

\* \* \*

Podjęte i przeprowadzone rozważania upoważniają do sformułowania szeregu wniosków.

**Pierwszy.** Literatura przedmiotu, a także analiza zjawisk praktyki życia gospodarczego dowodzi, że mamy do czynienia z narastającymi zmianami charakteru współczesnej logistyki na rzecz jej wielowymiarowości. Zaczęła ona być postrzegana przez pryzmat zbioru układów sytuacyjnych. Zrodziły one proces szybkiego zbliżania nauki do rzeczywistości gospodarczej, oraz potrzebę porządkowaniu zdobywanej wiedzy i wykorzystania jej w praktyce

**Drugi.** W największym stopniu pożytecznym w realizacji identyfikacji i charakterystyki współczesnej wielowymiarowej logistyki okazać się może wykorzystanie dorobku nowej ekonomii instytucjonalnej do tworzenia zrębów nowego podejścia do teorii i praktyki logistycznej. Wymaga to jednak usankcjonowania społecznych reguł gry ekonomicznej i wskazaniu możliwości wykorzystania instytucji w procesach wyborów ekonomicznych, które wynikają z nieprzewidywalności wyborów społeczeństwa i państwa. Upoważnia to rozpatrywanie kwestii logistycznych przez pryzmat elementów strukturalnych paradygmatu ekonomiki instytucjonalnej, to jest «ceremonii społecznych»; «*technologia*»; «*środowiska*» oraz «*filozofii*».

**Trzeci.** Spojrzenie na wielowymiarowość logistyki z punktu widzenia nowej ekonomii instytucjonalnej pozwala dostrzec zarówno pozytywne jak i negatywne strony jej obrazu. Jako rodzące źródła zagrożeń dla realizacji procesów logistycznych uznać należy w odniesieniu do ceremonii społecznych — brak dostatecznego rozpoznania instytucji — użytecznych i nieużytecznych, przekonań oraz wartości odpowiadającym wyzwaniom cywilizacyjnym; do technologii — niedostateczne łączenie wiedzy teoretycznej z obszaru logistyki z wiedzą praktyczną, zwłaszcza z osiągnięciami inżynierskimi, przede wszystkim w kontekście ich wyróżnienia, koordynacji i modelowania; do środowiska — pomijania z reguły w analizach procesów logistycznych warunków klimatyczno-przyrodniczych; i do filozofii — brak koncentracji uwagi na całościowej polityce logistycznej państwa i strategii jej realizacji.

#### BIBLIOGRAFIA

1. Abt S., Woźniak H., *Podstawy logistyki*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1993
2. Grzybowska K., *Podstawy logistyki*, Difin, Warszawa 2009
3. Ficoń K., *Eurologistyka — międzynarodowa infrastruktura logistyki*, w: »Wojskowy Przegląd Techniczny i Logistyczny» 2003, nr 3.
4. Ficoń K., *Infrastruktura logistyczna*, BEL Studio Sp. Z o. o., Warszawa 2009.
5. Ficoń K., *Logistyka ekonomiczna. Procesy logistyczne*, BEL Studio Sp. Z o. o., Warszawa 2008
6. *Logistyka*, Redakcja naukowa D. Kisperska-Moroń i S. Krzyżaniak, Biblioteka Logistyka, Poznań 2009
7. *Logistyka. Teoria i praktyka*, tom 1 i 2, Redaktor naukowy Stanisław Krawczyk, Difin, Warszawa 2011
8. Rudolf S., *Nowa ekonomia instytucjonalna lekarstwem na kryzys*, (w:) Nowa ekonomia instytucjonalna wobec kryzysu gospodarczego, Pod redakcją S. Rudolfa, WSEiP w Kielcach, Kielce 2012
9. Stachowiak Z., Dziurny A., *Dylematy zarządzania bezpieczeństwem ekonomicznym państwa — ujęcie instytucjonalne*, w: Nowa ekonomia instytucjonalna a nauki o zarządzaniu, Prace naukowe WSzB w Gdańsku, tom 48, Redakcja naukowa Stanisław Rudolf, WSzB, Gdańsk 2016
10. Stachowiak Z., *Teoria i praktyka mechanizmu bezpieczeństwa ekonomicznego. Ujęcie instytucjonalne*, AON, Warszawa 2012
11. Stankiewicz W., *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu, Wydanie III uzupełnione*, AON, Warszawa 2014
12. Stankiewicz W., *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 1988
13. Stankiewicz W., *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu, Wydanie III uzupełnione*, AON, Warszawa 2014
13. Stankiewicz W., *Logistyka. Z zagadnień gospodarki wojskowej państw NATO*, Warszawa 1968
14. Veblen T., *Teoria klasy próżniaczej*, PWN, Warszawa 1971

**Вакулич Н.А.**, м. э. н.

УО «Брестский государственный технический университет».

