

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ

Н.С. САКОВИЧ

ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Становление рыночной экономики в Республике Беларусь требует от отечественных предприятий большей самостоятельности в разработке и реализации политики производства и сбыта. Более 15 лет предприятия легкой промышленности пытаются разработать формулу успешной деятельности в новых условиях хозяйствования, но до настоящего времени данная проблема не решена, и для достижения объемов производства уровня 1990 г. необходимо увеличить выпуск продукции более чем в два раза. Например, выпуск трикотажных изделий в 2007 г. составил только 29,6 % от объема производства 1990 г., курток — 37,12 %, обуви — 24,15 % [1, 2].

Таблица 1. Динамика производства основных видов продукции легкой промышленности за 1990—2007 гг.

Вид продукции, ед. изм.	Объем пр-ва		Уровень пр-ва к 1990 г., %	Уровень пр-ва	
	1990 г.	2000 г.		2007 г.	к 1990 г., %
Ткани, млн м ²	511	287	56,164	348	68,102
Чулочно-носочные изделия, млн пар	175	101	57,714	93	53,143
Трикотажные изделия, млн шт.	169	59	34,911	50	29,586
Пальто, полупальто, тыс. шт.	3 656	1 355	37,062	1 993	54,513
Куртки, тыс. шт.	3 449	2 467	71,528	1 280	37,112
Костюмы, тыс. шт.	3 034	941	31,015	3 580	117,996
Обувь, млн пар	46,8	15,4	32,906	11,3	24,145

Данные табл. 1 свидетельствуют о *первой*, на наш взгляд, проблеме в развитии отечественной легкой промышленности: у предприятий есть мощности для наращивания объемов производства, но выпускаемое количество продукции едва способно удовлетворить спрос населения, даже рассчитанный на основе бюджета прожиточного минимума. Так, в 2006 г. соотношение количества выпущенной продукции и численности населения Республики Беларусь

Наталья Сергеевна САКОВИЧ, аспирантка кафедры государственного управления экономическими системами Академии управления при Президенте Республики Беларусь.

составило: 1 куртка на 8 человек, 1 юбка на 4 женщины, 1 костюм на 6 детей, 1 платье на 9 женщин (табл. 2) [3].

Таблица 2. Выпуск продукции легкой промышленности в расчете на 1 человека за 1990—2006 гг.

Вид продукции	Производство, тыс. ед.				Производство в расчете на 1 человека, ед.				Минимальная потребность (согласно бюджету прожиточного минимума), ед.
	1990 г.	2000 г.	2003 г.	2006 г.	1990 г.	2000 г.	2003 г.	2006 г.	
Носки	88 400	65 900	46 300	41 700	8,676	6,577	4,677	4,277	5,5
детские	21 200	14 800	1 000	9 400	9,079	7,799	6,756	6,360	4
мужские	62 200	36 900	22 200	23 300	17,216	10,44	6,209	6,550	7
Колготки									
детские	19 200	8 600	8 800	13 800	8,223	4,532	5,556	9,336	3,5
женские	40 500	20 800	16 300	25 300	9,550	4,533	3,439	5,366	7
Трикотаж									
верхний	47 100	22 500	15 600	16 400	4,623	2,246	1,576	1,682	0,5
бельевой	122 100	36 300	25 300	30 200	11,984	3,623	2,556	3,097	4,17
Итого по текстильной продукции	169 200	58 800	40 900	46 600	8,303	2,934	2,066	2,390	2,33
Пальто, полупальто									
детские	3 656	1 355	1 639	1 937	0,294	0,149	0,185	0,221	0,27
взрослые	1 348	146	100	107	0,577	0,077	0,063	0,072	0,4
Куртки	3 449	2 467	1 913	1 237	0,285	0,236	0,179	0,121	0,24
детские	1 207	547	423	237	0,517	0,288	0,267	0,160	0,66
Костюмы	3 034	941	1 354	3 377	0,171	0,107	0,158	0,387	0,2
детские	1 688	72	43	174	0,723	0,038	0,027	0,118	0,4
Платья	13 219	1 262	574	658	1,618	0,213	0,102	0,110	0,6
детские	6 358	284	91	138	1,253	0,069	0,026	0,043	0,5
Брюки	5 400	2 825	3 279	3 338	0,733	0,674	0,805	0,783	0,58
детские	2 752	442	401	552	0,636	0,126	0,137	0,202	1
Юбки	1 636	731	962	1 285	0,338	0,147	0,193	0,247	0,2
детские	201	58	49	119	0,040	0,014	0,014	0,037	0,5
Блузки	1 301	988	1 158	1 353	0,307	0,215	0,244	0,287	0,4
Сорочки									
верхние	9 662	3 112	1 923	2 435	1,637	0,702	0,467	0,601	0,75
верхние детские	3 749	631	253	298	0,867	0,180	0,086	0,109	1
Итого по швейной продукции	41 357	13 681	12 802	15 620	0,668	0,217	0,196	0,234	0,513
Обувь									
мужская	12 700	5 700	4 900	5 600	3,515	1,613	1,370	1,574	0,6
женская	14 000	5 100	3 100	3 400	3,301	1,111	0,654	0,721	1,79
детская	19 500	4 500	2 100	1 500	8,351	2,371	1,326	1,015	1,5
Итого по обуви	46 200	15 300	10 100	10 500	5,056	1,699	1,117	1,104	1,297
Портфели, ранцы, сумки									
ученические	520	124	70	59	0,223	0,065	0,044	0,040	0,5
прочие	3 211	335	239	188	0,315	0,033	0,024	0,019	0,33

