

Жернакова М.Б.

канд. экон. наук, доцент кафедры «Корпоративное управление» ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», Москва
e-mail: mzhernakova@yandex.ru

Вострова А.А.

канд. экон. наук, доцент кафедры бухгалтерского учета и финансов, Сибирский государственный аэрокосмический университет имени академика М.Ф. Решетнева, Красноярск

e-mail: anna_vostrova@mail.ru

Zhernakova M.B.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, "Corporate Governance" Department, FSBEI HE State University of Management, Moscow

e-mail: mzhernakova@yandex.ru

Vostrova A.A.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Accounting and Finance, Siberian State Aerospace University named after Academician M.F. Reshetnev, Krasnoyarsk

e-mail: anna_vostrova@mail.ru

Матричные модели выбора ресурсной стратегии в антикризисном управлении

Аннотация

В статье рассматривается формирование матриц стратегий привлечения материальных ресурсов и как с их помощью определяется более приемлемое управленческое решение в условиях антикризисного управления.

Ключевые слова:

управление, ресурсы, стратегия, тактика, матрица

Matrix Models of Resource Selection Strategy in Crisis Management

Abstract

The article considers the formation of the matrix material sourcing strategies and how to use them to determine more appropriate management decisions in a crisis management.

Keywords:

governance, resources, strategy, tactics, the matrix.

Устранение причин кризиса требует планирования в виде стратегии (антикризисное стратегическое планирование) и тактики (оперативное планирование) в антикризисном управлении.

Стратегия позволяет дать ответы на следующие вопросы:

- как предприятие может противостоять изменениям внешней среды, которые возникают часто, нерегулярно и практически не предсказуемо?
- с помощью каких предварительных мер можно сохранить свою жизнеспособность и достичь намеченных целей?[1]

Г. Минцберг определяет понятие стратегии через так называемую комбинацию «пять П» (см. рис. 1).

Данные определения взаимосвязаны, и каждое из них вытекает из остальных. По существу, речь идет о практических формах воплощения того, что называют стратегией как экономико-управленческой категории. Все пять взглядов на стратегию – это способы создания или усиления конкурентоспо-

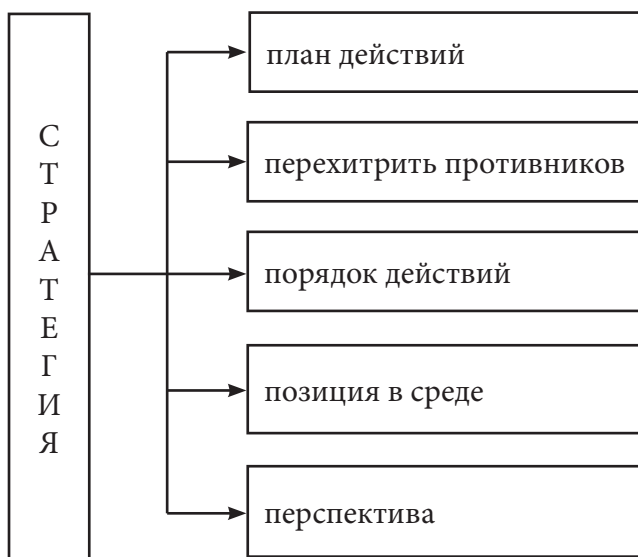


Рис. 1. Понятие стратегии через комбинацию «пять П» (Источник: Составлен авторами по [3]).

способности, которые позволяют спланировать будущие показатели [3].

Предприятие имеет успех только в том случае, если находится в состоянии последовательного и неуклонного развития. Стратегия – это принцип эффективной адаптации к изменениям. Стратегия в антикризисном управлении охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области существующей стратегии, производственных процессов, структуры и культуры любой организации. Организация должна наблюдать за основными факторами внешней среды и делать своевременные и правильные выводы относительно своих потребностей в изменениях.