г. Брест, Республика Беларусь

*vna\_brgtu@mail.ru*

**Кулеш Е.И.**

УО «Брестский государственный технический университет».

г. Брест, Республика Беларусь

*elsabia@mail.ru*

## РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ АУТСОРСИНГА В СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ

Проблемы реализации системных и административных функций логистики требуют их постоянной адаптации к условиям организации бизнеса. Как следствие, необходимо учитывать тот факт, что развитие бизнеса происходит на фоне видимых макроэкономических тенденций, которые складываются как проявление действий новаторов, пребывающих в состоянии поиска эффективных методов и форм организации, а также их последователей, поддерживаемых решениями органов государственного регулирования. Таким образом, в целом стоит отметить, что использование современного подхода к управлению с помощью аутсорсинга неизменно влечет за собой изменения.

Данный вывод следует из заявления о том, что логистическая система характеризуется особым подходом к управлению материальными потоками, что в современных условиях не всегда решается в рамках традиционного подхода к управлению материальными потоками. Однако понятие «логистическая система» довольно широкое. В то время как отсутствует строгое, однозначное и правильное определение логистической системы, научно приходят к мнению, что на сегодняшний день тяжело дать определение, которое будет затрагивать все виды логистических систем без исключения, и в то же время точно выделит их из объектов другого рода.

По мнению Л.Б. Миротина, Э. Ташбаева, определение логистических систем условно можно разделить на три группы:

1. Логистическая система как комплекс процессов и явлений, а также связей между ними, существующих объективно, независимо от субъекта управления. При определении выделяются элементы изучаемой системы, определяющие, какие

из характеристик являются существенными. Система выделяется из среды, т. е., как максимум, определяются входы и выходы, как минимум, подвергается анализу ее структура, определяется механизм функционирования. Таким образом, логистическая система представляет собой объект исследования и управления.

2. Логистическая система как институт, способ исследования. Логистическая система разрабатывается как некоторое абстрактное отображение реальных объектов. В данной трактовке концепция логистической системы смыкается с понятием модели.

3. Логистическая система рассматривается как определенный компромисс между первыми двумя. Логистическая система является искусственно создаваемым комплексом элементов, предназначенных для решения сложной экономической проблемы. Логистическая система является реальным объектом и одновременно абстрактным отображением действительности.

По мнению Щербакова В.В., логистическая система представляет эмерджентный набор элементов (звеньев), находящихся в отношениях и связях между собой и образующих диалектическую целостность, предназначенную, с практической точки зрения, для управления потоками, начиная от информационных и финансовых (а в материальном аспекте — от поставки сырья) и заканчивая доставкой товара конкретному потребителю.

Сергеев В.И. считает логистическую систему адаптивной системой, имеющей обратную связь, выполняющую те или иные логистические функции и логистические операции, состоящую, как правило, из нескольких подсистем и имеющую развитые связи со внешней средой

Тяпухин А.П. дополняет Аникина Б.А. и обозначает следующий термин: логистическую систему можно представить как систему управления потоками ресурсов с целью предоставления им количественных параметров и качественных характеристик в соответствии с требованиями внешней среды.

Однако, независимо от определения в истоке любой логистической системы лежит материальный поток, требующий подходить к каждой логистической задаче как к сложной системе, постоянно раскрывая все взаимосвязи и последствия того или иного решения, а эффективность выполнения логистических функций и операции предопределяется качеством используемой логистической системы, обеспечивающей контроль управления потоками.

Структурирование логистических систем имеет вертикальное (иерархическое) и горизонтальное (функциональное) измерения. В вертикальном измерении структурирование по управляемой системе, в горизонтальном — по функциональному принципу.

Исходя из специфики логистики, важно подчеркнуть, что целью функционирования микрологистических систем является поддержание корпоративной стратегии компании с оптимальными затратами ресурсов, связанных с управлением основными и сопровождающими потоками.