Наибольший спад в производстве товаров легкой промышленности пришелся на 2002—2004 гг., когда уровень производства в расчете на одного человека был в 3 раза меньше, чем в 1990 г. (рис. 1).

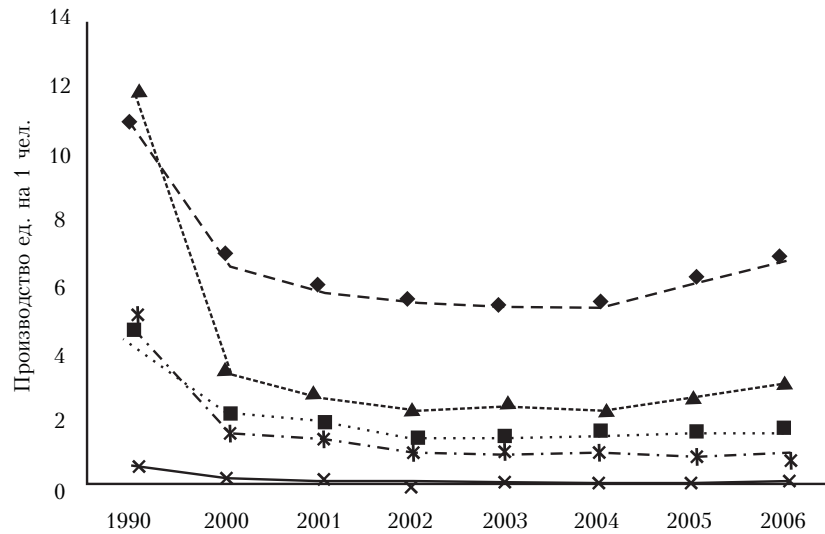


Рис. 1. Динамика производства продукции легкой промышленности в расчете на 1 чел. за 1990–2006 гг.: —◆— чулочно-носочные изделия; ·■· верхний трикотаж; —▲— бельевой трикотаж; —×— швейная продукция; ·*· обувь

С 2004 г. наблюдается рост производства по большинству товарных групп, но он недостаточен для удовлетворения спроса населения. В период с 2000 по 2007 гг. денежные доходы населения выросли более чем в 10 раз (5 577 и 58 670 млрд р.), в то время как объем выпуска товаров легкой промышленности — в 3,87 раза (883 и 3 420 млрд р.) [2, 4]. По итогам обследований социально-экономического положения домашних хозяйств, на покупку товаров легкой промышленности населением Беларуси в среднем тратится около 10 % общей суммы дохода, за 2007 г. — 5 691 млрд р. Указанные данные превысили: объем выпуска продукции легкой промышленности отечественными предприятиями в 1,6 раза. Отклонение объемов производства товаров легкой промышленности от расходов населения на их покупку показано на рис. 2.

