Токманёв С.В.

ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ И ЗАПАСАМИ СНАБЖЕНЧЕСКО-СБЫТОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВЕ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ УГРОЗ И НЕГАТИВНЫХ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

В условиях конкуренции и нестабильности экономической ситуации при управлении запасами и на всех стадиях работы снабженческо-сбытовой организации одной из основных задач является мониторинг внешних факторов, которые выступают в качестве корректирующих факторов и ограничений ее деятельности

Системно управляя деятельностью и запасами снабженческо-сбытовых организаций (ССбО) следует учитывать условия внешней среды.

Для этого можно воспользоваться ситуационным подходом, который предусматривает принятие во внимание нюансы функционирования ССбО и той внешней среды, которая ее окружает.

Целью ситуационного подхода управления запасами ССбО является определение значимых явлений, четких контуров и панораму негативных, положительных факторов, определяющих сущность обеспечения потребителей необходимыми товарно-материальными ценностями (ТМЦ) и выбор эффективных мер и методов реагирования на возникающие проблемы в управлении запасами ТМЦ ССбО.

В условиях конкуренции и нестабильности на международных финансовых рынках и во внешней среде функционирования ССбО при построении модели управления запасами, целесообразно использовать сигнатуру угроз, произведя дифференциацию воздействующих факторов по масштабам возможного воздействия на деятельность ССбО и риску возникновения.

Поэтому в системе управления деятельностью и запасами ССбО важным элементом является своевременное определение деформационных процессов как во внешней среде относительно ССбО, так и во внутренних процессах происходящих в организации.

Если функционирование внутренней среды организации - процесс подконтрольный и прогнозируемый, по крайней мере, в оперативном режиме деятельности, то внешняя среда полна по проявлениям неожиданностями и рисковыми ситуациями. В настоящее время международный и разрастающийся внутренний финансовый кризис, практически никак не отразились на организационной структуре ССбО и их подразделений. Это свидетельствует о медленном реагировании и не развитости системы «ответного хода» на деформирующуюся внешнюю среду и игнорировании реалий конкурентной и кризисной действительности и угроз, определяемых в процессе использования ситуационного подхода.

В рыночных условиях хозяйствования на всех стадиях работы ССбО основной задачей является мониторинг внешних факторов, которые выступают в качестве корректирующих факторов и ограничений в ее деятельности. Каждая ССбО должна исходить и опираться на анализ внешней среды, варьируя в соответствии с ее изменениями внутренние переменные.

Распознанные внешние негативные факторы влияния на деятельность ССбО могут влиять на параметры внутренней деятельности ССбО. Представляется, что стохастичность, неоднородность процессов, подвижность внешней среды в условиях конкуренции требует проводить периодический ситуационный анализ внешней панорамы факторов, воздействующих на деятельности ССбО.

Остановимся на некоторых негативных факторах, влияющих на деятельность ССбО и процесс управления запасами, рис. 1.

Рис. 1. Факторы, влияющие на деятельность ССбО и процесс управления запасами

Кризис на мировых фондовых рынках подталкивает к необходимости определения причин и действий участников фондового рынка, посредников - спекулянтов и хеджеров.

Реализация только некоторых их них, существенно, напрямую или косвенно может повлиять на деятельности ССбО и процесс управления запасами.

Так, при осуществлении спекулятивных операций на долгосрочном отрезке времени происходит перелив капитала из одного рынка в другой (трейдинг-позишн - флоттрейдинг), что может перераспределить промышленную и торговую активность на другой рынок. При узкой специализации деятельности ССбО по номенклатуре и товарному ассортименту это может привести к ужесточению конкуренции как между посредниками на рынке продвижения запасов готовой продукции до потребителя, так и между поставщиками в цепях поставок ТМЦ промышленным предприятиям.

Не менее опасна ситуация реализации спекулянтами «Корнер-стратегии» (корнер – угол), то есть это действие лица, фирмы группы лиц, создающих искусственный дефицит товаров на рынке путем скупки биржевых контрактов и реального товара с целью захвата в свои руки контроля над ходом биржевого процесса и взвинчивания цен[1]. Да, данное действие может осуществить и сама ССбО через посредников фондового рынка, что, во многих странах, запрещено, но региональные и местные оптовики часто далеки от биржевых торгов, хотя крупные посредники и фондовые игроки активно участвуют на товарных и фондовых биржах.