Таким образом, эффективность логистической системы на заданном уровне логистических издержек напрямую зависит от уровня организации бизнес-процессов в компании.

Вследствие этого определение логистической системы, данное Дыбской В.В., и Сергеевым В.И.: логистическая система — весьма устойчивая совокупность структурных (функциональных) подразделений компании, а также поставщиков, потребителей и логистических посредников, взаимосвязанных по основным или сопутствующим потокам для реализации стратегического плана логистики. Данное определение подчеркивает тройственность взаимоотношений фирмы в логистике (рисунок 1), что наиболее точно отражает взаимные отношения в реализации концепции логистического аутсорсинга.



Рисунок 1. «Три стороны» в логистике фирмы

Любой представитель «трех сторон» является хозяйствующим субъектом рыночных отношений, который, как правило, юридически независим. «1-я сторона» и «2-я сторона» для конкретной логистической системы можно ввести в понятие поставщиков и потребителей различных уровней. Фирма, формирующую логистическую систему, в литературе принято называть «фокусной» или «центральной», по ней определяются границы управляемости.

Между тем осложнение рыночных отношений и конкуренции приводит к трансформации логистических систем, что выражается в главных моментах:

— Скорость материального потока, интенсивность и сложность информационного потока увеличивается, усложняются финансовые отношения между логистическими посредниками.

— Количество звеньев логистической цепи уменьшается, но увеличивается сложность их взаимоотношений.

— Надежность логистической цепочки, зависящая от исчезновения запасов в производстве и распределительных сетях, уменьшается.

Следствием этих тенденций является увеличение потенциальной нестабильности логистических систем. Учитывая тот факт, что корпоративная стратегия отдельных юридических лиц может не совпадать с глобальной целью логистической системы, управленческий процесс в самой логистической системы усложняется. Таким образом, для повышения устойчивости и надежности при достижении стратегических целей бизнеса, облегчения процесса управляемости все большее количество как зарубежных, так и отечественных компаний, прибегает к логистическому аутсорсингу как инструменту межорганизационной координации и интеграции субъектов данной системы.

В логистике рассматривается множество комплексных активностей, которые могут быть переданы на аутсорсинг. Согласно современным представлениям, логистика рассматривает весь цикл экономической деятельности как единое целое, начиная от постановки целей и задач участников движения материальных потоков и заканчивая доведением готовой продукции до потребителей в соответствии с интересами и запросами последних. При этом материальный поток рассматривается в определенном экономическом объекте.

С такой точки зрения целесообразно рассматривать логистические услуги как элементарную и комплексную деятельности, осуществляемые для конкретных клиентов, а ключевыми параметрами, определяющими комплекс логистики предприятия считаются: товар (услуга), количество, качество, время, место, расходы. Сочетание вариантов значений этих элементов образует характеристики логистического сервиса.

В настоящее время классификация логистических работ и операций, осуществляемых в ходе реализации стратегии логистического аутсорсинга, проведенного аутсорсером, является сложной из-за отсутствия в них групп и видов, незначительной продолжительности периода как самого существования логистических услуг, так и их научного исследования. С учетом нынешних исследований постараемся понять это, ссылаясь на авторитет исследователей, в первую очередь, в области бизнес-инжиниринга. Список установленных признаков приведен в таблице 1.

**Таблица 1.** Признаки бизнес-процессов в разрезе различных аспектов функционирования организационно-экономических систем

Аспект функционирования организационно-экономических систем	Признаки бизнес-процессов
1	2
Управленческий	Обязательное наличие входа, выхода, управляемых условий, целевой установки; последовательное, непрекращающееся исполнение функций планирования, организации, мотивации и контроля
Предпринимательский	Инициативность, экономическая обособленность, материальная ответственность
Маркетинговый	Ориентация на удовлетворение потребностей конечных пользователей (внешних и внутренних)
Стратегический	Влияние на «базовую компетентность» предприятия, определяющую его профиль, стратегические возможности и конкурентоспособность
Организационный	Организация во времени и пространстве в соответствии с принципами функционирования процессов
Экономический	Обязательное потребление ресурсов и создание добавочной стоимости. Нацеленность на соизмерение затраченных ресурсов с добавочной стоимостью
Производственный	Необходимость комплексного применения труда, средств труда и предметов труда
Социальный	Зависимость, социально-психологического климата в трудовом коллективе от способов и уровня организации
Нормативный	Наличие ограничений законодательных, отраслевых и внутрикорпоративных нормативных документов
Структурный	Способность к композиции и декомпозиции
Виртуальный	Нематериальность, существование в виде модели в сознании субъектов
Вероятностный	Флуктуации (возможность и необходимость отклонения от нормативов и устоявшихся традиций)
Лингвистический	Формализация динамики деятельности посредством глаголов и отрицательных форм

Данное исследование признаков бизнес-процессов позволяет судить о многоаспектности изучаемой концепции, что связано, в первую очередь, со спецификой организационно-экономических систем, которые являются средой, в которой реализуются бизнес-процессы.

