
Теория и практика управления

УДК 657.1:339.1

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ ОПТОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ КРЫМА

Казак Е.Н.

Рассмотрена проблема реализации стратегии управления товарными запасами, базирующейся на концепции сбалансированной системы показателей. Предлагается механизм внедрения на оптовых предприятиях Крыма наиболее актуальной в современных условиях стратегии управления товарными запасами.

Ключевые слова: стратегия, товарные запасы

В условиях рыночной конкуренции управление современным предприятием требует системного подхода, который заключается в представлении оптового предприятия как целостной экономической системы, состоящей из совокупности упорядоченных, взаимосвязанных и взаимодействующих между собой элементов. Процесс управления запасами тесно связан с деятельностью предприятия в целом, следовательно, управление товарными запасами необходимо также рассматривать в контексте системного подхода. Вопросам управления запасами посвящено значительное количество исследований, однако, большинство из них ориентированы на тактическое управление запасами и не раскрывают системный подход к управлению запасами. Целью настоящей статьи является обоснование системного характера выбора стратегии управления товарными запасами и механизмов ее реализации в условиях современной рыночной ситуации, сложившейся в оптовой торговле АР Крым.

Последовательность управления запасами является циклической процедурой, известной как «цикл Деминга PDCA (Plan–Do–Check–Act)» [1, с.37] и включает в себя четыре этапа: планирование показателей, связанных с товарными запасами (Plan), выполнение процесса создания запасов (Do), контроль и анализ показателей эффективности управления запасами (Check), корректировка процесса управления согласно выявленным отклонениям (Act). Различные уровни управления запасами определяются в зависимости от периодичности выполнения указанных выше шагов при соответствующей фиксации центров ответственности. Специалисты в области управления материальными потоками М.Р. Линдерс, Х.Ф. Фирон [2, с.22], Дж. Р.Сток, Д.М. Ламберт [3, с.36], В.И. Сергеев [4, с.234] выделяют стратегический уровень, связанный с долгосрочной перспективой управления запасами и оперативное, текущее управление запасами.

Применение системного подхода предполагает разработку стратегии управления запасами в зависимости от выбранной стратегии управления предприятием в целом. Под стратегией управления запасами некоторые авторы понимают совокупность правил, по которым принимаются решения в процессах стратегического и оперативного планирования, контроля и регулирования набора параметров, связанных с запасами [3, с.498]. Однако такое определение, акцентируя внимание на взаимосвязи различных уровней управления, с нашей точки зрения недостаточно четко разделяет их. Стратегические цели управления запасами зависят от общих стратегических целей деятельности торгового предприятия, которыми могут являться увеличение сегмента потребительского рынка, увеличение собственного капитала и рыночной стоимости предприятия, увеличение прибыли и рентабельности, совершенствование ассортимента, повышение уровня торгового обслуживания и ряд других. В качестве стратегических целей управления запасами А.А. Мазараки, Л.О. Лигоненко, И.А. Бланк и некоторые другие выделяют: обеспечение устойчивого ассортимента и ритмичности осуществления торгового процесса, накопление

товаров сезонного спроса и целевого назначения, осуществление спекулятивных операций с оптовыми партиями товаров в периоды выгодной торговой конъюнктуры, а также предотвращение обесценения имеющихся свободных денежных активов в условиях инфляционной экономики [5, с.195; 6, с.188]. Являясь по существу верными, подобные формулировки, с нашей точки зрения, не отражают системный подход к управлению запасами. Более точным нам представляется определение стратегической цели управления запасами как формирование показателей товарных запасов, способствующих достижению стратегической цели предприятия.

Однако связь между стратегией деятельности предприятия и стратегией управления запасами не является очевидной. Многочисленные исследования в области стратегического менеджмента не привели к выработке обоснованной и подтвержденной в результате практического применения методики перевода стратегии предприятия в последовательность действий по ее реализации, в том числе действий, связанных с управлением запасами. Единственным, с нашей точки зрения, способом выявления взаимосвязи между стратегией деятельности предприятия и основными показателями управления запасами, является применение концепции сбалансированной системы показателей «Balanced Scorecard». Указанная концепция была разработана в 1990 году исследовательским центром Norlan Norton Institute крупнейшей аудиторской компании KPMG и является сегодня широко применяющимся инструментом стратегического управления предприятием, координирующим все уровни управления. Применение методики сбалансированных показателей дает возможность выстраивать целостную систему управления запасами, позволяющую планомерно реализовать стратегические цели предприятия.

Главное отличие традиционного подхода, используемого в стратегическом менеджменте при формировании стратегических целей предприятия, от концепции сбалансированной системы показателей состоит в том, что в последней в качестве основных целей второго уровня выделены четыре направления:

- «Финансы», определяющее положение компании с точки зрения инвесторов;
- «Клиент», рассматривающее положение компании с позиции клиента;
- «Процессы», оценивающее влияние основных бизнес-процессов на достижение максимальных результатов.
- «Обучение и рост», предусматривающее сохранение гибкости и возможности улучшения положения компании.