На антикризисную стратегию организации влияют и накладывают определенные ограничения следующие факторы:

- структура и система управления;
- управленческая культура;
- опыт персонала и ресурсы организации.

Ресурсы организации оказывают большое влияние на антикризисную стратегию, так как их правильное использование имеет решающее значение для эффективной деятельности фирмы. Менеджер должен в максимальной степени мобилизовать ресурсы организации и распределить их таким образом, чтобы их использование дало наибольший эффект. Механизм использования ресурсного потенциала организации должен быть приведен в соответствие с проводимой антикризисной стратегией. До функциональных подразделений, осуществляющих руководство движением ресурсов внутри организации, должны быть доведены новые задачи [1].

Процесс производства можно представить в виде трех стадий: снабжение, производство, сбыт. Таким образом, целесообразно формировать информационную базу управленческого анализа исходя из стадий производственного процесса. Основная цель управленческого анализа сводится к представлению руководству организации релевантной информации для решения задач антикризисного управления, направленных на перспективу и имеющих стратегическую направленность. Остановимся на одной из управленческих проблем – снижение затрат, связанных с привлечением материальных ресурсов, т.е. стадии снабжения. Стратегический управленческий анализ в данном случае будет связан с получением информации для разработки стратегий снабжения.

Основная задача стратегии – отображение перспективного развития предприятия. Достижимость определенного состояния предприятия, его положение в хозяйственной среде определяются связан-

ностью прошлого и будущего, которая должна быть реализована в стратегии.

С точки зрения антикризисного управления должно быть уделено особое внимание функциональной стратегии, так как можно более результативно воздействовать как на величину затрат, так и на финансирование данного подразделения.

Функциональные стратегии – стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии, используя информацию, полученную в управленческом анализе. Функциональные стратегии отражают конкретные пути достижения специфических целей.

Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии.

Стратегии по форме представляют собой разновидность управленческих документов, которые могут быть представлены в виде графиков, таблиц, описаний и т.д. По содержанию стратегии – это модели действий, инструменты для достижения целей организации.

Считаем целесообразным выделить три функциональные стратегии снабжения.

Консервативная стратегия снабжения предусматривает не только полное удовлетворение текущей потребности во всех видах материальных ресурсов, обеспечивающей нормальный ход производственной деятельности, но и создание высоких размеров из резервов на случай непредвиденных сложностей в обеспечении предприятия материальными ресурсами. Стратегия рассчитана на высокий уровень запасов материальных ресурсов, может характеризоваться приобретением материальных ресурсов с оплатой вперед и отсрочкой поставки. Данная стратегия гарантирует минимизацию производственных и финансовых рисков, но отрицательно сказывается на эффективности использования материальных ресурсов.

Умеренная стратегия снабжения – направлена на обеспечение полного удовлетворения в текущей потребности во всех видах материальных ресурсов и создание нормальных их размеров на случай наиболее типичных сбоев в ходе производственной деятельности. Стратегия может сочетать оплату за материальные ресурсы к моменту потребления и оплату вперед. Данная стратегия обеспечивает среднее для реальных хозяйственных условий соотношение между уровнем риска и уровнем эффективности использования материальных ресурсов.

Агрессивная стратегия снабжения заключается в минимизации всех резервов по материальным ресурсам. Оплата за материальные ресурсы осуществляется к моменту их приобретения. При отсутствии сбоев в ходе производственной деятельности данная стратегия обеспечит наиболее высокий уровень эффективности использования материальных ресурсов. Однако любые сбои в осуществлении нормального хода производственной деятельности, вызванные действием внутренних или внешних факторов, приводят к существенным финансовым потерям из-за прекращения производства. Данная стратегия отвечает идеологии JIT.

Основными вопросами разработки стратегий являются следующие:

- какие произошли изменения, в чем они состоят во внешней среде (как ведут себя поставщики);
- в каком направлении должна развиваться товарная политика организации с тем, чтобы в большей степени соответствовать требованиям рынка (какие следует приобретать материальные ресурсы);
- куда должно идти развитие организации (какие необходимые материальные ресурсы, как их распределять наилучшим образом, каковы источники ресурсов); как сделать реальным качественно новое состояние организации (как осуществить намеченные цели, какие методы при этом использовать).