Таким образом, следуя логике, что понятие бизнес-процесс синтезирует в себе характеристики как собственно самого процесса, так и организационно-экономических систем, в рамках которых они осуществляются, требуется более подробная классификация для оценки применимости к передаче на логистический аутсорсинг.

Облегчить решение указанной задачи помогает системное, классифицированное представление о роли и месте каждой группы процессов в бизнес-системе предприятия.

Таким образом, для разработки эффективной концепции различия предприятия с точки зрения возможности передачи на логистический аутсорсинг необходимо построение расширенной классификации бизнес-процессов.

Наиболее известные классификации бизнес-процессов приводятся в стандартах ISO и IDEFO. Данные стандарты разделяют бизнес-процессы на две группы: основные и вспомогательные. Стандарты ISO определяют основной бизнес-

процесс как процесс, который непосредственно относится к производству и реализации продукции, вспомогательный — как процесс, обслуживающий основной или снижающий затраты ресурсов для реализации основного бизнес-процесса.

Согласно стандарту IDEFO, отличием основных бизнес-процессов от вспомогательных является то, что последние не создают конечного продукта деятельности, а, следовательно, и прибыли.

Еще одним критерием классификации бизнес-процессов можно обозначить классификацию, предложенную М. Портером, который все бизнес-процессы компании условно делил с точки зрения формирования «цепочки ценности» и влияния на конкурентоспособность, выделяя две группы основные или первичные, которые нацелены на создание конкурентного преимущества; и вспомогательные, обеспечивающие деятельность компании.

Известна классификация бизнес-процессов, разработанная авторским коллективом в составе Н.М. Абдикеева, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменова, А.Д. Киселева. При описании взаимодействия бизнес-процессов в компании авторы также разделяют бизнес-процессы на основные, вспомогательные и процессы управления. К основным процессам относят бизнес-процессы, добавляющие стоимость конечным продуктам, к вспомогательным — процессы, отвечающие за обеспечение работоспособности компании, к процессам управления относится управление компанией как единой системой.

Автору кажется целесообразным принять, предложенное Гореликом С.В., Казариной Л.А., М. Хаммером разделение бизнес-системы на следующие классы: подсистема бизнес-процессов внешнекорпоративного маркетинга и подсистема бизнес-процессов внутрикорпоративного маркетинга. В основе данной классификации лежат два критерия: направленность бизнес-процессов на удовлетворение потребностей той или иной категории клиентов и способность — создавать прибыль или затраты.

Так в белорусском менеджменте не существует единой точки зрения на классификацию логистических процессов, все логистические процессы тесно взаимосвязаны с производственными бизнес-процессами. При этом установлено три различных подхода:

Первая точка зрения делит производственные процессы, а соответственно и сопутствующие логистические на три основные группы: основные, вспомогательные и обслуживающие. Основные процессы в данном случае определяются как процессы, непосредственно превращающие материалы в готовую продукцию, откуда вытекает, что основные логистические процессы активно сопровождают данное приращение. Под вспомогательными процессами понимаются процессы, обеспечивающие бесперебойное протекание основных процессов. Наконец, обслуживающие процессы определяются как процессы, необходимые для нормального протекания основных и вспомогательных процессов.

Согласно второй точке зрения, считается, что в современных условиях процессы можно разделить только на две группы: основные и обслуживающие. В этом случае определения процессов не меняются. М.В. Макаренко, О.М. Малахина [4], Г.Я. Кожекин, Л.М. Синицина [3].

Третья точка зрения отражает мнение, что корпоративные процессы могут быть разделены на основные и вспомогательные. Отмечается удаление границ между основными и обслуживающими процессами. Такие процессы, как транспортировка, складирование, отбор и приобретение деталей, которые традиционно считаются обслуживающими, осуществляются в рамках основных процессов. Подобной точки зрения придерживаются О.Г. Туровец и Б.Ю. Сербиновский [5].