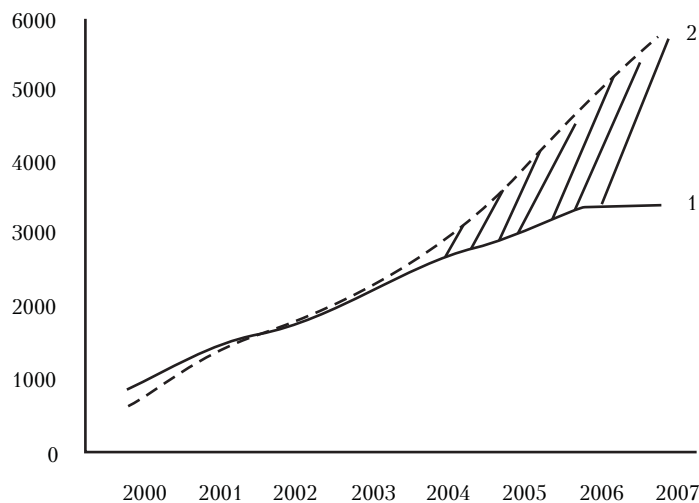


Рис. 2. «Ножницы» платежеспособного спроса и отечественного предложения на рынке РБ за 2000–2007 гг., млрд р.: 1 — выпуск товаров легкой промышленности; 2 — расходы населения на покупку товаров легкой промышленности

Из этого следует *вторая* проблема рынка легкой промышленности: отечественные предприятия не удовлетворяют платежеспособный спрос населения, превышает

более чем в три раза товарное предложение отечественных предприятий легкой промышленности. В результате в страну ежегодно импортируется около 30 % от общего объема отечественного производства продукции легкой промышленности.

Третья проблема отрасли легкой промышленности заключается в том, что предложение белорусских производителей не соответствует ни по количественным, ни по качественным характеристикам требованиям индивидуальных покупателей. Главная причина — построение сбытовой политики промышленных предприятий, ориентированной на то, что конечным потребителем является торговля. Данная стратегия приводит только к тому, что именно предприятия торговли вынуждены, замораживая собственные оборотные средства, покрывать пробелы ассортимента выпускаемой продукции, ее низкую конкурентоспособность и несоответствие потребительским ожиданиям. Ущербность таких отношений подтверждает тот факт, что в 2007 г. 30 % выпущенной продукции легкой промышленности нереализованно и перешло в товарные запасы. В частности, запасы льняных тканей превысили среднемесячный объем производства в 5,2 раза, шерстяных тканей — в 4,1, чулочно-носочных изделий — в 3,5 раза. Величина товарных запасов легкой промышленности в днях товарооборота превышает аналогичный показатель для товаров длительного пользования (электротовары, автомобили, мебель, теле-, радиотовары). Таким образом, наращивание объемов производства в натуральном и денежном выражении в расчете на одного человека приводят не к увеличению объемов продаж, а к росту складских запасов в торговле (рис. 3) [5].

