

логистического управления: степени удовлетворенности запросов и нужд потребителей к качеству обслуживания и величине совокупных затрат на перевозку.

Создание такого потенциала предусматривает развитие логистических структур (логистических систем, системных логистических новообразований), которые, если и не универсальны, то достаточно инвариантны по отношению к изменениям в стратегиях и тактиках предприятий, то есть способны достаточно быстро и с минимальными затратами перестраиваться и приспосабливаться к динамичной конъюнктуре, характерной для транзитивной экономики.

УДК 005.932

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ЗАПАСАМИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ**

Т.Л. Якубовская

Белорусский национальный технический университет.

На современном этапе экономического развития происходит все большее слияние сфер менеджмента (и в том числе антикризисного) и логистики. Антикризисное управление – это управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития" [1]. Использование инструментов логистики позволит повысить эффективность антикризисного управления ответственными предприятиями

В последнее время предприятия в процессе анализа издержек обращают внимание на скопившиеся за годы работы излишние запасы материальных ресурсов, которые пролеживают на складах, морально и физически устаревают, теряя свою стоимость, и фактически замораживают вложенные в них оборотные средства. За последние годы белорусская промышленность приросла складскими запасами. Соотношение запасов готовой продукции и среднемесячного объема производства в феврале 2011 года составило 55,2% [2].

Сложившаяся ситуация обуславливает необходимость формирования новых методических основ и разработки практических рекомендаций по построению систем управления запасами, как одного из важнейших условий преодоления кризисных ситуаций ответственными предприятиями.

В процессе развития, а также по мере изменения экономических условий все предприятия сталкиваются с необходимостью совершенствования своих экономических структур. При этом предприятия преследуют две основные цели: повысить эффективность использования внутренних ресурсов и адаптироваться к новым внешним условиям. Одной из проблем достижения этих целей является задача повышения эффективности управления запасами. Колоссальный объем средств, вложенных в запасы, придает проблеме управления ими первостепенную важность при реализации антикризисного управления предприятием.

Главным преимуществом логистики в современном бизнесе является возможность обеспечить интеграцию усилий звеньев цепи поставки в достижении антикризисных стратегических целей организации через манипуляцию предметом управления логистики – материальными, информационными и финансовыми потоками. В физическом смысле поток представляет собой непрерывное перемещение совокупности объектов в пространстве. В экономике чаще можно наблюдать очередь дискретных совокупностей объектов, которую принято называть дискретным потоком. Другими словами, материальный поток в логистике нередко представляет собой совокупность товарно-материальных ценностей, находящихся в различных точках пространства (на складских площадях, в производстве, на транспортных средствах, в торговых залах) и связанных друг с другом логикой развития бизнес-процесса производства продукции или оказания услуги. Такие дискретные совокупности товарно-материальных ценностей, фиксируемые в конкретные моменты времени в определенной точке пространства, изучаются в менеджменте более века как локальные объекты, называемые запасами товарно-материальных ценностей.

В области управления запасами накоплен богатый научный и практический материал.

С появлением логистического видения содержания бизнеса управление запасами стало основным инструментом управления дискретным материальным потоком в цепи поставок.

Логистика внесла значительный вклад в этот вопрос, прежде всего в сфере принятия управленческих решений. Рассматривая вопрос оптимального распределения запасов в цепях поставок компании, следовательно, не стоит забывать о том, что ответ лежит не только в результатах расчетов и в экономико-математическом моделировании наполнения каналов цепей товароматериальными ценностями. Как видно из рисунка 1, цикл оптимального распределения запасов в цепи поставок состоит из процедур различной природы [3]:

1. Оценка роли запасов в реализации стратегии организации.
2. Мониторинг состояния запасов.
3. ABC и XYZ анализ номенклатуры запасов.
4. Прогнозирование потребности в запасах.
5. Определение уровня потребности в запасе.
6. Расчет оптимального размера заказа на восполнение запаса.
7. Определение размера заказа на восполнение запаса.
8. Согласование условий поставки.
9. Разработка алгоритма управления запасами.
10. Размещение запасов в цепи поставок.

По содержанию процедуры цикла управления запасами можно разделить на следующие классы.

1) Расчетные процедуры, включающие аналитическую обработку информации (расчет оптимального размера заказа, прогнозирование потребности в запасе).

2) Управленческие процедуры, включающие принятие управленческих решений на основе анализа неформализуемой и неиспользованной в расчетных процедурах информации (оценка роли запаса в реализации стратегии организации, определение размера заказа на восполнение запаса, определение уровня потребности в запасе, согласование условий поставки).

3) Комплексные процедуры, включающие аналитическую обработку информации и принятие на ее основе управленческих решений настолько тесно связанные друг с другом, что представить их в виде совокупности расчетных и управленческих процедур не представляется возможным. Такими процедурами являются: мониторинг состояния запасов, ABC и XYZ анализ номенклатуры запасов, раз-

работка алгоритма управления запасами, размещение запасов в цепи поставок.

По существу пары соответствующих расчетных и управленческих процедур (Рисунок 1) представляют собой отдельные этапы цикла управления запасами.

Управленческие процедуры используют в качестве исходных данных результаты либо расчетных, либо иных управленческих процедур. В свою очередь, результаты управленческих процедур являются основанием реализации комплексных процедур. Эта связь показывает, что в цикле управления запасом чрезвычайно важна межфункциональная интеграция между подразделениями, как различных уровней управления, так и на одном уровне управления. Например, при исполнении процедур №8 «Согласование условий поставки» и № 9 «Разработка алгоритма управления запасами» задействованы представители среднего уровня управления различных функциональных служб (отделов управления закупками, снабжения, логистики, операционного отдела, отдела (или группы) управления запасами, материального менеджмента, бизнес-аналитики или информационных технологий в зависимости от принятой организационной структуры компании).