Существование различных мнений не случайно, оно отражает тенденции слияния и переплетения основных, вспомогательных и обслуживающих процессов, а также переосмысления их значений и взаимоотношений на предприятии.

Таким образом, для построения классификации необходимо учитывать следующее: целью реализации основной деятельности в рамках любого бизнеса является «удовлетворение ожиданий и потребностей всех заинтересованных сторон». Данный тезис является базовым в разработке миссий большинства организаций. Выдвинутая гипотеза основывается на интерпретации идей В.А. Козловского, Т.В. Маркиной, В.М. Макарова, которые предлагают осуществлять разработку стратегии бизнес-процессов на основе исследования миссии предприятия, а также на анализе теоретических и эмпирических различных вариантов стратегических целей зарубежных и отечественных предприятий.

Уровень специализации позволил утверждать, что основные бизнес-процессы с некоторыми допущениями определяются собственниками их капитала, топ-менеджерами компании. Данный тезис послужил предпосылкой для выявления еще одного признака классификации бизнес-процессов на основе стратегического аспекта.

Бизнес-процессы таким образом, разумно разделить на два класса: профильные и непрофильные. Профильные бизнес-процессы — это процессы, определяющие базовую компетенцию предприятия и оказывающие существенное влияние на его долгосрочную стратегическую конкурентоспособность. Непрофильные бизнес-процессы практически не оказывают существенного влияния на стратегические способности предприятия и являются своего рода «бизнесом в бизнесе».

Таким образом, настоящие выводы позволяют говорить о смещении от традиционного мнения, что логистический аутсорсинг должен использоваться лишь в отношении вспомогательных, обслуживающих функций, некритичных для конкурентоспособности компании, к мнению, когда логистический аутсорсинг основных функций может быть полезен, а иногда просто необходим, если он является результатом сознательного выбора ключевой стратегии компании.

Данный факт подтверждают российские исследователи Б.А. Аникин, И.Л. Рудая, Л.А. Казарина. Зарубежные экономисты С. Клементе, М. Доннелан отмечают также смещение от передачи процессов, имеющих низкую стратегическую ценность, к передаче процессов, имеющих среднюю и высокую стратегическую значимость [2, с. 107].

В свою очередь, стратегический аспект бизнес-системы проявляется, прежде всего, в необходимости развития ее отличительных способностей и зависит от поддержания ключевой базовой компетенции.

Данный вывод, подтвердил наши предположения об актуальности выделения ключевой компетенции и определил ход дальнейшего исследования.

В настоящее время существуют различные подходы к определению и выявлению ключевой компетенции компании.

Б. Лука относит к ключевой компетенции способность компании выполнять какой-либо бизнес-процесс эффективнее конкурентов [1, с. 71].

Черноусов Е. В. к ключевой компетенции относит те виды бизнеса, которые являются конкурентоспособными и в которых у фирмы есть определенные преимущества [7, с. 71].

Хейвуд Д. подчеркивает существенную возможность роста исполнения функции путем привлечения лучших специалистов и новых клиентов [6, с. 42].

Анализируя различные подходы к определению ключевой компетенции, Казарина Л. А. выделяет ряд важнейших критериев стратегической компетенции фирмы, которым она должна удовлетворять:

1. Должна обеспечивать выполнение избранных бизнес-процессов с большей эффективностью, чем в фирмах-конкурентах.
2. Вносит существенный вклад в ценность товаров и услуг, воспринимаемую потребителем, и привлекает его к результатам деятельности фирмы.
3. Предоставляет потенциальный доступ к широкому спектру рынков.
4. Обладает такими свойствами, которые затрудняли бы ее повторение конкурентами.

Однако автор видит в указанных критериях некоторые противоречия. Практика свидетельствует о том, что современные компании пребывают в состоянии непрерывного изменения, который обусловлен экономической целесообразностью функционирования и развития в условиях, которые складываются в том или ином районе деятельности и в конкретный период времени. И ни одна компания не в состоянии удержать первенство в осуществлении бизнес-процесса. Изменения происходят чаще всего посредством слияний (поглощений), приводящих к созданию связно-диверсифицированных компаний, реже — посредством разукрупнения с выделением специализированных компаний. Противоречит условиям наивысшей компетенции критерий, который дает доступ к широкому спектру рынка, так как усиление позиций в одном секторе неизменно приводит к уменьшению доли в другом.