Другим существенным отличием метода «Balanced Scorecard» является объединение причинно-следственными связями всех задач, поставленных для достижения главной цели. Поскольку управлять можно только тем, что измеримо, каждой задаче (или цели низшего уровня) сопоставляется показатель, достижение которого свидетельствует о ее выполнении. Бюджеты предприятия формируются с учетом мероприятий по достижению заданных значений показателей, при этом указывается центр ответственности и сроки. Такой подход полностью соответствует принципам контроллинга.

Построение сбалансированной системы показателей начинается с постановки долгосрочных финансовых целей. Роберт С. Каплан и Дэвид П. Нортон подчеркивают связь финансовых показателей с такими этапами жизненного цикла предприятия как: рост, устойчивое состояние, сбор «урожая» [7, с.50]. На стадии роста предприятие находится в самом начале своего жизненного цикла, инвестируя значительные средства в инфраструктуру, создание клиентской базы. На этом этапе развития основные финансовые цели состоят в процентном росте дохода и объемов продаж в целевом сегменте. В стадии устойчивого состояния предприятия еще нуждаются в инвестициях, но в отличие от долгосрочных вложений на первой стадии развития, они направлены на ликвидацию узких мест, расширение мощностей и постоянное совершенствование бизнеса. На этом этапе основной финансовой целью является повышение прибыльности бизнеса, а основными финансовыми показателями становятся доход от основной деятельности, валовая при-

быль, рентабельность инвестиций. На третьем этапе развития (сбора «урожая») не требуется значительных вложений, основной целью является максимальный возврат денежного потока от всех средств, инвестированных в предприятие в прошлом.

По данным статистических исследований оптовых предприятий крымского региона, большинство предприятий (76,6%) планируют в дальнейшем расширить сферу своей деятельности, причем основным направлением станет увеличение объемов продаж (у более половины предприятий), более трети опрошенных предприятий намерены расширить ассортимент продукции, 6,4% – открыть новые филиалы, 4,2% – расширить оптовую торговую сеть в других городах [8, с.13]. Отмеченные тенденции свидетельствуют о том, что оптовые предприятия АР Крым находятся на первом этапе своего развития, и выбирают в качестве стратегических целей рост объемов продаж, в том числе новых продуктов и услуг, организацию новых сегментов рынка и каналов продаж.

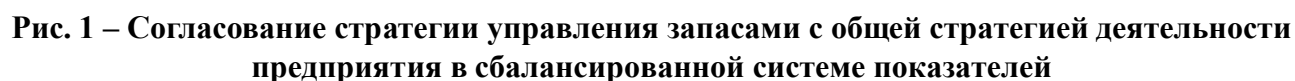
Таким образом, вследствие актуальности для оптовых предприятий Крыма стратегических целей роста объемов продаж и расширения рынков сбыта, на основе результатов анкетирования, нами разработан вариант сбалансированной системы показателей деятельности оптового предприятия для достижения указанных стратегических целей (рисунк 1). Выделенные в представленной системе показателей основные направления, связанные с управлением запасами, можно рассматривать в качестве стратегии управления запасами, позволяющей реализовать стратегию предприятия. Главной задачей, в данном случае, является уменьшение потерь продаж, связанных с отсутствием товарных запасов на складе оптового предприятия и невозможностью удовлетворения требований покупателя в определенные сроки.

ВЫВОДЫ

Таким образом, по результатам проведенных исследований можно сделать следующие выводы:

1. Стратегия управления запасами непосредственно связана со стратегией управления предприятием в целом.
2. Выбор и обоснование стратегии управления товарными запасами оптимальны при использовании сбалансированной системы показателей.
3. Разработанная в рамках сбалансированной системы показателей стратегия управления запасами опирается на тактические показатели, контролируемые при оперативном управлении запасами.

Дальнейшие направления исследования связаны с анализом факторов, влияющих на выбор стратегии управления запасами, обоснования причинно- следственных взаимосвязей, зависимостью между показателями достижения стратегической цели и финансовой устойчивости оптового предприятия.



СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. - 3-е изд., испр. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. - 408 с.ил. - (Серия «Практический менеджмент»).
2. Линдерс Майкл, Фирон Харольд. Управление снабжением и запасами. Логистика: Пер. с англ. - СПб.: ООО «Виктория плюс», 2002. - 768 с.
3. Сток Дж. Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой: Пер. с 4-го англ. изд. - М.: ИНФРА-М, 2005, XXXII. - 797 с.
4. Сергеев В.И. Логистика в бизнесе: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001. - 608 с.
5. Бланк И.А. Торговый менеджмент. – 2-е изд., перераб. и доп. — К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 784 с.
6. Мазаракі та інш. Економіка торговельного підприємства: Підручник для вузів. /Під ред. проф. Н.М. Ушаковой – К.: «Хрещатик», 1999. – 800 с.
7. Каплан Роберт С., Нортон Дэвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. - 2-е изд., испр. и доп.: Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. - 320 с.
8. О деятельности предприятий оптовой торговли АР Крым в 2004 году (экономический доклад) - Симферополь, Главное управление статистики АРК, 2005. - 22 с.