Обратная ситуация, когда на рынке маклерами реализуется «Шорт-контрактинг», то есть продажа фьючерсных контрактов с ожиданием понижения цен, а снижение цен – реальный шанс в краткосрочном периоде конкурентам представить потребителям выгодное предложение по поставкам ТМЦ или получить государственный, муниципальный заказ на поставку товаров.

В катастрофическую ситуацию может попасть ССбО и его акционеры, если достаточно большое количество акций котируются и обращаются на бирже и/или вне биржи, «Рейд на рассвете» - это практика быстрой скупки крупного пакета акций сразу после открытия биржи при подготовке почвы для поглощения предприятия[1]. Если ССбО имеет организационно-правовую форму – ОАО (открытое акционерное общество), то при реализации этой стратегии собственник или контролирующая группа в ССбО могут смениться. Эта ситуация может существенно изменить и влиять на параметры внутренней деятельности ССбО, не говоря уже о политике управления запасами. Данные действия третьих лиц могут мотивироваться стратегией выживания, выталкивания конкурента с рынка и характеризовать, например, попытку захвата оптового рынка другой страны для реализации продукции национальных или транснациональных корпораций внутри нового торгового поля.

Эти действия могут являться началом (как вариант) развития негатив-

ного, распространенного в России в 90-х годах прошлого и в начале 21 веков явления как «Рейдер-захват» предприятия производителя, поставщика, потребителя, что может привести к реальному отбору компании.

До захвата ССбО может и не дойти, но измененное ценообразование – это путь к пересмотру позиции конкурентов на оптовом рынке, прибегших к помощи маклеров, реализующих «Отмывающие продажи». Отмывающие продажи – фиктивные, как правило, не ведущие к смене собственника заранее запланированные сделки на биржах для воздействия на цены. Осуществляются путем одновременной выдачи поручений разным маклерам о купле-продаже опционных и фьючерсных контрактов на одни и те же ТМЦ с одинаковым сроком поставки.

Помимо описанных выше фондовых рисков и угроз целесообразно выявить и некоторые другие значимые факторы негативного внешнего воздействия на ССбО. Так, местные посреднические фирмы, стремясь к лидерству на оптовом рынке могут прибегнуть к «Компрадор-стратегии» в пользу владельцев иностранного капитала (компрадор – местный торговец, посредник между развивающимся национальным рынком и владельцами иностранного капитала, проникающими на этот рынок), что может привести к контролю над отечественными рынками. Эту стратегию, возможно, использовать для освоения «лояльных» или «потрепанных» кризисом иностранных товарных рынков.

А что можно сказать о возможном наличии плохого в стране урожая сельхозпродукции (благо в 2008 году в России отличный урожай) – отсутствие достаточного объема запасов для потребления сельхозпродукции в стране и не своевременный экспорт соответствующей продукции из других стран часто приводит к катаклизмам в системе личного и общественного потребления.

При отсутствии продукции для общественного потребления может развиться краткосрочный гиперповышенный спрос на товары до полного или частичного исчерпания доходов широких слоев населения.

При гиперповышенном же спросе на товарных рынках раздуваются цены, производители не имеют возможности масштабно увеличивать объемы производства и оптовые рынки, будут испытывать дефицит предложения товаров, могут иссякнуть запасы, активизируется импорт или диктат розничных сетей. Сезонное повышенное потребление и спад потребления так же не ведут к устойчивости в деятельности ССбО.

Диктат розничных мегасетей – не маловажный фактор давления на производителей на местном уровне. Минуя часто более эффективный уровень закупок через ССбО, розничные сети могут реализовать и диктовать политику ценового и другого давления на производителей ввиду покрытия значительной доли рынка розничных продаж на местах. Сети часто и сейчас прибегают к практике выгодных рассрочек оплаты за поставленные товары производителями[2]. За видимым преимуществом розничных сетей, сокращающих расстояние между производителем и покупателем, скрываются

порой, действия, не уменьшающие конечную цену товара, сокращая посредников, а увеличивающие ее значительно. Производитель вынужден идти на уступки под давлением сетей и порой осуществляет огромные затраты доставляя, например, небольшую партию своей узкоспециализированной продукции сетям.

