

- стратегия поддержки продуктового ряда (стремление предприятия улучшить потребительские свойства выпускаемых традиционных товаров, актуальность которых имеет долгосрочный характер);
- стратегия ретронововведений;
- стратегия сохранения технологических позиций;
- стратегии продуктовой и процессной имитации (предприятие заимствует технологии со стороны, причем заимствование касается как продукции, так и процессов ее производства);
- стратегия стадийного преодоления (переход к высшим стадиям технологического развития, минуя низшие);
- стратегия технологической связанности;
- стратегия технологического трансфера (крупные предприятия передают уже отработанные технологии работающим на них малым предприятиям);
- стратегия следования за рынком;
- стратегия вертикального заимствования;
- стратегия радикального опережения (предприятия стремятся первым выйти на рынок с радикально новым продуктом);
- стратегия выжидания лидера.

Таким образом, характер взаимодействия потока инноваций с уже существующими потоками полезных ресурсов является основным фактором, определяющим инновационные стратегии любого предприятия.

УДК 005.334

ОСОБЕННОСТИ ЛОГИСТИКИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Т.Л. Якубовская, Л.Н. Богданова-Ползунова
Белорусский национальный технический университет.

Антикризисное управление - это система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики.

Механизмы влияния кризиса на логистический рынок очевидны: происходит снижение объемов производства, а вместе с ним общего товарооборота, снижение доступности финансовых ресурсов, замо-

раживание коммерческих и государственных инфраструктурных проектов. Все это влечет за собой снижение объемов грузоперевозок и, как следствие падение оборотов транспортно-логистических компаний. Логистика относится не к производственной сфере, а к сфере услуг. Все кризисные явления влияют на нее опосредованно, через снижение объемов товарного рынка.

В непростой сложившейся ситуации для любой торговой или производственной компании исключительно актуальными становятся вопросы экономии и оптимального использования имеющихся ресурсов, оптимизации бизнес-процессов и получения максимального эффекта от инвестиций. А решение всех этих вопросов невозможно без правильной логистики. Логистика во все времена была чрезвычайно важным звеном на пути к успешной реализации планов. Оптимально выстроенная логистическая политика компании приносит ей реальное конкурентное преимущество и дает толчок для ее развития.

Говоря о роли логистики в современной фирме, прежде всего следует выделить ее интегральный и оптимизационный характер. Использование логистических концепций и систем позволяет оптимизировать ресурсы компании (материальные, финансовые, трудовые), связанные с управлением материальными и сопутствующими потоками. Касаясь непосредственного применения принципов логистики в отечественном бизнесе, можно выделить два концептуальных момента, позиционирующих ее в качестве антикризисного инструмента менеджмента.

Прежде всего, потенциал логистики позволяет повысить организационно-экономическую устойчивость фирмы на рынке.

Это связано с интегративным эффектом логистического менеджмента, позволяющем объединить усилия управляющего персонала фирмы, ее структурных подразделений и логистических партнеров в сквозном управлении материальными и сопутствующими (информационными, сервисными, финансовыми) потоками в полной логистической цепи "закупки-производство-дистрибуция-продажи". Особенно это важно в условиях экономического кризиса, когда логистика становится одним из инструментов антикризисного управления.

Интегративные качества логистических систем представляют собой способность этих систем реализовывать конечную цель, которая получила название "семь правил логистики":

1. Продукт - нужный продукт.
2. Качество - необходимого качества.
3. Количество - в необходимом количестве.
4. Время - должен быть доставлен в нужное время.
5. Место - в нужное место.
6. Затраты - с минимальными затратами.
7. Потребитель - нужному потребителю.

Цель логистической деятельности считается достигнутой, если эти семь условий выполнены, т. е. нужный товар необходимого качества в необходимом количестве доставлен определенному потребителю в нужное время в нужное место с минимальными затратами.

Во-вторых, принципы и методы логистики направлены на получение оптимальных решений, в частности, минимизацию полных логистических издержек фирмы. Сокращение всех видов издержек, связанных с управлением материальным потоком, затрат на транспортировку, управление заказами и запасами, прокьюремент, уменьшение логистических рисков позволяет фирме высвободить финансовые средства на дополнительные инвестиции в новые технологии, техническое перевооружение производства, маркетинговые исследования и т.д. Оптимальные логистические решения могут быть получены менеджментом фирмы не только по критерию минимума полных затрат, но и по таким ключевым факторам бизнеса как время выполнения логистических циклов и качество потребительского сервиса.

