

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?

Для ответов на все эти вопросы сначала разберем структуру современной службы логистики и процессов, с которыми она работает.

Конкурентные преимущества компании являются результатом деятельности, направленной на создание продуктов (товаров или услуг), необходимых потребителям. Добавленная стоимость измеряется той суммой денег, которую потребитель согласен заплатить за продукты сверх их себестоимости. Себестоимость продукции компании-производителя формируется за счет проведения всех мероприятий по созданию ценности (производство, сервис, логистика, маркетинг и т.д.). Применительно к логистике добавленная стоимость может формироваться за счет уменьшения цен приобретения продуктов (сырьевых товаров и услуг), а также за счет повышения эффективности бизнес-процессов.

Как известно, современная логистика работает не только с материальными, но и с нематериальными составляющими, которые формируют конечную стоимость создаваемой продукции. Функцией службы логистики организации является управление цепочкой ценностей в части входной и выходной логистики (транспортировки), а также управления информационными потоками как внутри компании, так и за её пределами (взаимодействие с поставщиками).

Назовем конкретные процессы, за счет которых служба логистики может создавать добавленную стоимость:

- выбирая подходящего поставщика, служба логистики может улучшать качество поставляемого сырья (здесь и далее, под сырьём понимается как продукты, так и услуги или информация), тем самым улучшая качество производимого продукта;
- проводя эффективные переговоры или организовывая тендеры, служба логистики может уменьшать цену поставляемого сырья;
- эффективно управляя процессом закупок, служба логистики может уменьшать расходы на организацию закупок;
- посредством эффективного диалога с клиентским отделом/отделом продаж служба логистики может улучшать клиентские спецификации таким образом, чтобы спрос удовлетворялся более эффективно и по более выгодной цене;
- осуществляя более тесную связь с клиентским отделом и поставщиками, служба логистики может избегать ситуаций затаривания склада невостребованной продукцией;
- эффективным управлением запасами, служба логистики может минимизировать стоимость формирования и владения складским запасом и т.д.

Для повышения прозрачности и управляемости указанных процессов и создаются ключевые показатели эффективности. Для того чтобы стейкхолдеры в любой момент могли понять, что происходит в компании, необходимо контролировать эффективность процессов компании. Контроль подразумевает измерения и мониторинг показателей. Измерять необходимо только те показатели, которые важны акционерам/собственникам, руководителям всех звеньев для принятия управленческих решений и исполнителям, отвечающим за тот или иной процесс. Британский институт закупок и поставок (Chartered Institute of Purchasing and Supply, CIPS) выделяет шесть критериев хорошего показателя эффективности: он должен быть надежным; он должен иметь смысл; он должен быть направлен на суть бизнеса или операционной проблемы; он должен быть честным и сбалансированным, показывающим как положительные, так и отрицательные аспекты; он должен быть способным изменяться и улучшаться; он должен «вести цель», т.е. должен улучшать неизмеряемый результат.

Как указывалось выше, служба логистики работает не только с поставками товаров для производства или перепродажи, но с цепочкой ценности. Соответственно, KPI могут быть установлены для всех звеньев этой цепочки. Особенностью KPI службы логистики является то, что не все KPI будут оценивать эффективность самой службы как бизнес-подразделения внутри компании. Многие KPI будут направлены на измерение объектов и процессов внешнего окружения, на которые в той или иной мере влияет или которые оценивает служба логистики для принятия внутренних решений в процессе работы по своим процессам. Так, помимо очевидных областей ответственности службы логистики, для которых традиционно разрабатываются KPI, таких как уменьшение цен, контроль уровня запасов, время доставки, качество закупаемого сырья, имеет смысл вводить стандарты, ожидаемые цели и соответствующие им KPI в такие области деятельности логистики как:

- выбор поставщика – насколько выбранный поставщик по утвержденным критериям выбора соответствует действительным потребностям предприятия. Если KPI постоянно уходит в отрицательную область, это сигнал для пересмотра критериев выбора поставщика;
- заключение контрактов – насколько заключенные контракты соответствуют закупочной политике компании; если данный KPI у закупщика постоянно уходит в отрицательную область, это сигнал или развить переговорные навыки у закупщика и команды переговорщиков или вообще сменить переговорщиков;
- размещение заказов – как быстро размещаются заказы; если KPI показывает увеличенное время, то стоит подумать об изменении процедуры размещения заказов как требующей излишне много времени на подготовку и оформление, либо перепоручить эту процедуру менее оплачиваемым сотрудникам, чтобы не отвлекать дорогостоящие ресурсы на бумажную работу;
- введение в компьютерную систему планирования или бумажные первичные документы начальных данных – каков процент ошибок на этом этапе; как следствие, может быть анализ, какова стоимость этих ошибок; лишняя цифра в прогнозе или неверно поставленная запятая может привести к колоссальным запасам или к дефициту, который остановит производство.