Для зарубежных стран, да и России, в числе негативных факторов влияющих на деятельность ССбО может быть консумеризм и давление профсоюзов. Консумеризм – подготовленное действие за расширение прав и влияния покупателей по отношению к оптовым, розничным продавцам и производителям товаров[1]. Общества потребителей и профсоюзы вынуждают ССбО и других участников воспроизводственного процесса снижать цены или увеличивать оплату труда работникам. Это снизит прибыль производителей и ССбО и увеличит затраты. В условиях финансового кризиса, фиксирования убытков инвесторами, путем продажи акций, пересмотра процентных ставок банками по ранее выданным и последующим кредитам данные действия часто приводят к потере финансовой устойчивости предприятий-производителей и ССбО.

Но и сами производители могут воздействовать на общественное потребление. Сговор производителей (монопольный, олигопольный) по ограничению производства или поставок товаров на рынок не редко приводит к исчерпыванию запасов товаров на оптовом и розничном рынках. И до соответствующего вмешательства государства, через реализацию выполнения (если существует) антимонопольного законодательства, хоть какое-то рыночное равновесие будет оставлено в прошлом. Ну а демпинг (продажа импортных товаров по заниженным ценам) наносит ущерб, как отечественным предприятиям-производителям товаров, так и отечественным ССбО, так как агенты-представители и посредники иностранных производителей, либо существенно связаны иностранным капиталом, либо заинтересованы в краткосрочном обогащении и переливе капитала за границу.

Особая ситуация складывается при обеспечении ССбО фирм, организаций, которые формируют ограничения к получению необходимой информации о структуре, состоянию и качестве внутреннего устройства обслуживаемой организации (скрытое недоверие к поставщику, закрытые виды деятельности по госстатусу, напряженные отношения собственников, неизбежность сотрудничества ввиду отсутствия достаточной конкуренции в цепях поставок и сбыта ТМЦ и др.). Колебания уровней запасов ССбО в этих условиях вызываются не одним лишь инвестированием в запасы или размером заказа, важными факторами, влияющими на уровень запасов, являются качество принимаемых решений и технология управления запасами в ССбО.

Приведенная ситуация схожа с обслуживанием объектов закрытого и полузакрытого типа, такие объекты иногда принято называть - «черные ящики» (функциональные структуры, обеспечивающие доступ лишь к ог-

раниченному объему информации, да и то это информация порой кратко характеризует лишь внешние взаимоотношения организации с окружающим миром, а внутренняя структура и функциональные особенности могут быть неизвестны). Для рационализации и упорядочивания процесса обслуживания «закрытых» потребителей ССбО целесообразно использовать кибернетический подход. В ограниченных объемах публикации опишем возможности этого подхода ввиду определенной нестандартной специфики взаимодействия организаций.

Кибернетика – научное направление об общих законах управления в природе, обществе и машинах, изучающая информационные процессы, связанные с управлением динамических систем. Кибернетический подход – исследование системы на основе принципов кибернетики, в частности с помощью выявления прямых и обратных связей, изучения процессов управления, рассмотрения элементов системы как неких «черных ящиков»[3].

В процессе анализа деятельности ряда посреднических организаций выявлено, что часто, в процессе решения практических проблем по обслуживанию организаций, руководство ССбО прибегало к ранее использованным на практике алгоритмам. Часто принятые решения основывались на опыте и предыдущих ошибках. В каждом четвертом случае «рамочное» видение проблемы приводило к выдаче ошибочного решения, а у неопытных руководителей в каждом третьем.

Причина в том, что изучается ситуация в целом, происходит изучение структуры и функций связанных элементов проблемы, происходит подгонка «новой» ситуации к структуре известных проблем управления, как в теории систем. Но кибернетика упор делает на изучение не только внутренних взаимосвязанных элементов доступных изучению, а использует системный анализ внешних информационных потоков, то есть кибернетика использует информационный подход к исследованию проблем и процессов управления различными объектами. Информация принимается, фильтруется, обрабатывается, анализируется, преобразовывается, передается, деформируется, идентифицируется, в результате различные виды потоков информации в оптимальном сочетании формируют фундамент будущего управленческого решения.