Повышение организационно-экономической устойчивости фирмы реализуется межфункциональным и межорганизационным логистическим менеджментом, позволяющим устранить конфликты между функциональными подразделениями фирмы и обеспечить интегрированное взаимодействие с логистическими партнерами по бизнесу.

Потенциал логистики в современной фирме позволяет реализовать целевые установки фирмы в рамках ее миссии, являясь стратегическим фактором в условиях усиления конкуренции.

Логистика должна обеспечивать выполнение основной целевой установки фирмы - обслуживать потребителей на конкурентно вы-

соком уровне с оптимальными общими издержками. Принимая решение о дифференциации на базе своей компетентности в сфере логистики, фирма должна стремиться превзойти конкурентов во всех звеньях своей деятельности. Обычно это означает, что логистика призвана обслуживать большинство потребностей производства и маркетинга таким образом, чтобы в полной мере использовать способность фирмы к своевременной и надлежащей поставке продуктов или услуг потребителям. Компании, наиболее преуспевшие в логистике, характеризуются альтернативными логистическими возможностями, исключительной гибкостью, работой в режиме реального времени, оперативным контролем, и, что наиболее важно, - совершенством поставки логистического сервиса.

В настоящее время логистический менеджмент в фирмах рассматривается обычно как инструмент, позволяющий уменьшить общие затраты фирмы на традиционные функции закупок материальных ресурсов, управления запасами, транспортировки и грузопереработки продукции. Значительная доля экономического эффекта достигается за счет сокращения запасов на всем пути движения материального потока. Однако не редки случаи, когда уменьшение общих логистических издержек фирмы достигается за счет увеличения конфликтов между персоналом логистики и других функциональных сфер бизнеса.

Антикризисное управление отличается от управления в обычном режиме. Если весь арсенал подходов и методов последнего направлен на развитие и выживание предприятия в долгосрочном аспекте (что включает в себя, в том числе, и недопущение кризиса), то методы первого нацелены исключительно на преодоление уже назревшего кризиса, обеспечение выживания в краткосрочном аспекте.

Совокупный экономический эффект от использования логистики, как правило, превышает сумму эффектов от улучшения перечисленных показателей. Это объясняется возникновением у логистически организованных систем, так называемых интегративных свойств, т. е. качеств, которые присущи всей системе в целом, но не свойственны ни одному из элементов в отдельности.

В заключение хотелось бы подчеркнуть, что внедрение современных логистических концепций и систем является одним из стра-

тегических путей повышения конкурентоспособности отечественных организаций бизнеса.

УДК 656

ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ

Н.В. Стефанович, Т.Р. Кисель

Белорусский национальный технический университет

Логистика как сегодня, так и в будущем будет основным фактором в конкурентной борьбе. Ведь успех в конкурентной борьбе определяется в первую очередь уровнем компетенции в логистике, зависящем в свою очередь от универсальной способности выполнять самые разнообразные заказы клиентов в широком диапазоне соотношения качества и цены, гарантируя при этом и требуемое качество, и режимы поставок при соблюдении необходимого уровня совокупных издержек.

Современное состояние логистики в Республике Беларусь характеризуется рядом противоречивых моментов. С одной стороны, на фоне значительного роста интереса во всем мире к логистике, многие руководители белорусских компаний и чиновники различного ранга весьма смутно представляют себе потенциальные возможности в плане улучшения бизнеса, повышения конкурентоспособности, решения макроэкономических и социальных задач за счет эффективного управления потоковыми процессами.

С другой стороны, чтобы логистика стала обычной практикой на рынке Республики Беларусь, отсутствуют достаточно компетентные и мощные логистические операторы, которые могли бы справиться с управлением всей логистикой или хотя бы отдельными функциями крупной сети. Кроме того, наблюдается низкий уровень доверия к сторонним компаниям. Источник данной проблемы кроется в недостаточном количестве информации о деятельности логистических провайдеров. Для многих практикующих логистов до сих пор остается загадкой различие, например, между 3PL и 4PL-провайдерами, а также целесообразность использования их услуг. Причем во мно-