Таким образом, автор полагает, что под ключевой компетенцией фирмы следует понимать основную измерительную стратегическую направленность фирмы, который способен оценить результативность высшего менеджмента и является основой для планирования и контроля, а также отвечает следующим критериям:

- При определении ключевой компетенции тестируется каждый бизнес-процесс по общим критериям соответствия наивысшей цели предприятия. Данный процесс носит индивидуальный характер для каждого предприятия;
- Ключевая компетенция носит уникальный характер, т. е. тем, что выделяет данную организацию среди других, подчеркивает ее значимость на рынке;
- Ключевая компетенция всегда носит осознанный характер — не появляется интуитивно и не в результате выявления ряда проблем, а является продуктом тщательно контролируемого процесса;
- Ключевых компетенций не может быть бесчисленное множество, что, однако, не отрицает возможность вложения финансовых активов в развитие других направлений (диверсификация бизнеса);
- Ответственность за ключевую компетенцию отдельных бизнес-процессов может быть возложена на топ-менеджеров;
- Ключевая компетенция может быть изменена или утрачена под влиянием внешних и внутренних факторов.

Сказанное подтверждает, что ключевая компетенция логистики должна быть четко обозначена в корпоративной стратегии компании.

Таким образом, процесс определения стратегической компетенции является проблемой, где не менее сложной задачей является определение стратегической компетенции логистики, что объясняется различной степенью вовлеченности компаний в логистический аутсорсинг, перемещая современную проблематику логистического аутсорсинга из теоретико-концептуальной области в сферу прикладных разработок.

Так, затрагивая широкий ряд выполняемых функций, логистический аутсорсинг предполагает определенную, существенную реструктуризацию отношений в рамках логистической системы, благодаря чему достигается эффективность функционирования всех сторон системы в целом. Логистические функции могут затрагивать или не затрагивать основную деятельность. Однако при отнесении той или иной логистической операции к ключевой компетенции всегда следует принимать во внимание ее конкурентоспособность. При этом основные критерии остаются общими для определения любой сферы стратегической компетенции. По мнению специалистов, прежде чем передать ту или иную функцию на аутсорсинг, следует тщательно определить, на какие прежде аспекты функционирования логистической системы это повлияет.

Таким образом, рассматривая «логистический аутсорсинг» как область знаний, точных понятий, методов, измерений по привлечению к управлению логистическими процессами непрофильных операций внешних источников в заданной единой логистической системе, можно добиться реального совершенствования управления логистической системой.

Логистический аутсорсинг является полезным инструментом для разработки, реализации и управления бизнес-моделью организации, сокращения издержек, улучшения исполнения логистических функций и сосредоточения на ключевом бизнесе.

В свою очередь, преимущества использования логистического аутсорсинга для оптимизации логистической системы сгруппированы автором на основе обобщения различных источников и мнений специалистов.

Таким образом, логистический аутсорсинг является универсальным инструментом оптимизации логистической системы, поскольку его основной спецификой является возможность передачи внешнему исполнителю как отдельных логистических функций системы, так и логистической цепочки, как целиком, так и частично, как на долгосрочной, так и на краткосрочной основе, охватывая обеспечивающий и функциональный комплексы логистики.

#### Литература и источники:

1. Лука, Б. Выбор будущего, или между заводом и компанией // Экономическая стратегия. — 2002. — Лето. — С. 71.-95.

2. Клемепс, С. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора/Доннеллан М., Рид С...- М.-Вершина. — 2006. — 416с.
3. Кожекин, Г.Я. Организация производства: учеб. пособие /Г.Я. Кожекин, Л.М. Синицина. — Минск : ИП «Электроперспектива», 1998. — 384 с.
4. Макаренко, М.В. Производственный менеджмент: учеб. пособие/ М.В. Макаренко, О.М. Махалина — М. : «Изд-во ПРИОР», 1998. —384 с.
5. Туровец, О.Г. Организация производства на предприятии: учебник для техн. И экон. Специальностей/О.Г. Туровец, Ю.П. Анисимов, И.Л. Борисенко. — Ростов н/Д: Изд. Центр Марь, 2002, — 464 с.
6. Хорин, А.Н., Керимов, В.Э. Стратегический анализ. — М. : Эксмо. — 2006. — 299 с.
7. Черноусов, Е.В. Анализ рынка логистических провайдеров-зарубежный опыт// Менеджмент в России и за рубежом. — 2002. — N 6. — С. 70–88.