Под управлением деятельностью и запасами ССбО с использованием возможностей кибернетики подразумеваем процесс сначала моделирования, а потом создания оптимизированного поведения системы управления через воздействие информацией (обработанной) на обслуживаемую организацию закрытого типа или менеджментом обслуживаемой организации. Определим некоторые этапы управления запасами:

1) этап формирования целей – определение искомого состояния или динамики изменения системы;

2) этап стабилизации – создание условий для стабилизации системы в модельном состоянии в условиях стохастичности воздействий;

3) этап выполнения комплексных решений – деформация объекта и управляемых элементов в проектное состояние в условиях действия известных статических и детерминированных законов;

4) этап фильтрации, поиска и идентификации – поддержание достигнутого проектного состояния объекта обслуживания в условиях, когда управляемые величины недоступны или постоянно изменяются;

5) этап оптимизации – формирование условий для «замораживания» или трансформации системы в состояние с пороговыми значениями показателей при предварительно известных условиях и существующих ограничениях.

Управление запасами ССбО с точки зрения кибернетики – это фильтрация, обработка, анализ, преобразование, передача, деформация, идентификация и др. потоков информации, рис. 2, при возможном выделении трех подуровней из элементов этой системы: управляющее устройство, объект управления и систему коммуникаций, связи, пульсаров - оповещателей (информационные системы акцентирования на угрозах с накопительными базами данных).

