

ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО АССОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦИИ С УЧЁТОМ СТЕПЕНИ РИСКА

Е.Г. Тёсова, Е.Н. Бедретдинова

Бобруйский филиал Белорусского государственного экономического университета,
mashabt@mail.ru

Центральной концепцией маркетинга является понятие взаимовыгодного обмена между производителем и потребителем, поэтому сбыт продукции является важным звеном между её производством, распределением и потреблением. Именно в процессе обмена определяются важность и ценность произведённой продукции для общества и формируются средства для возобновления и осуществления процесса расширенного воспроизводства.

В результате анализа товарного ассортимента ОАО «Бобруйский мясокомбинат», выполненного на основе адаптированной БКГ–матрицы, было выявлено, что половина мясных продуктов находится в квадранте «собаки», что предполагает сокращение их выпуска. На ОАО «Бобруйский мясокомбинат» к «собакам» относятся п/ф мясные натуральные крупнокусковые из говядины «Элитные», котлеты, готовые продукты из мяса птицы, готовые продукты из мяса говядины, фарш, сырокопченые и сыровяленые колбасы, варено–копченые колбасы, полукопченые колбасы, крупнокусковые полуфабрикаты из свинины и говядины, большей частью сосиски – таблица 1.

Таблица 1 – Объём продаж мясных продуктов, вошедших в квадрант «собаки» в натуральном выражении за 2015 год

Наименование	Число вариантов	Объём продаж, тонн	Уд. вес в общем объёме продаж, %
П/ф мясные натуральные крупнокусковые из говядины «Элитные»	8	0,2	0,002
Котлеты	5	5,9	0,1
Готовые продукты из мяса птицы	12	32,9	0,5
Готовые продукты из мяса говядины	7	78,3	1,2
Фарш	22	185,3	2,8
Сырокопченые и сыровяленые колбасы	30	336,5	5,2
Варено–копченые колбасы	17	254,1	3,9
Полукопченые колбасы	20	299,3	4,6
Крупнокусковые полуфабрикаты из свинины и говядины	24	462,2	7,1
Сосиски	19	501,3	7,7
Итого	—	2156,0	33,1

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

Таким образом, удельный вес приведённых в таблице 1 продуктов в общем объёме реализации в 2015 году составил 33,1 %. Наибольший удельный вес среди продуктов, попавших в квадрант «собаки» имеют: сосиски (7,7 %), крупнокусковые полуфабрикаты из свинины и говядины (7,1 %) и сырокопчёные и сыровяленые колбасы (5,2 %).

В таблице 2 представлен расчёт уровня риска производства колбасных изделий и мясных полу-

фабрикатов с помощью метода взвешенных факторов риска.

Таблица 2 — Уровень риска производства колбасных изделий и мясных полуфабрикатов

Факторы риска	Конъюнктурная оценка фактора	Вес фактора (V_i)	Величина риска в баллах (R_i)	Взвешенное значение риска ($V_i \times R_i$)
Доля рынка предприятия	Низкая	0,2	7	1,4
Тенденция и устойчивость спроса	Неустойчивый спад	0,2	8	1,6
Конкурентоспособность товара	Средняя	0,15	5	0,75
Конкуренция	Высокая	0,1	6	0,6
Финансовое состояние предприятия	Удовлетворительное	0,08	4	0,32
Обеспечение сырьём	Нормальное	0,08	3	0,24
Надёжность дистрибьюторов	Достаточная	0,06	3	0,18
Работа маркетинговой службы	Нормальная	0,06	3	0,18
Сбыт и продажа товаров на предприятии	Удовлетворительный	0,04	4	0,16
Имидж предприятия	Выше среднего	0,03	2	0,06
Итого	—	1,0	—	5,49

Примечание — Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

Вес каждого фактора определён в зависимости от значимости данного фактора для оценки риска (общая сумма весовых коэффициентов всех факторов равна 100 %). Величина риска определяется по 10–бальной шкале.

Наиболее важными факторами для оценки уровня риска производства являются:

- доля рынка предприятия (в 2015 году она составила 1,4 %);
- тенденция и устойчивость спроса (по большинству производимых предприятием мясных продуктов наблюдается рост объёма нереализованной продукции);
- конкурентоспособность товара (в 2015 году наблюдалось значительное снижения продаж через фирменный магазин мясокомбината, после появления рядом магазина одного из главных конкурентов предприятия — ОАО «АПФК «Жлобинский мясокомбинат»).

Взвешенное значение риска определено как сумма произведений величины риска на вес фактора и равно 5,49. Чтобы определить зону риска воспользуемся данными таблицы 3.

Производство мясных продуктов находится в зоне повышенного риска, поэтому необходимо учитывать главный негативный фактор — снижение спроса на продукцию. В отношении групп колбасных изделий, попавших в квадрант «собаки», целесообразно применить стратегию сокращения производства, а в рамках альтернативы сокращения — применить переориентацию, т.е. переориентировать часть производственных мощностей на производство новой продукции. В частности возможно применение стратегии горизонтальной диверсификации. Данная стратегия для ОАО «БМК» в условиях современной рыночной конкуренции и потребительской способности будет являться наиболее эффективным инструментом для управления рисками, т.к. позволит избежать излишней фокусировки усилий только на одном направлении.

Таблица 3 — Шкала уровня риска

Баллы	Зоны риска
менее 1	Минимальная
от 1 до 2,5	Ниже среднего
от 2,5 до 4	Средняя
от 4 до 5,5	Выше среднего
от 5,5 до 7	Критическая
свыше 7	Недопустимая

Примечание — Источник: собственная разработка.

Еще одним управленческим решением по ассортименту продукции с учетом риска для ОАО «Бобруйский мясокомбинат» будет целесообразным выход на новый для него сегмент рынка — производство мясного детского питания. Целесообразность данного управленческого решения будет иметь не только социально–экономическое значение для данной промышленной организации, но и для общества, так как в настоящее время проводимая в стране социальная политика направлена на повышение рождаемости, и при условии высокого качества, которое способен обеспечить ОАО «БМК», новый продукт будет пользоваться спросом, а позитивный имидж предприятия позволит повысить лояльность потребителей или перепозиционировать ее.

Список использованных источников:

1 Сайт ОАО «Бобруйский мясокомбинат» // [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://bobrmk.by/>.
— Дата доступа: 02.03.2017.