

УДК 338

## ОЦЕНКА АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ МОАО «КРАСНЫЙ МЕТАЛЛИСТ» И НАПРАВЛЕНИЯ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

А.В. АЛЕКСАНДРОВ, А.Н. ДЕМЧУК

Государственное учреждение высшего профессионального образования  
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Могилев, Беларусь

МОАО «Красный металлист» производит столовые приборы и кухонные принадлежности, посуду и кухонный инвентарь, ножницы и прочие металлические изделия. Предприятие по итогам 2009 г. является убыточным. Одним из способов выведения его из данного состояния представляется построение оптимального ассортимента. Ассортимент освоенной предприятием продукции очень широк и включает более 188 наименований изделий, но в настоящее время из них выпускается только 78 %. Это связано с колебаниями спроса и конъюнктурой рынка.

Методика оптимизации ассортимента должна быть одновременно простой и сложной. На предприятии сравниваются реально достигнутые и предполагаемые показатели, а также показатели прошлого года, что позволяет управленцам принимать решение о производстве и реализации той или иной товарной позиции.

Ассортиментная политика должна быть подвергнута пересмотру и корректировке, если на складах начинается скопление плохо реализуемого товарного ассортимента. В свое время, данное обстоятельство было проигнорировано руководством МОАО «Красный металлист», в результате чего произошло затоваривание складских помещений, рост затрат на хранение, недополучение прибыли и снижение рентабельности бизнеса.

В настоящее время происходит постепенное уменьшение товарных запасов, но в результате долгого хранения произошло ухудшение качества некоторых видов изделий из-за неправильного складирования. Данная проблема не была учтена при реализации товаров и повлекла ряд проблем, связанных с возвратом части из них, потери доверия к предприятию со стороны его постоянных клиентов и потребителей.

Рынками сбыта продукции предприятия традиционно являются Республика Беларусь, Россия, Казахстан, Украина, Литва. Но в 2009 г. произошло ухудшение конкурентных позиций на данных рынках, особенно на внутреннем. Это связано с появлением новых конкурентов. В результате МОАО «Красный металлист» потерял ряд промышленных контрактов.

Также потеря конкурентных преимуществ связана с ошибками в руководстве предприятием. В результате усиления конкуренции со стороны китайских производителей было принято решение снизить цену за счет ухудшения качества применяемых материалов, но это привело к еще большей потере доли рынка. Также к сомнительным решениям можно отнести закупку в 2007 г. немецкого оборудования для производства новых изделий. После установки выяснилось, что себестоимость изготовления

изделий на нем выше, чем на старом оборудовании, а качество прежнее.

Таким образом, прежде чем осуществлять изменения в ассортиментной политике, необходимо тщательно анализировать сложившуюся ситуацию и только на основании достоверных и обоснованных данных принимать соответствующее решение. Так, одним из самых значимых показателей в ассортиментной политике предприятия является рентабельность конкретной товарной позиции, которая позволяет оценить необходимость ее производства. Однако при расчетах, как правило, получается, что для достижения необходимой прибыли продукция должна занимать большую долю рынка по данному наименованию и иметь высокие продажи. Но это невозможно в условиях сложившейся острой конкуренции, и принимается решение об отказе от производства таких позиций.

При такой ситуации целесообразно сначала провести подробный анализ всех факторов и показателей, выяснить причинно-следственные связи и только после этого принимать решение о снятии с производства какого-либо наименования изделия и освоении другого. Одновременно следует учитывать ряд негативных моментов, связанных с включением в ассортимент нового товара:

- длительный и дорогостоящий процесс создания и испытания нового изделия;
- отсутствие квалифицированных кадров в области дизайна новой продукции и упаковки;
- необходимость изготовления дорогостоящей технологической оснастки;
- отсутствие, как правило, значительных денежных средств.

Помимо регулярного анализа продуктовой линейки и тщательного экономического обоснования принимаемых решений можно предложить следующие направления совершенствования ассортиментной политики МОАО «Красный металлист»:

- улучшение дизайна уже производимой продукции и упаковки;
- расширение видов услуг, предоставляемых другим предприятиям, частным лицам;
- выход на новые рынки;
- повышение мотивации персонала;
- установление долгосрочного сотрудничества с постоянными партнерами;
- поиск гибких форм взаиморасчетов с потребителями;
- периодическое проведение рекламных компаний;
- открытие дилерской сети для снижения цен на внешних рынках.