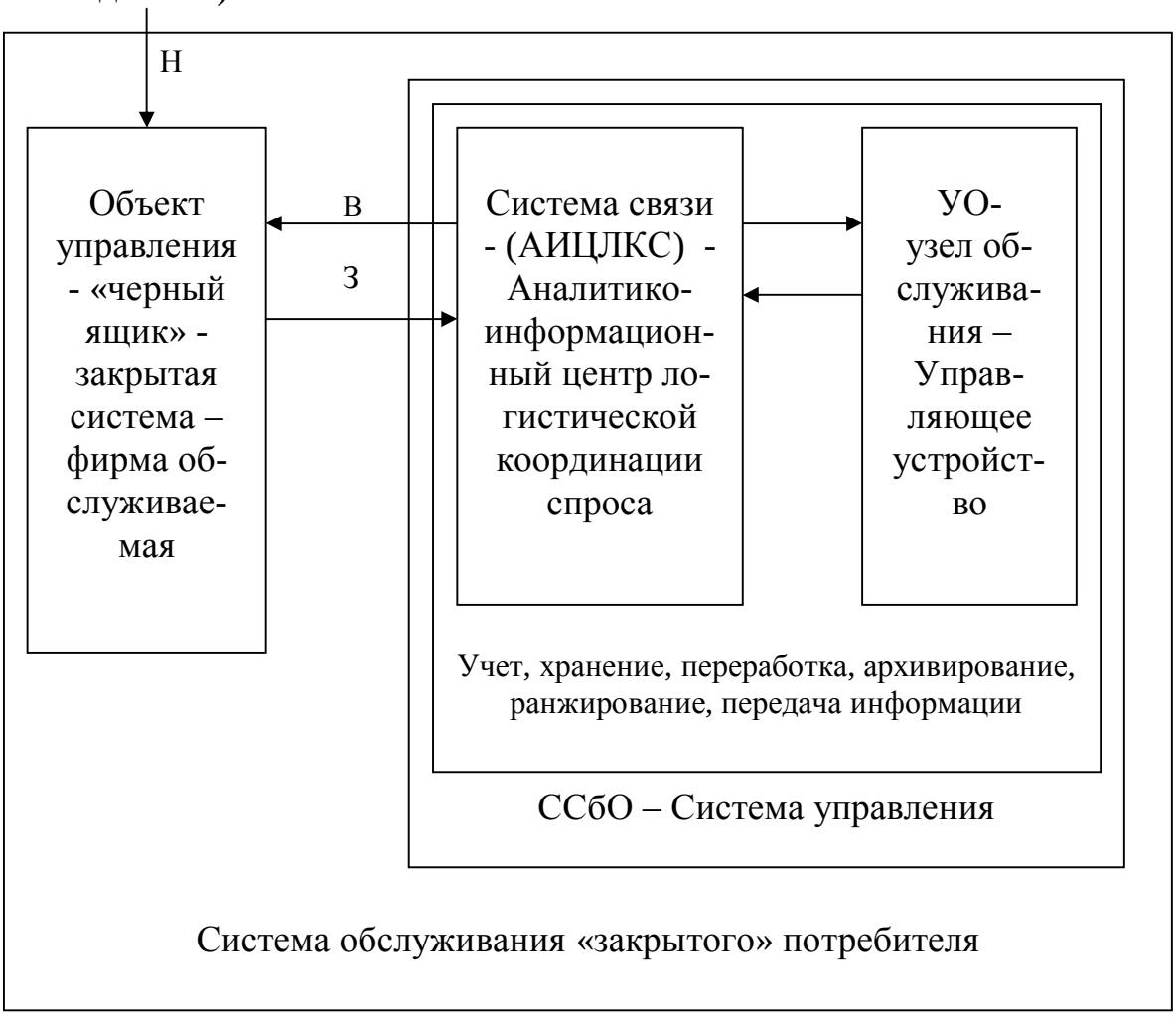

Рис. 2. Кибернетический подход к управлению запасами ССбО при обслуживании закрытых систем

Управляющее устройство совместно с системой коммуникаций, связи, и пульсаров - оповещателей образует систему управления запасами. Система коммуникаций, связи и пульсаров - оповещателей (при этом цели управления запасами реализуются в соответствии с принципами, задачами и функциями управленческих процессов, в том числе управления информационными потоками через аналитико-информационные центры логистической координации спроса (АИЦЛКС)[4]) включает канал прямой связи (передача входной информации (В)) и канал обратной связи (З-заявки), по которому к управляющему устройству передается информация о состоянии объекта управления. Информационные потоки об обслуживаемой организации и внешней среде воспринимается управляющим устройством, перерабатывается в соответствии с той или иной целью управления запасами и в виде управляющих решений передается на объект управления (Н- информация из внешней среды). Практическое применение возможностей обратных информационных потоков является чертой кибернетического подхода.

Применение кибернетического подхода к управлению деятельностью и запасами ССбО требует комплексного подхода и использования не только опыта, но и математических моделей, что позволит в последующем и автоматизировать полученные алгоритмы оптимизации кибернетической системы управления деятельностью и запасами ССбО.

Таким образом, в ходе анализа перечисленных и других факторов, влияющих на деятельность ССбО и процесс управления запасами, выявив направления и правила развития внешней среды целесообразно дифференцировать проблемы в зависимости от их значимости для ССбО.

Для этого предлагается четырехуровневый системный подход к дифференциации угроз и негативных факторов внешней среды ССбО[5].

Этот подход группирует проблемы по четырем направлениям:

- очень опасные и срочные угрозы, требующие немедленного рассмотрения;
- опасные и срочные угрозы, решение которых можно осуществить в оперативном режиме;
- опасные, но не срочные угрозы, требующие периодического или постоянного рассмотрения;
- угрозы – «пустышки», не требующие рассмотрения.

Предлагаемый механизм управления деятельностью и запасами ССбО приведен на рис. 3.