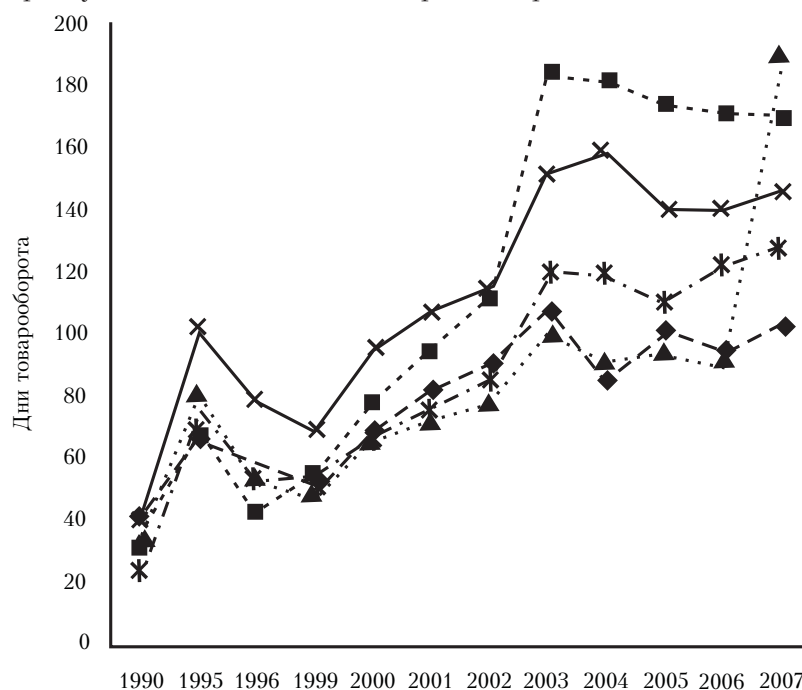


Рис. 3. Изменение товарных запасов продукции легкой промышленности в торговле в днях товарооборота за 1990–2007 гг.:
 ◆ — чулочно-носочные изделия; ■ — верхний трикотаж;
 ▲ — бельевой трикотаж; × — швейная продукция; ✱ — обувь

Эффективный способ оздоровления рынка легкой промышленности — применение программно-целевого управления, ориентированного на конкретные потребительские сегменты и даже на индивидуальные запросы потребителей, поскольку ориентация на массового потребителя, массовое производство и сбыт изначально обречена на неудачу. Каждое предприятие, производя ту или иную продукцию, должно видеть конкретного потребителя. Принципиальная схема программно-целевого управления представлена далее (рис. 4).

