

Одним из вариантов решения данной проблемы является создание коллегиального органа — так называемого “совета директоров”, куда бы вошли представители собственников и менеджерского корпуса. Как показывает опыт зарубежных стран, через участие в работе совета государство может добиться учета его интересов при принятии стратегических вопросов деятельности предприятия.

Использование такого подхода подразумевает решение множества важных вопросов. Кто будет представлять государство в совете? Какими полномочиями необходимо наделить этих лиц? Как оценить работу каждого представителя? Какими рамками ограничивается ответственность представителя? Без серьезного изучения данных аспектов невозможно гарантировать сколько-нибудь эффективное управление субъектами хозяйствования. Более того, неразработанность механизма государственного управления крупными промышленными предприятиями приводит к коррупции и возникновению множества бюрократических барьеров перед менеджерами предприятия.

Вмешательство государства в деятельность крупных промышленных предприятий — естественный процесс, вытекающий из роли данных субъектов хозяйствования в экономике каждой страны. Однако здесь существует громадный риск перейти незримую черту, за которой участие в управлении предприятием превращается в тотальный контроль за его функционированием. В последнем случае имеет место подмена рыночных принципов деятельности предприятия административно-командными рычагами. В неэффективности подобного подхода мы уже успели убедиться.

**О.Н. Жучкевич**  
ВГТУ (Витебск)

## **ЛОГИСТИКА В УПРАВЛЕНИИ ЗАПАСАМИ**

Логистика как система управления движением материальных, финансовых и информационных потоков приобретает важное значение в сфере формирования и регулирования запасов. Определяющим фактором эффективности логистического подхода в управлении является минимальный уровень затрат на продвижение материального потока и содержание запасов материалов. Оптимизация затрат в логистической системе возможна лишь при правильном и полном исследовании всех видов издержек.

Как показывают исследования, в настоящее время учет и анализ основных видов издержек на большинстве предприятий ведется в разрезе мест их образования, а именно: отделы и склады материально-технического снабжения, производственные отделы и цеха, отдел сбыта и склады готовой продукции.

В логистических системах важным инструментом управления является исследование информационных потоков, которые должны быть взаимосвязаны и органически сопряжены с материальными потоками. Несмотря на достаточно высокий уровень компьютеризации, до сих пор на уровне предприятий существуют трудности сбора информации об издержках для разработки моделей управления запасами. В основном, они сводятся к следующему: большинство используемых для текущего и оперативного учета документов фиксируют итоговые изменения предыдущего периода в общем виде без детализации по характеру и степени важности; некоторые виды расходов, непосредственно или косвенно связанных с перемещением и хранением материалов, трудно определить, так как они скрыты в укрупненно рассчитываемых статьях затрат; ряд показателей, играющих существенную роль при исчислении совокупных логистических издержек, вообще не подлежит учету и точно рассчитать весьма затруднительно. Прежде всего, это касается группы издержек, которые определяют убытки при дефиците материалов, потери финансовых средств при создании излишних запасов, а также издержки, возникающие вследствие потери эффективности канала обеспечения из-за высокой конфликтности между его членами.

Эти недостатки не позволяют в полной мере анализировать варианты возможных решений, являются тормозом эффективно-го управления и требуют совершенствования системы внутренне-го учета.

Поэтому решение проблемы управления запасами связано с исследованием совокупных логистических издержек, а также с совершенствованием системы взаимодействия материальных и информационных потоков.

*Г.А. Яшева*  
ВГУ (Витебск)

## **ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА**

Значение планирования маркетинга заключается в следующем: во-первых, позволяет уменьшить степень неопределенности