

Управление ресурсами организации в условиях изменяющегося сезонного спроса

Сезонность спроса на выпускаемую продукцию является одной из основных проблем, возникающих перед значительной частью предприятий и организаций. Сезонные изменения спроса препятствуют эффективному планированию производства, затрудняют формирование сбытовой политики, снижают эффективность управления ресурсами предприятия, ухудшают его ликвидность, и, в конечном итоге, через снижение размера получаемой прибыли, уменьшают стоимость фирмы. Поэтому предприятиям, сталкивающимся с проблемой изменяющегося спроса, необходимо учитывать этот фактор как один из ключевых при управлении. Для снижения негативных последствий сезонности спроса организация может использовать различные способы, основные из которых:

1- снижение зависимости объема реализации от объема производства с помощью создания дополнительных сезонных запасов готовой продукции.

2- максимизация гибкости производства, то есть возможности оперативно реагировать на колебания спроса (разработка специальных производственных программ, изменение технологического процесса, внедрение новых технологий и др.)

3- диверсификация производства, когда ассортимент выпускаемой предприятием продукции сформирован таким образом, что сезонная динамика спроса для разных номенклатур различна, либо сезонным колебаниям спроса подвержена не вся выпускаемая продукция.

4- применение системы эффективного управления ресурсами предприятия, состоящее из:

- а) постоянного мониторинга и достоверного прогнозирования спроса
- б) аналитического планирования продаж и производства
- в) подбора оптимальных методов учета и управления затратами
- г) определения, расчета и оперативного контроля основных показателей деятельности предприятия.

Организация может выбрать как один из указанных способов, так и их различные сочетания. При этом способы 2 и 3 – носят скорее стратегический характер, тогда как 1 и 4 являются примерами тактического управления. Однако минимизация негативного влияния изменяющегося сезонного спроса на деятельность предприятия с помощью системы эффективного управления ресурсами представляется обязательным инструментом тактического менеджмента. Более того, именно эффективное управление финансовыми и материальными ресурсами организации становится в условиях изменяющегося спроса одной из основных управленческих задач.

Управление ресурсами предприятия представляется в виде системы – совокупности взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, в том числе:

- *Мониторинг и достоверное прогнозирование спроса.* Прогнозирование является предплановой стадией и представляет собой научно обоснованное суждение о возможностях состояния объекта в будущем или о вариантах путей и сроках достижения этих состояний. Достоверность прогноза напрямую зависит от достоверности и оперативной значимости стоящих в его основе данных, поэтому необходим постоянный мониторинг состояния объекта (организации), внешней и внутренней среды. В условиях изменяющегося сезонного спроса при прогнозировании ключевую роль играет выделение и анализ сезонных изменений, оказывающих влияние на линию тренда.
- *Аналитическое планирование продаж и производства.* На основе сбора и анализа данных, в том числе прогнозных, осуществляется планирование деятельности организации, определяются количественные и качественные характеристики необходимых ресурсов. Аналитическое планирование подразумевает скоординированную систему бизнес-процессов, состоящую из трех главных блоков: планирование бизнес-процессов, информационная база и мониторинг среды. При этом целесообразно применение методов динамического и имитационного моделирования.

- Подбор оптимальных методов учета и управления затратами. В рассматриваемых условиях, когда цена продукта в той или иной степени определяется рынком, традиционное ценообразование, основанное на принципе «затраты + наценка», оказывается нежизнеспособным. Становится необходимым стратегический анализ затрат (SCA), как инструмент другого подхода к ценообразованию, когда себестоимость рассматривается как целевой показатель, основанный на изучении показателей емкости рынка и конкурентоспособной цены. При этом основной задачей стратегического анализа и управления затратами (как составной части управления ресурсами организации) становится конструирование такой цепи образования стоимости, которая бы привела к образованию себестоимости производимой продукции, меньшей или равной целевой. Эта концепция соотносится как с функциональным подходом к управлению затратами (ABCM), так и с процессно ориентированным учетом затрат (ПОУ) – его более современной версией.
- *Определение, расчет и оперативный контроль основных показателей* - от использования набора ключевых финансово-экономических показателей до внедрения на предприятии сбалансированной системы показателей (ССП). Необходим для анализа эффективности использования ресурсов, своевременной корректировки и принятия обоснованных управленческих решений.