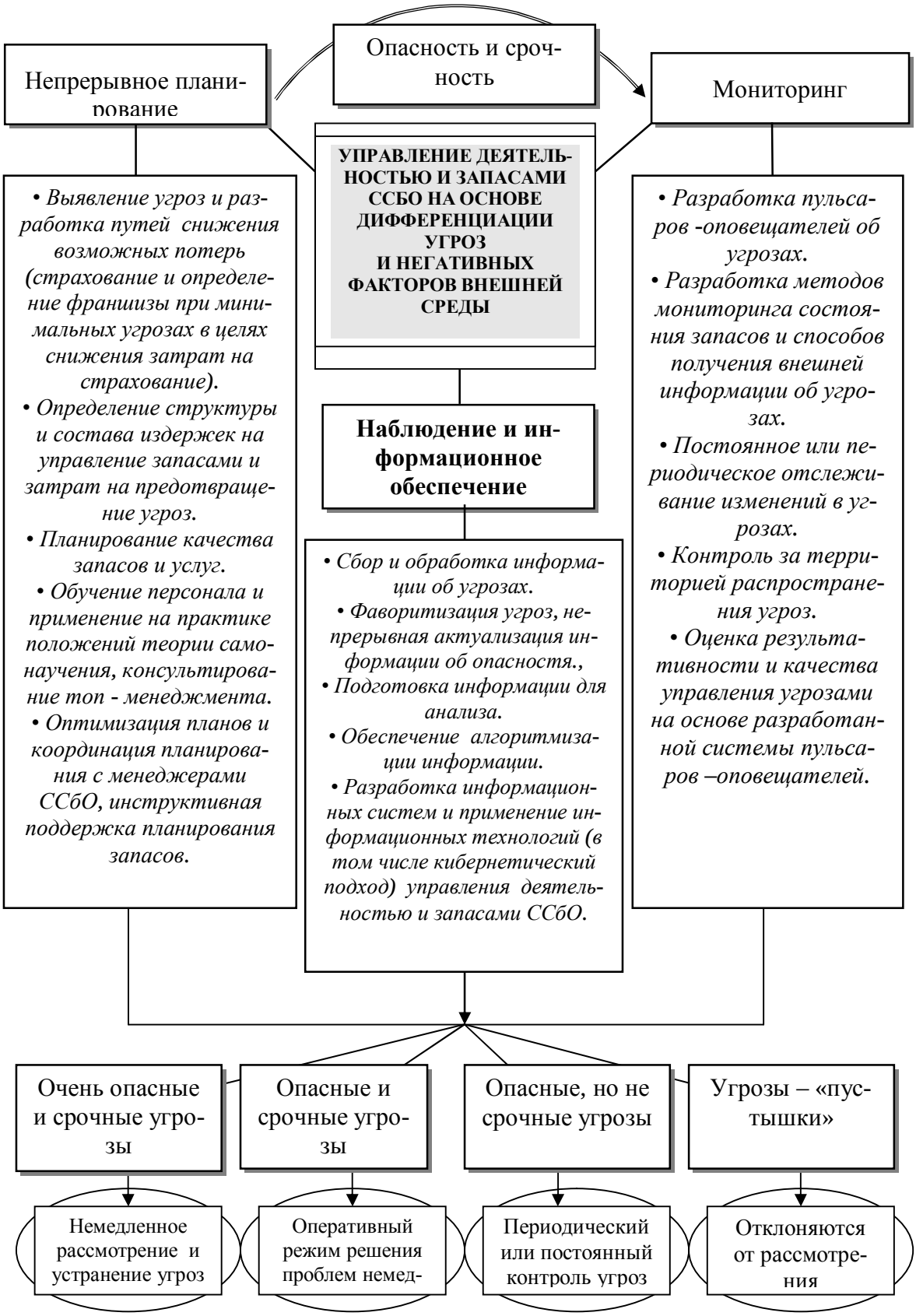

Рис. 3. Системный подход к управлению деятельностью и запасами ССбО на основе дифференциации угроз и негативных факторов внешней среды

На рисунке 3 показаны три главные функции и соответствующие им стадии процесса контроллинга угроз (планирование и учет состояния дел для принятия решений на основе обработки соответствующей информации в организации) и негативных факторов внешней среды ССбО, также специфицированы задачи, решаемые на каждой стадии. Описание и сущность определяют, что данный механизм призван обеспечивать поддержку процессов управления угрозами как на уровне топ-менеджмента, так и на уровне подразделений ССбО.

---

[1] Райсберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Экономический словарь. – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 480 с.

[2] Ковалев К.Ю., Уваров С.А., Щеглов П.Е. Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть. – СПб.: Питер, 2007. – 272 с.

[3] Алесинская Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. - 121 с.

[4] Токманёв С.В. Актуализация формирования и цели управления двухконтурной логистической системой // Российское предпринимательство. - 2008. - №1. – С. 26-31.

[5] Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. – 519 с.