

в активах предприятия. Анализ литературы показывает, что одной из причин недостаточной эффективности управления запасами является сложность настройки параметров управления запасами на достижение целевых KPI-показателей [1].

В научной литературе существует множество исследований по оценке оптимальной нормы текущего запаса в условиях различной экономической конъюнктуры: проведены первые попытки к учету уровня инфляции; рассмотрены случаи наличия оптовых скидок, рассмотрено влияние целей управления. В работе [4] в качестве цели управления обосновывается рост свободного денежного потока; предложена модификация существующего подхода для значительных уровней инфляции и доказано, что в этом случае целесообразно использовать не номинальную, а реальную ставку банковского процента [2–5].

Особенности предлагаемого подхода: 1. Разработаны концептуальные модели управления запасами для номенклатурных и номенклатурных позиций производственных запасов в закупочной логистике с подключением соответствующих блоков MRP-системы. Суть предлагаемого подхода состоит в обосновании не фиксированных, а плавающих параметров управления в зависимости от текущих индикаторов экономической политики (спрос на конечную продукцию, инфляция, финансовые ограничения предприятия), целей управления (минимум логистических затрат, максимальный свободный денежный поток) и выбранной системы контроля над уровнем запаса (QR, ST, QT). 2. Разработан алгоритм увязки параметров настройки MRP-системы (норма текущего запаса, страховой запас, точка заказа) с индикаторами экономической конъюнктуры и набором KPI-показателей управления производственными запасами (коэффициент оборачиваемости, в зависимости от цели — прирост свободного денежного потока или снижение логистических затрат, уровень обслуживания по позиции запаса). В основу алгоритма положены: а) банк моделей для расчета нормы текущего запаса при различных индикаторах экономической конъюнктуры; б) модифицированная формула Феттера для расчета страхового запаса, в которой учитывается не среднееквадратическое отклонение спроса, а отклонение факта от плана.

#### Источники

1. *Шрайбфедер, Дж.* Эффективное управление запасами / Дж. Шрайбфедер. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 304 с.
2. *Buzacott, J.* Economic Order Quantity with Inflation / J. Buzacott // *Operational Research Quarterly*. — 1975. — № 26. — С. 553–558.
3. *Стерлигова, А.Н.* Управление запасами в цепях поставок: учебник / А.Н. Стерлигова. — М.: ИНФРА, 2008. — 430 с.
4. *Pohlen, T.L.* VMI and SMI programs: how economic value added can help sell the change / T.L. Pohlen, T. J. Goldsby // *Intern. J. of Physical Distribution & Logistics Management*. — 2003. — Vol. 33, № 7. — С. 565–581.
5. *Миксюк, С.Ф.* Логистический подход к расчету экономичного объема заказа материальных ресурсов производственного предприятия в условиях инфляции / С.Ф. Миксюк, Е.В. Коврик // *Белорус. экон. журн.* — 2014. — № 2 (67). — С. 128–135.

**В.М. Аносов**, канд. экон. наук, доцент  
vm.anosov.bgas@gmail.com  
**Ы.А. Бабеев**, магистрант  
БГЭУ (Минск)

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Кризисные явления в экономике, которые проявляются в различных ее отраслях, — падение объемов производства, снижение прибыли и рентабельности, рост неплате-

жей — затрудняют формирование и использование финансовых ресурсов, необходимых для поддержания и развития бизнеса в условиях конкурентной борьбы. Важнейшие вопросы управления финансовыми ресурсами в инвестиционном процессе остаются в современных условиях нерешенными. Это проявляется в отсутствии достаточного объема и низкой эффективности использования, что не позволяет своевременно и в полном объеме осуществлять инвестиции, которые требуются для поддержания и развития предприятия в условиях конкурентной борьбы.

Учитывая, что в литературных источниках встречаются противоречивые определения сущности финансовых ресурсов предприятий (работы И.А. Бланка, М.К. Фисенко, Е.Ф. Киреевой), в начале исследования мы остановились на наиболее убедительной для нас точке зрения белорусских экономистов.

По их мнению финансовые ресурсы представляют собой фонды денежных средств, находящиеся в распоряжении государства, субъектов хозяйствования, населения.

Собственные средства играют ключевую роль в совершенствовании управления финансовыми ресурсами предприятия в силу ряда объективных и субъективных причин. Существует определенный лаг в получении кредитов и появлении возможностей их погашения, и без того тяжелое финансовое положение может усугубляться дополнительными заимствованиями, привлечение денежных средств за счет эмиссии корпоративных ценных бумаг ограничивается неразвитостью фондового рынка.

Чистый доход (прибыль) является основным источником формирования финансовых ресурсов, его распределение и перераспределение позволяют создать централизованные и децентрализованные фонды денежных средств.

Особенность финансовых ресурсов в инвестиционной деятельности состоит в том, что помимо прибыли в их формировании принимают участие амортизационные отчисления.

Финансовые ресурсы в литературе идентифицируют с капиталом предприятия, который отражается в разделе III пассивов баланса. Но в структуру этого раздела не включена амортизация, что создает условия для искажения результатов инвестиционной деятельности — рентабельности активов. Возможно, устранение обнаруженного противоречия позволит повысить эффективность управления финансовыми ресурсами.

Еще одним шагом в направлении улучшения процессов формирования и использования финансовых ресурсов может стать сокращение количества оценочных показателей, которые также нередко действуют разных направлениях. Например, коэффициент абсолютной ликвидности рассчитывается по итогам прошедшего месяца после уплаты налогов, выплаты зарплаты, когда самые ликвидные находятся на нуле.

Имеются и определенные нарекания к показателю текущей ликвидности, в частности, из-за накопления производственных запасов.

*В.Е. Глушаков, канд. социол. наук, доцент  
ispecnaz@mail.ru*

*Д.Г. Цыганков, канд. юрид. наук, доцент  
Tsyhankou\_d@bseu.by  
БГЭУ (Минск)*

## **МЕХАНИЗМ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА МАХ**

Система оценки и мотивации персонала МАХ первоначально была разработана для компании немецкого бизнесмена Клауса Кобьелла «Шиндлерхофф» в середине 80-х гг.