- В то же самое время, слишком большое количество KPI может создать информационную перегрузку, поэтому внедряя тот или иной показатель, необходимо дать ответ на десять простых вопросов, что позволит адекватно оценить, нужен ли подобный показатель и не окажет ли он демотивирующее действие:
- действительно ли мы измеряем то, что задумали измерить; пример – многие маркетологи полагают, что одним из показателей успешности продукта является количество вернувшихся клиентов, вполне возможно они правы, но стоит ли измерять этот показатель, если вы монополист на данном рынке и клиенты в любом случае, даже если им не нравится обслуживание или сам продукт, вынуждены будут вернуться;
- измеряем ли мы только то, что мы собирались измерить; плохо определенный показатель будет подвержен влиянию других, смежных факторов; пример – уровень продаж существующим клиентам может подвергаться влиянию как запуска продажи нового продукта, так и непосредственно уровню удержания клиента;
- действительно ли мы измеряем то, что следует измерять; может быть, это и красивый показатель, но как он может улучшить бизнес;
- дает ли измерение один и тот же результат вне зависимости от того кто и когда проводит измерения? Иными словами, не подвержен ли показатель естественному влиянию; пример – показатель «скорость доставки» будет отличным, если заказ назначен к доставке ночью, когда нет пробок, и просто ужасным, если доставка назначена по тому же адресу, но в час пик;
- легко ли получить данные и легко ли их обработать и понять; пример – нет смысла проводить широкомасштабный опрос клиентов, если можно сделать выборки по фокус-группам;
- нет ли двусмысленности в толковании результатов; к чему устанавливать показатель, если его значение можно истолковать случайно или по иным соображениям разным образом? В этом случае по такому показателю всегда будет много споров, но мало реальных действий;
- и что дальше, если после получения значения показателя никто не предпринимает никаких действий, не стоит вводить такой показатель – только отвлекуте ресурсы от выполнения непосредственных задач;
- успеем ли мы среагировать и исправить положение при получении значения KPI; если значение будет получено гораздо позже того времени, когда ещё что-то можно исправить, зачем тратить на это время и силы;
- сколько стоит получение показателя; если на получение значения показателя отвлекаются силы всей компании на целый рабочий день, может дешевле его вообще не рассчитывать;
- на что вдохновляет стремление достичь показателя; не приведет ли желание отдельного подразделения достичь назначенного показателя к ухудшению показателей других отделов и фирмы в целом.

Отсюда следует практический вывод: нельзя внедрять только один показатель эффективности. Показатели должны составлять сбалансированную систему. Ни один показатель не должен быть преобладающим, т.е. его вес в сбалансированной системе не должен быть более 15% от среднего значения веса показателя системы.

УДК 303.722

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ С ЦЕЛЬЮ РОСТА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО УРОВНЯ В РЕГИОНЕ

Асп. Шатилов В.А.

Ивановский государственный политехнический университет

Одним из приоритетных направлений государственной политики декларируется обеспечение равенства возможностей доступа к ценностям культуры и культурной деятельности. Качество и объемы культурных благ непосредственно связаны с финансовой стороной деятельности организаций культуры, и именно эти процессы, обеспечивающие работу культурного сектора, являются объектом современных реформ, влияющим на уровень социального развития территорий.

Нами проанализированы предложения ученых по различным моделям финансирования культурного сектора (табл. 1). Центральный критерий в основе данных классификаций – соотношение частного (спонсорского или коммерческого) и государственного финансирования.

До недавнего времени финансовая политика российского государства в отношении учреждений культуры строилась по принципу «полное государственное обеспечение и максимум контроля». Такая политика тяготела к «германской» модели или модели «государство-«архитектор». В СССР на развитие культуры влияла идеологическая составляющая – применялась модель «государство-«инженер».

Современное развитие демонстрирует эффективность модели «государство-«вдохновитель», но ее успешное применение требует соответствующей благоприятной институциональной структуры – не только формальной, что можно достичь путем принятия законов, но и неформальной – наличие ценностных установок в обществе на региональном уровне, направленность официальных властей на диалог с культурной сферой.