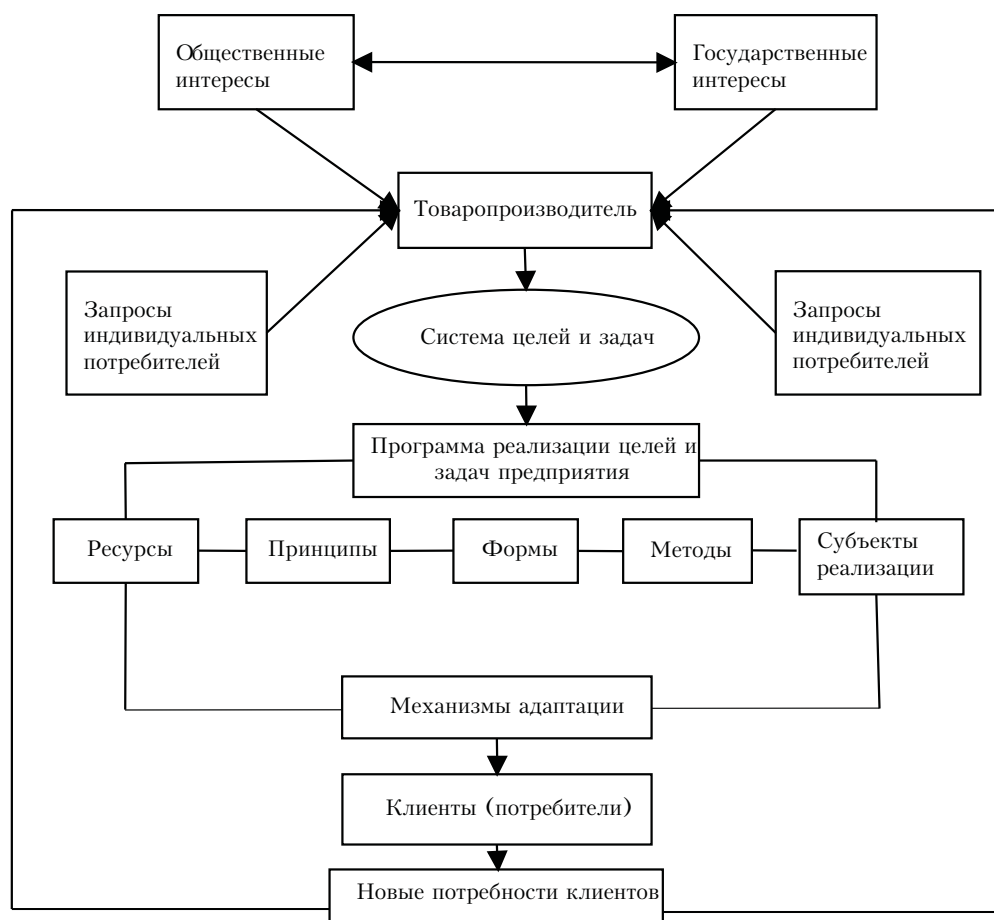


Рис. 4. Принципиальный механизм клиентоориентированного программно-целевого управления

Главная идея программно-целевого управления состоит в предсказании будущего состояния организации в целях выработки соответствующей программы. Под ней понимается комплекс мероприятий по достижению целей предприятия, взаимоувязанных с ресурсным и информационным потенциалом предприятия. Для достижения максимальной эффективности взаимодействия со всеми субъектами рынка цели организации должны разрабатываться с учетом интересов собственных, общества и государства. В основе клиентоориентированного программно-целевого управления лежат следующие ключевые принципы.

- Клиент — центр внимания руководителей и специалистов всех служб предприятия, катализатор инноваций.
- Наиболее полное удовлетворение спроса приоритетно перед целью максимального получения прибыли.
- Дифференциация продукции — решение задачи удовлетворения спроса каждого клиента.
- Время — важнейшая составляющая конкурентного преимущества.
- Современное информационное обеспечение — кратчайший путь к пониманию клиента, основа для прогнозирования и гибкого планирования.
- Максимальная гибкость производства и сбыта — необходимое условие для оперативного реагирования на изменения моды, потребности активных и потенциальных потребителей.
- Нацеленность на долгосрочные взаимодействия с потребителями, подчиненность их интересам — залог успешного развития предприятия.
- Национальные культура и традиции, климатические условия и другие особенности потенциальных рынков сбыта — первоначальный этап при изучении нового региона.

Представленные принципы являются правилами осуществления управленческой деятельности и отражают основные особенности клиентоориентированного программно-целевого управления. Для практической реализации необходим комплекс согласованных мероприятий, пересмотр существующих на предприятии бизнес-процессов и построение их по предложенной нами схеме (рис. 5).

