

- руководителей системы в эффективном использовании финансовых средств, материальных и трудовых ресурсов;
- работников системы в высокой оплате труда;
- бизнес единиц в самостоятельном управлении ресурсами;
- поставщиков товаров в долгосрочных стабильных связях;
- кредиторов в прибыльной работе системы;
- государства в реализации социальной функции потребительской кооперации.

Экономический механизм корпоративного управления должен сочетать ограниченные централизованные методы с предоставлением дифференцированной экономической свободы отдельным бизнес единицам.

Экономический механизм должен быть двухуровневый: рыночно ориентированный и внутрикорпоративный механизм.

Рыночно ориентированный экономический механизм формирует управленческий центр – Белкоопсоюз. Этот механизм осуществляет оценку рынка сбыта товаров, вырабатывает ценовую политику, направления рыночной деятельности системы. Элементами рыночно ориентированного механизма являются ценовая и товарная политики, регулирование взаимоотношений с банками, внедрение прогрессивных бизнес процессов, консолидация денежных потоков. С помощью рыночно ориентированного механизма управления создаются благоприятные экономические условия для стабильной и эффективной работы подразделений.

Внутрикорпоративный экономический механизм включает планирование, внутрихозяйственный хозрасчет, управление финансами, разработку системы материального стимулирования работников.

Направлениями развития внутрикорпоративного экономического механизма является: совершенствование процесса планирования деятельности системы. Низовые уровни управления: унитарные предприятия, райпо самостоятельно разрабатывают бизнес планы и защищают их в вышестоящих организациях. При разработке среднесрочных планов должна учитываться стратегия развития системы, Это позволит объединить интересы подразделений, унитарных предприятий с общими интересами всей системы потребительской кооперации.

Оперативное планирование должно осуществляться самостоятельно унитарными предприятиями и подразделениями системы.

В центре корпорации вырабатывается общая стратегия развития, кадровая политика, положения по материальному стимулированию.

Важным направлением является развитие внутрихозяйственного расчета. В настоящее время хозрасчет осуществляется между юридическими лицами системы потребительской кооперации, В дальнейшем целесообразно развивать элементы внутрихозяйственного расчета на уровне магазинов, других подразделений. Это позволит вести учет расходов и доходов каждого магазина, заинтересует в эффективном расходовании средств. Работников подразделений, эффективно использующих ресурсы, необходимо материально стимулировать.

Для оценки трудовой деятельности важно выработать объективные критерии, позволяющие измерить вклад подразделений и отдельных работников в результаты работы коллектива и всей системы потребительской кооперации.

Реализация на практике предлагаемых мер не потребует значительных инвестиций, однако существенно повысит конкурентоспособность и эффективность работы системы потребительской кооперации.

УДК 338.054.23

## ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ И ТЕКСТИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

*К.э.н., доц. Гаврилова И.М.*

*Московский государственный университет дизайна и технологий*

Одним из самых существенных решений при планировании работы предприятий легкой и текстильной промышленности является выбор цели организации. Основная общая цель организации обозначается как миссия, и все остальные цели формулируются для ее осуществления. Значение миссии невозможно преувеличить. Выработанные цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если же руководители не знают основной цели организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы. В качестве основы могли бы служить лишь индивидуальные ценности руководителя, что привело бы к разбросу усилий и нечеткости целей. Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных уровнях развития. Формирование миссии включает в себя:

- определение направления предпринимательской деятельности конкретного малого предприятия;
- определение рабочих принципов фирмы под давлением внешней среды;
- выявление культуры фирмы.

В миссию малого предприятия также входит задача определения основных потребительских предпочтений и подготовки производственной базы для удовлетворения этих потребностей.

Часто руководители фирм считают, что их основная миссия — получение прибыли. Действительно, удовлетворяя какую-то внутреннюю потребность, фирма, в конечном счете сможет выжить. Но, чтобы

заработать прибыль, фирме необходимо следить за конъюнктурной средой. Миссия представляет чрезвычайное значение для организации, нельзя забывать о ценностях и целях высшего руководства.

Ценности, формируемые нашим опытом, направляют или ориентируют руководителей, когда они сталкиваются с необходимостью принятия критических решений. Западные ученые установили шесть ценностных ориентиров, которые оказывают воздействие на принятие управленческих решений, и связали эти ориентации со специфическими типами целевых предпочтений.

Общезфирменные цели формируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство.

Конкретные и измеримые цели (это позволяет создать четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы).

Ориентация целей во времени (здесь необходимо уяснить не только, что фирма хочет осуществить, но также когда должен быть достигнут результат).

Достижение цели (служит повышению эффективности организации); установление же труднодостижимой цели может привести к катастрофическим результатам.

*Взаимно поддерживающие цели* (действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей).

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, эффективно институционализирует, проинформирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации.

Основная общая цель предприятия — четко выраженная причина его существования — обозначается как его миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Миссия детализирует статус малого предприятия и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии малого предприятия должна содержать следующее:

1. Задача предприятия с точки зрения его основных услуг или изделий, его основных рынков и основных технологий;

2. Внешняя среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы предприятия;

3. Культура организации. Какого типа рабочий климат существует внутри предприятия?

Некоторые руководители никогда не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации. Часто эта миссия кажется для них очевидной. Если спросить типичного представителя мелкого предпринимательства, в чем его миссия, то ответом, вероятно, будет: "Конечно, получать прибыль". Но если тщательно обдумать этот вопрос, то, несоответствие выбора прибыли в качестве общей миссии становится ясным, хотя, несомненно, она является существенной целью.

Прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему предприятия. Поскольку организация является открытой системой, она может выжить, в конечном счете, только, если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой. Чтобы заработать прибыль, необходимую ей для выживания, фирма должна следить за средой, в которой функционирует. Поэтому именно в окружающей среде руководство подыскивает общую цель организации. Необходимость выбора миссии была признана выдающимися руководителями задолго до разработки теории систем. Генри Форд, руководитель, хорошо понимающий значение прибыли, определил миссию "Форд" как предоставление людям дешевого транспорта.

Выбор такой узкой миссии организации, как прибыль, ограничивает возможность руководства изучать допустимые альтернативы при принятии решения. В результате ключевые факторы могут быть не рассмотрены и последующие решения могли привести к низкому уровню эффективности организации.

Общезфирменные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик.

1. Цели должны быть *конкретными и измеримыми*. Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы.

2. Конкретный горизонт прогнозирования представляет собой другую характеристику эффективных целей. Цели обычно устанавливаются на длительные или краткие временные промежутки. Долгосрочная цель имеет горизонт планирования приблизительно равный пяти годам. Краткосрочная цель в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года. Среднесрочные цели имеют горизонт планирования от одного до пяти лет.

3. Цель должна быть достижимой, — чтобы служить повышению эффективности организации.

4. Чтобы быть эффективными, множественные цели организации должны быть взаимно поддерживающими — т.е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, затем эффективно их институционализирует, информирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации. Процесс стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реалии фирмы.

Общепроизводственные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии предприятия и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех предприятия, цели должны обладать рядом характеристик: конкретные и измеримые цели; ориентация целей во времени; достижимые цели.

1. Общие (глобальные), разработанные для фирмы в целом:
  - а) отражают концепцию фирмы;
  - б) разработаны на длительную перспективу;
  - в) определяют основные направления программ развития фирмы;
  - г) должны быть четко сформулированы и увязаны с ресурсами;
  - д) ранжирование целей по принципу приоритетности.

2. Специфические цели разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном подразделении фирмы и выражаются в количественных и качественных показателях (рентабельность, норма прибыли).

Другие специфические цели (подцели):

- по маркетингу (уровень продаж, диверсификация, система распределения, объем сбыта);
- научные исследования и разработки (новые товары, качество продукции, технологический уровень);
- производство (издержки, качество, экономия материальных ресурсов, новая и усовершенствованная продукция);
- финансы (структура и источники финансирования, методы распределения прибыли, минимизация налогообложения).

Цель стратегии фирмы — лучше удовлетворять потребности выбранного целевого сегмента рынка, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то и на другое, но только в рамках целевого сегмента

Правильный выбор цели предприятия текстильной и легкой промышленности обеспечит эффективное стратегическое планирование, которое является одной из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Динамичный процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции, не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации. Проецируя все выше написанное на реалии обстановки в нашей стране, можно отметить, что стратегическое планирование будет становиться все более актуальным все более актуальным для российских малых предприятий, которые вступают в жесткую конкуренцию как между собой так и с иностранными компаниями.

УДК 334.02

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СТРУКТУР В ТЕКСТИЛЬНОЙ И ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

*К.э.н., доц. Гаврилова И.М., к.э.н., доц. Исааков Г.С.*

*Московский государственный университет дизайна и технологий*

Условия современной рыночной среды вынуждают предприятия текстильной и легкой промышленности повысить свою гибкость, конкурентоспособность и рентабельность, перестраиваться с массового производства на мелкосерийное с минимальными издержками.

В свою очередь, работа по принципу "малыми партиями" повлекла соответствующие изменения в системе обеспечения производства материальными ресурсами и сбыта готовой продукции. Во многих случаях поставки больших объемов сырья, полуфабрикатов и конечной продукции стали не только не экономичны, но и просто не нужны. В связи с этим отпала необходимость в больших складских емкостях на предприятиях и возникла потребность в транспортировке грузов небольшими партиями, но в более жесткие сроки. При этом возросшие расходы на перевозку в значительной мере покрывались за счет сокращения складских издержек. Логистический подход к управлению материальными потоками на предприятии позволяет максимально оптимизировать выполнение комплекса логистических операций. По данным фирм "Бош", "Сименс", "Мицубиси", "Дженерал моторс" 1% сокращения расходов на выполнение логистических функций имел тот же эффект, что и увеличение на 10% объема сбыта.

Функционирование подразделения логистики современной динамично развивающейся компании в текстильной и легкой промышленности не представляется сейчас без использования инструментов стратегического и оперативного управления, без наличия определенных и измеримых показателей, позволяющих оценить результаты по достижению стратегических целей. Как известно, опыт разработки и внедрения системы ключевых показателей эффективности или, как их принято называть в западной литературе – KPI, в маркетинге и сбыте позволили убедиться в наличии релевантных перспектив внедрения сбалансированной системы показателей в различных сферах менеджмента.

Сегодня необходимо рассмотреть аспекты разработки и использования KPI применительно к задачам логистики. Это позволит дать ответы на весьма существенные вопросы: что реально можно увидеть, воспользовавшись данными показателями; насколько важны те или иные показатели; помогают ли они в работе или только напрасно отвлекают ресурсы; для чего они нужны; сколько их должно быть и кто ими должен пользоваться?