**Вакулич Н.А.,** м. э. н.

УО «Брестский государственный технический университет»,  
г. Брест, Республика Беларусь  
*vna\_brgtu@mail.ru*

**Кучко К.В.**

УО «Брестский государственный технический университет»,  
г. Брест, Республика Беларусь  
*elsabia@mail.ru*

## МОТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ VMI В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Наблюдаемое в последние годы в мире замедление экономического развития в значительной степени способствует развитию новых концепций управления предприятием. Экономический спад и финансовый кризис предвидел уже Ю. Брильман, ссылаясь на основные тенденции изменения окружающей нас экономической действительности. Данный спад является поводом задуматься над функционированием предприятия. Настало время пересмотреть процессы, включая управление цепочками поставок и логистику. В целях снижения уровня запасов, особенно в условиях индивидуализированного массового производства, широко применяются системы поставок точно в срок (JIT — just-in-time), а также поставок под конкретный заказ (JIS — just-in-sequence). Детали, необходимые для производства, поставляются на производственную линию точно в тот момент, когда должен состояться их монтаж. Это дает определенные преимущества в области экономии материалов, не говоря уже о снижении возможных потерь, связанных с отсутствием материалов и простоев. Осуществление таких поставок чаще всего передается государственному внешнему оператору логистики. С такой моделью мы имеем дело, например, в автомобильной промышленности. В научной литературе часто она именуется системой типа pull, что означает осуществление производства только тогда, когда возникает спрос на конкретный продукт. В последнее время наблюдается, что все больше и больше компаний переходит с системы push на системы типа pull. Такая переориентация часто требует серьезных изменений в организационной культуре, часто сложных для достижения. Необходимо не только увеличить гибкость и быстрое реагирование на изменения в области производства, что требует обучения сотрудников производства, но и быть готовым иногда производить по неоптимальным затратам. В рамках реконструкции бизнес-процессов следующими в условиях кризиса стоит учесть преимущества, которые предлагает концепция управления запасами поставщиком (Vendor Managed Inventory — VMI).

Нынешние экономические условия, как правило, делают бизнес более привлекательным, чем когда-либо прежде. Внедрение концепции VMI — это не только изменение процессов, но и разное восприятие запасов, которое требует от лиц, ответственных за осуществление закупок и поставок, отказаться от прежних привычек. Реализация концепции VMI это сложный процесс, требующий изменений не только в области экономии запасов и складского хозяйства, а также и в области управления транспортом. VMI становится важным элементом современных цепочек поставок, созданных по идее так называемой цепи поставок 2.0, в которой главной целью является достижение структурной гибкости. Целью представленных рассуждений является попытка обоснования утверждения, что VMI является позитивным подходом к управлению цепочками поставок во время кризиса. Для оценки справедливости этого мнения, необходимо найти ответы на следующие вопросы:

- какими причинами для этого руководствуется компания, которая инициирует введение концепции VMI;
- как внедрение VMI может повлиять на функционирование цепи поставок;
- какое значение для VMI имеет применение математических методов прогнозирования;
- какие преимущества можно достичь благодаря VMI;
- какие условия должны быть выполнены для того, чтобы внедрение завершилось успешно.

Осознание реализации концепции VMI имеет основополагающее значение для ее успеха. Следует иметь в виду, что каждая сторона увидит свою цель. Инициатор реализации должен иметь возможность убедить другую сторону (получателя или поставщика) оправдать реализацию. Чтобы сделать это, вы должны почувствовать роль другой стороны, предвидеть ее преимущества, подумать о цепочке поставок. В таблице 1 показан пример целей, которым может следовать инициатор реализации VMI, в зависимости от того, является ли он поставщиком или получателем. Анализируя их, можно сделать вывод, что крупная производственная компания, которая распространяет свою продукцию на конечного получателя, скорее всего, возьмет на себя роль инициатора реализации VMI. Переход от системы push к pull при увеличении доступности продукта за счет лучшего планирования и сокращения количества ошибочных поставок, а также лучшего контроля над каналом распределения являются ключевыми факторами повышения рентабельности и увеличения доли рынка. Этот подход очень распространен в крупных производственных предприятиях FMCG (fast moving consumer goods), но он также становится все более распространенным явлением для растущего числа других игроков [1].