Между тем, в большинстве случаев проявляется интерес к методическому обеспечению расчетных процедур и игнорируется необходимость налаживания межфункционального взаимодействия при реализации управленческих процедур цикла управления запасами.

Таким образом, вне внимания остаются наиболее важные и многочисленные процедуры цикла управления запасом, которые лежат в основе обеспечения движения материальных потоков и определяют основные финансовые показатели деятельности организации в целом.

Комплексные процедуры включают аналитическую обработку информации (типичную для расчетных процедур) и принятие на ее основе управленческих решений (типичное для управленческих процедур), настолько тесно связанные друг с другом, что представить их в виде совокупности расчетных и управленческих процедур не представляется возможным.

Комплексные процедуры имеют логическую связь с расчетными процедурами, а также друг с другом и при условии смены стратегии организации или ее функциональных составляющих или номенкла-

туры запаса могут потребовать изменения общего порядка выполнения процедур и возврата к управленческой процедуре №1 «Оценка роли запаса в реализации стратегии организации» или пересмотра ABC-XYZ матрицы (комплексная процедура №3)(см. Рисунок 1).

Безусловно, не подразумевается, что выполнение расчетных и управленческих составляющих комплексных процедур должны выполнять одни и те же лица. Для комплексных процедур, так же, как и для управленческих характерно межфункциональное обеспечение их выполнения.

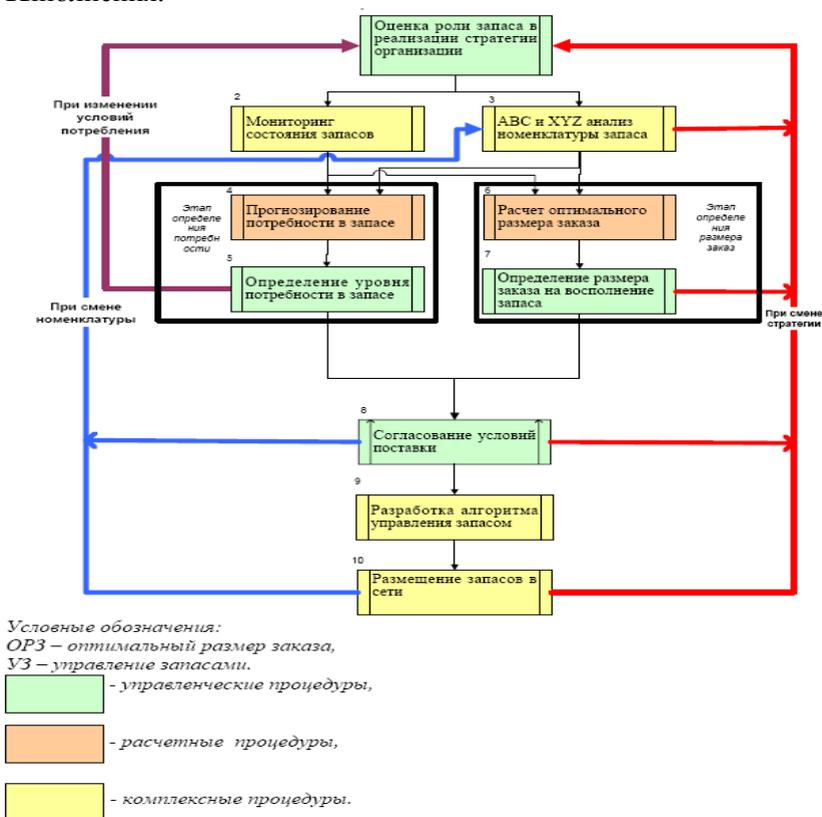


Рисунок 1 – Цикл управления запасами [3]

Как правило, расчетные составляющие комплексных процедур целесообразно передавать исполнителям более низкого уровня или в аналитические или информационно-технологические подразделения (в зависимости от принятой организационной структуры орга-

низации), следуя общеизвестному принципу максимального использования квалификационного потенциала сотрудников организации.

По структуре цикл управления запасами довольно равномерен: 2 расчетных, 4 управленческих и 4 комплексных процедур. При этом надо иметь в виду, что комплексные процедуры содержат элементы расчетов и что только в управленческих и комплексных процедурах цикла управления запасами принимаются практически реализуемые решения, поэтому именно эти процедуры следует рассматривать как ключевые для достижения поставленных целей бизнеса. В целом, приведенное описание процедур цикла управления запасами позволяет корректно организовать управления запасами в компании и обеспечить эффективную поддержку реализации антикризисной стратегии компании.

#### Список литературы

1. Антикризисное управление: учебник / под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 432 с.
2. В Беларуси складские запасы за январь-февраль увеличились на \$520 млн / <http://www.ekonomika.by/ekonomika-rb/v-belarusi-skladskie-zapasi-za-yanvar-fevral-velichilis-na-520-mln>
3. Стерлигова А.Н. Процедуры оптимального распределения запасов в цепях поставок // Логистика сегодня. - № 4. – 2005.– С.20-30

УДК 368.2

### **ФОРМИРОВАНИЕ СТРАХОВОГО РЫНКА В СФЕРЕ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ**

К.А. Каразей, А.Ф. Зубрицкий

Белорусский национальный технический университет

Страховой рынок Республики Беларусь начал свое развитие с начала девяностых, в период бурного развития предпринимательской деятельности, когда в нашей стране впервые появились рыночные отношения, конкуренция и свобода выбора.