Выбор стратегий снабжения будет зависеть в первую очередь от уровня определенности рынка, от степени релевантности и регулируемости материальных ресурсов.

Отраслевые особенности вносят свои коррективы и не учитывать такие признаки, как релевантность (значимость), регулируемость и определенность информации при построении типологии материальных ресурсов нельзя.

Релевантность – существенность, значимость.

По релевантности материальные ресурсы подразделяются на три группы:

- наиболее значимые (НР) составляют 80% от суммарной стоимости материальных затрат в составе продукции;
- среднезначимые (СР) составляют 15% от суммарной стоимости материальных затрат в составе продукции;
- малозначимые (МР) составляют 5% от суммарной стоимости материальных затрат в составе продукции.

Регулируемость – способность заменять один материальный ресурс другим.

По регулируемости материальные ресурсы можно подразделить также на три группы:

- нерегулируемые (НРМ) – это материальные ресурсы, которые нельзя заменить другими, т.е. они должны соответствовать требованиям спецификации;
 - среднерегулируемые (СРМ) – это материальные ресурсы, которые подлежат замене в случае их отсутствия на подобные (через карту разрешения, подписанную главным конструктором, технологом, и т.д.);
 - регулируемые (РРМ) – это материальные ресурсы, которые можно заменять без согласования с главными специалистами.
- Определенность – ясность, некоторая известность.
- По определенности информации материальные ресурсы можно подразделить:
- определенные (ОМ) – это материальные ресурсы, на которые заключены договоры на длительную перспективу, определены периодичность и размеры поставок;
 - вероятно определенные (ВМ) – это материальные ресурсы, на которые договоры заключаются время от времени, или опыт показывает, что у данного поставщика бывает задержка поставки материальных ресурсов при выполнении обязательств;
 - неопределенные (НМ) – это материальные ресурсы, на которые договоры вообще не заключаются, или мы не можем даже с небольшой долей вероятности определить периодичность поставок материальных ресурсов.

Таким образом, необходимо рассматривать материальные ресурсы одновременно в нескольких аспектах.

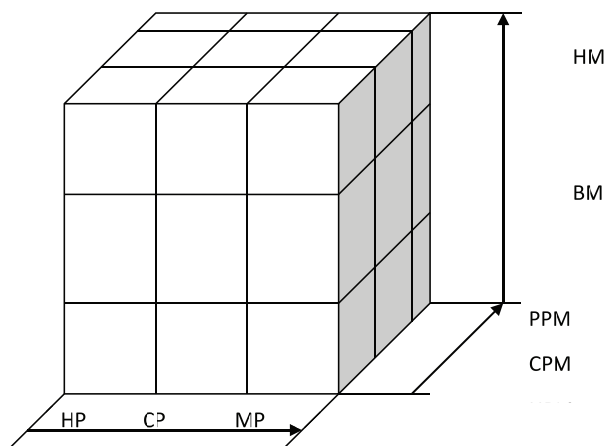


Рис.2. Группировка материальных ресурсов по релевантности, регулируемости, определенности

НМ			
НР	СР	МР	
Консервативная	Умеренная	Агрессивная	PPM
Консервативная	Умеренная	Умеренная	СРМ
Консервативная	Консервативная	Умеренная	НРМ
ВМ			
НР	СР	МР	
Умеренная	Агрессивная	Агрессивная	PPM
Консервативная	Умеренная	Агрессивная	СРМ
Консервативная	Умеренная	Агрессивная	НРМ
ОМ			
НР	СР	МР	
Умеренная	Агрессивная	Агрессивная	PPM
Умеренная	Умеренная	Агрессивная	СРМ
Консервативная	Умеренная	Агрессивная	НРМ

Рис. 3. Матрица выбора стратегии снабжения для массового и серийного производства
Источник: Матрица составлена авторами самостоятельно.

