конкретного вида продукции. Этот подход позволит поддерживать оптимальное соотношение между величиной товарооборота и размерами запасов.

В работе предложено учитывать при формировании плана материально-технического снабжения, оптимизации производственных запасов стратегический бизнес-портфель предприятия, разработанный на основе модифицированной матрицы БКГ [5, 4]. 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). Таким образом, мы получаем для каждой группы продукции предприятия 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.

Ярким примером отсутствия планов, включающих эффективные меры по снижению складских запасов, является ситуация с СП ОАО «Спартак». Состоявшаяся в октябре 2012 года ситуация с восстановлением доли государства до контрольных 60 %, нарушила сбытовую схему, что привело к «шоколадным» залежам на складе в 2800 тонн. Предпринятые административные меры концерна «Белгоспищепром» выразились в блокировании поставок импортных кондитерских изделий на рынок Беларуси и давлении на торговые организации с рекомендациями иметь в ассортименте не более 15 % кондитерских товаров зарубежного производства.

С помощью предлагаемой методики составлен бизнес – портфель СП ОАО «Спартак». Товарная линейка продукции объединена в

пять товарных групп: шоколад, шоколадные конфеты, карамельная продукция, печенье, вафли и батончики.

Отметим, что СП ОАО «Спартак» – соответствует критериям, при выполнении которых возможно построение матрицы БКГ:

- предприятие не является «монокультурным», т. е. в некоторой степени диверсифицировано и ведет хозяйственную деятельность достаточно долго, т. е. имеется требуемый массив информации для анализа;

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

В матрице БКГ предприятия 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 у) для доли в темпе изменения объема сбыта и 15 % (по оси х) для доли в общем объеме сбыта. Данное разделение позволяет четко выделить ярко выраженные «звезды» (шоколадные конфеты) и «собаки» (шоколад), в качестве «дойная корова» выступают карамельные конфеты, на пересечении квадрантов «звезды» и «трудные дети» находятся шоколадные конфеты, товарная группа – печенье находится на пересечении квадрантов «дойная корова» и «собаки».

Стратегические управленческие решения менеджмента предприятия, в том числе приводящие и к оптимизации запасов готовой продукции, 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 «дойные коровы» как бизнес не требуют дополнительных инвестиций и обеспечивают хороший денежный доход, возможность инвестирования в производство новой продукции;

- категорию «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 для оптимизации производственных запасов.

В условиях резких изменений внешней среды, резких всплесков инфляции и нестабильности национальной валюты ранжирование товарных групп для обеспечения экономической безопасности предприятия в 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. Именно эти параметры характеризуют неустойчивость данной товарной группы на рынке, а значит, определяют уровень риска принятия решений по данному товару.

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 его неустойчивость на рынке, а значит, определяет уровень риска принятия управленческих решений по дальнейшему выпуску данного товара.

Рекомендации по принятию управленческих решений в условиях риска и неопределенности для СП ОАО «Спартак» приведены в таблице 1.

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

	Низкое значение средней рентабельности	Высокое значение средней рентабельности
Незначительный размах колебаний рентабельности	Шоколад	Карамель. Печенье
Значительный размах колебаний рентабельности	Шоколадные конфеты	Вафли и батончики.

Высокоприбыльным и низкорисковым производством для анализируемого предприятия является выпуск карамельной продукции. По этой причине крайне необходимо разработка стратегии развития

рынка для данной товарной группы. Производство шоколада может привести к убыткам, поэтому в этом случае желательно остановить выбор на различных вариантах стратегии сокращения и принять соответствующие управленческие решения. На сегменте рынка, связанного с выпуском шоколада, у предприятия помимо отечественных производителей основными конкурентами являются российские, украинские производители и иностранные транснациональные компании. Поэтому, возможно, в данном случае целесообразно имеет место сократить его производство до того уровня, который пользуется спросом, при этом прибегнув к маркетинговым акциям. С каждым годом падает доля реализации шоколадных конфет, в том числе и потому, что на внутреннем рынке импортные конфеты завоевывают доверие и предпочтение белорусских покупателей. Для данной товарной группы выбор стратегии продвижения 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, как за счет существенных изменений производственного процесса, так и за счет принятия соответствующих маркетинговых решений.

При определении маркетинговой политики предприятия, направленной на оптимизацию производственных запасов, необходимо не только обеспечить реализацию остатков готовой продукции, но и определить те виды продукции, которые в изменяющихся макроэкономических условиях будут пользоваться спросом. 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.

Литература

1. Беляев, В.И. Маркетинг: основы теории и практики [Текст]: учебник // В.И. Беляев. – М.: КНОРУС, 2005. – 672 с.
2. Гавриленко, В.Н. Использование бизнес-портфеля организации для обеспечения экономической безопасности в сфере материально-технического снабжения [Текст] / В.Н. Гавриленко, В.А. Михарева //

Материалы IV Международной научно-практической конференции «Перспективы управленческой деятельности предприятия в контексте экономической безопасности» – Черкассы, – 2016. – С.11–14.

3. Затоваренность складов готовой продукцией превысила сумму в Br 30 трлн / [Электронный ресурс] // Belarusin Focus Information Office – Режим доступа: <https://belarusinfocus.info/by/regiyony/zatovarennost-skladov-gotovoy-produkciey-prevysila-summu-v-br30-trln>. [Дата обращения 23.04.2017].

4. Клюковкин, В.Н. Применение маркетинговых моделей в рамках принятия управленческих исследований [Текст] / В.Н. Клюковкин, М.О. Федотов // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2007. – № 2. – С. 98–105.

5. Макаренко, И.В. ABC-анализ как инструмент оптимизации производственных запасов в организации [Текст] / И.В. Макаренко // Труды БГТУ. – 2014. – № 7 (Экономика и управление). – С. 178–181.

6. Новицкий, Н.И. Техничко-экономические показатели работы предприятия: учебно-методическое пособие [Текст] / / Н.И. Новицкий, А.А. Горюшкин, А.В. Кривенков. – Минск: ТетраСистемс, – 2010. – 272 с.