

**ВЛИЯНИЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА  
ЗАКУПОЧНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ  
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ:  
ОСОБЕННОСТИ, РИСКИ,  
НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ**

Плещенко В.И.

*ФГУП «Гознак», Москва, e-mail: v\_pl@mail.ru*

В современных условиях промышленные предприятия подвержены значительному влиянию факторов внешней среды, но еще большая сложность и неопределенность присуща процессу закупок товаров производственно-технического назначения.

Перечислим основные особенности, определяющие характер закупочной деятельности промышленных предприятий.

Во-первых, свою роль играют достаточно большое количество контрагентов, с которыми ведется работа, широта и разнообразие номенклатуры потребляемых товарно-материальных ценностей, которые относятся к различным рынкам, причем эти рынки могут иметь различные тенденции развития. Это означает наличие большого числа уникальных институциональных отношений, требующих индивидуального подхода.

Кроме того, во-вторых, следует учитывать и такие факторы как действие всевозможных шоков, научно-технический прогресс, изменение цен и возникновение альтернативных возможностей, обеспечивающих большие доходы, смена курса хозяйственной политики, появление на рынке новых фирм [1].

И, наконец, в-третьих, у промышленных предприятий, помимо ограничителей самого производителя, действуют еще неопределенности и ограничители поставщиков комплектующих, сырья и материалов. При этом нередко ограничители поставщиков в разы превышают ограничители, принятые производителем, кроме того, у каждого поставщика они разные [2].

Поставщики, как известно, относятся к внешней среде прямого воздействия [3]. Потенциал их воздействия на предприятие крайне велик. В частности, наличие неопределенности, асимметричность информации, различное соотношение рыночной власти и административного ресурса потребителя и поставщика периодически приводят к корпоративным конфликтам, когда тот или иной поставщик отказывается удовлетворять потребности покупателя, настаивая на существенном пересмотре договорных условиях.

Нестабильность поставок ресурсов является весьма опасной для предприятия, поэтому в современных научно-практических источниках данному аспекту уделяется большое внимание.

В принципе, говоря о внешней среде, отметим, что она описывается следующими характеристиками, оказывающими существенное влияние на эффективность принимаемых управленческих решений:

– сложность: многочисленность факторов, на которые организация обязана реагировать, а также высокий уровень изменчивости каждого фактора;

– подвижность среды: это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации (зависит, в частности, от скорости изменения технологий), что определяет необходимость опираться на разнообразную информацию для принятия эффективных решений;

– неопределенность: является функцией количества информации, которой располагает организация о конкретном факторе, а также функцией уверенности в достоверности этой информации.

Неопределенность является тем фактором, который изначально увеличивает степень риска принимаемых решений. Риск в логистике снабжения – это вероятность возникновения убытков в связи с неудачным управлением материальными и сопутствующими им информационными, финансовыми, сервисными потоками в функционале «снабжение – производство» [4].

Задачей управления процессом является минимизация возможных рисков. Достичь данного результата можно, обеспечив высокий уровень информационного обеспечения процесса, оценивая надежность партнеров, используя профессионализм менеджеров, а также построив систему обратной связи с контрагентами – все эти факторы, работающие в совокупности, позволяют минимизировать риски, возможные потери и убытки [5].

Главным моментом в управлении рисками является ускоренная и действенная реакция на существенные изменения внешней среды на основе заранее разработанных альтернативных вариантов [6].

Исходя из этого, в материально-техническом снабжении производства имеется ряд стратегических сценариев решения (или минимизации влияния) проблемы наличия рисков и неопределенности:

- инвестирование в собственное производство;
- тщательная оценка и отбор партнеров;
- диверсификация рисков путем расширения числа каналов поставок;
- межфирменная координация;
- вертикальная интеграция;
- локализация или глобализация поставщиков;
- централизация или децентрализация закупок.

Зачастую предприятия не придерживаются какого-либо одного сценария, а используют комбинацию из указанных вариантов, что делается в зависимости от индивидуальных особенностей производственного цикла, географического положения, а также избранной стратегии компании и рыночной ситуации.

Таким образом, успех предприятия в деле снижения неопределенности и минимизации рисков предполагает наличие большого объема заранее проделанной аналитической работы с использованием комплексного подхода, охватывающего всю совокупность действующих факторов для конкретных условий места и времени.

#### Список литературы

1. Рыночная дисциплина и контракты: теория, эмпирический анализ, право / Радыгин А. Д. [и др.]. – М.: ИЭПП, 2008. – 263 с.: ил. – (Научные труды / Ин-т экономики переходного периода; № 117Р).
2. Панасенко Е. Управление поставками в контрактном производстве // Логинфо. – 2011. – № 3. – С. 32-40.
3. Басовский Л.Е. Менеджмент: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 216 с. – (Серия «Высшее образование»).
4. Афанасенко И.Д., Борисова В.В. Логистика снабжения: учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2010. – 336 с.: ил. – (Серия «Учебник для вузов»)
5. Популярная экономическая энциклопедия / под ред. А.Д. Некипелов; ред. кол.: В.С. Автономов, О.Т. Богомолов, С.П. Глинкина и др. – М.: Большая Российская энциклопедия, 2001. – 367 с.
6. Михайлов Л.М. Антикризисное управление в промышленности: Научно-практическое издание. – М.: Изд-во «Экзамен», 2004. – 224 с.