НМ			
НР	СР	МР	
Консервативная	Умеренная	Агрессивная	PPM
Консервативная	Умеренная	Умеренная	СРМ
Консервативная	Консервативная	Умеренная	НРМ
ВМ			
НР	СР	МР	
Умеренная	Умеренная	Агрессивная	PPM
Умеренная	Умеренная	Агрессивная	СРМ
Консервативная	Умеренная	Агрессивная	НРМ
ОМ			
НР	СР	МР	
Агрессивная	Агрессивная	Агрессивная	PPM
Агрессивная	Агрессивная	Агрессивная	СРМ
Умеренная	Агрессивная	Агрессивная	НРМ

Рис. 4. Матрица выбора стратегии снабжения для индивидуального производства
Источник: Матрица составлена авторами самостоятельно.

Следовательно, чтобы определиться в выборе стратегии снабжения, необходимо рассмотреть возможные матрицы стратегий снабжения в зависимости от типологии материальных ресурсов. При этом следует учитывать тип производства, так как в серийном и массовом производстве существуют технологические заделы, которые всегда предполагают определенное количество запасов материальных ресурсов, а в случае индивидуального производства

многие материальные ресурсы приобретаются к моменту потребления.

Матрица выбора функциональных стратегий снабжения в случае серийного и массового производства представлена на рис. 3.

Матрица выбора функциональных стратегий снабжения в случае индивидуального производства представлена на рис. 4.

Таким образом, избранные подходы к формированию функциональных стратегий снабжения, отражая различные соотношения уровня эффективности их использования и риска, в конечном счете определяют сумму этих материальных ресурсов и их уровень по отношению к производственной деятельности, что будет способствовать эффективному принятию решений в антикризисном управлении. Любое предприятие придерживается определенной деловой стратегии, которая опирается на стратегии функциональных зон.

Стратегия снабжения является неотъемлемым элементом механизма реализации общей стратегии предприятия. Она позволяет согласовывать стратегии управления запасами и стратегии ресурсосбережения, обеспечивая повышение эффективности

приобретения материальных ресурсов в условиях антикризисного управления.

При решении задач снабжения преобладают детерминированные методы, но при повышении неопределенности возрастает доля стохастических методов решения задач. Стохастические методы требуют повышения квалификации персонала, так как зачастую предполагают использование теории вероятности; усложняется процесс принятия решений, поэтому не всегда целесообразно использование данных методов. Иногда лучше оставить решение задачи с использованием детерминированных методов, но используя дополнительные инструменты в виде мониторинга ситуации. Таким образом, стратегия снабжения выступает основой превентивного антикризисного управления организацией.

Литература

1. Антикризисное управление [Текст]: учебник; под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 620 с.
2. Вострова А.А. Инструменты повышения эффективности привлечения материальных ресурсов на предприятиях машиностроения [Текст]: дис. ...канд. экон. наук: 05.02.22 / А.А. Вострова. – Красноярск, 2005. – 120 с.
3. Минцберг Г. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения [Текст] / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб.: ПИТЕР, 2001. – 688 с.

References

1. Korotkov E.M. *Antikrizisnoe upravlenie* [Crisis management]. Moscow, INFRA-M Publ., 2010. 620 p.
2. Vostrova A.A. *Instrumenty povysheniya effektivnosti privlecheniya material'nykh resursov na predpriyatiyakh mashinostroeniya. Kand. Diss.* [Performance Tools to attract material resources at enterprises of mechanical engineering. Cand. Diss.]. Krasnoyarsk, 2005. 120 p.
3. Mintzberg H., Quinn J.B., Ghoshal S. *Strategicheskiy protsess. Kontseptsii. Problemy. Resheniya* [Strategic process. Concept. Problems. Solutions]. St. Petersburg, Piter Publ., 2001. 688 p.