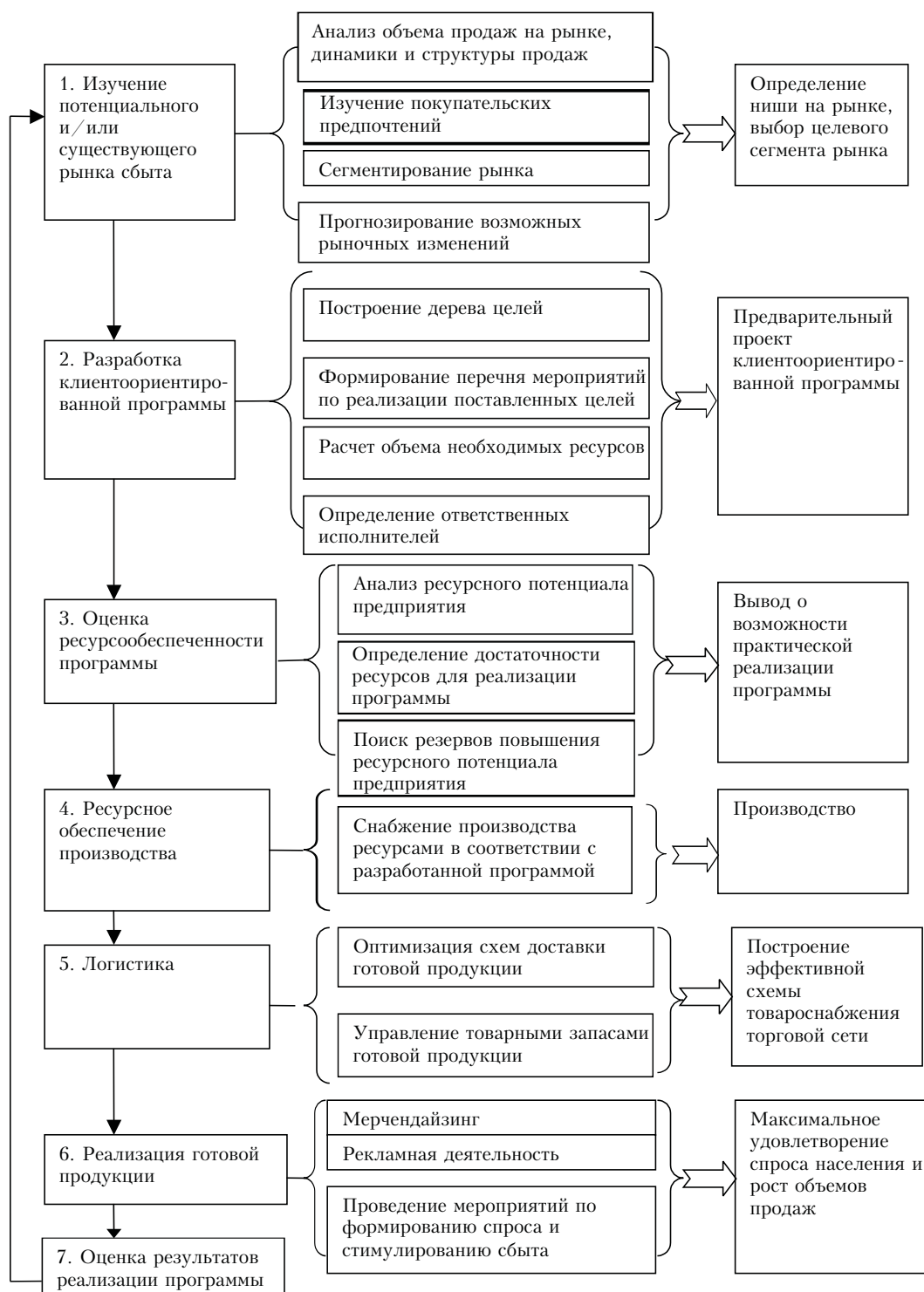


Рис. 5. Этапы клиентоориентированного программно-целевого управления

1. С учетом того, что клиентоориентированность — это центральное звено данной системы управления, первоначальным этапом при разработке целевой программы должно стать *изучение потенциального и/или существующего рынка сбыта*. Получение максимальной информации о целевом рынке сбыта позволит организации выявить все существующие проблемы, определить потребности покупателей, выявить возможные новые сегменты рынка.

Ключевыми элементами данного этапа будут следующие:

сбор информации о потенциальном рынке сбыта — при его практической реализации особое внимание должно уделяться таким параметрам:

— *возрастная структура населения, доходы населения*. Изучение возрастной структуры населения позволит организации формировать ассортимент с учетом различий покупательских предпочтений каждой возрастной группы. Сопоставление полученных данных с данными об уровне доходов в рамках каждого возрастного сегмента позволит более четко выделить целевой сегмент сбыта и приемлемый для него уровень цен на продукцию. Например, в Республике Беларусь около 21 % от общей численности населения составляют люди в возрасте старше трудоспособного возраста. С учетом того, что данный сегмент обладает низкой покупательской способностью, для его завоевания необходима продукция с приемлемым уровнем цен, поскольку именно он является для этой части населения решающим при принятии решения о покупке;

— *данные о размерных характеристиках населения*. Это позволит предприятию выпускать продукцию, соответствующую соотношению размера и роста потенциальных покупателей и минимизировать риск роста складских запасов. В настоящее время существует проблема выпуска предприятиями-производителями верхней одежды продукции, не выдерживающей соотношение размера и роста населения по стандартным ростовкам: если размер 48, то рост — 170 см, если 52 — 182 см, что не может удовлетворить спрос населения с нестандартными размерами, например, размер 44 при росте 180 см;

— *численный состав основных покупательских групп* — на основании этих данных определяется емкость сегментов рынка, а знание численности населения позволит прогнозировать возможные объемы сбыта продукции;

— *данные по объему реализации продукции предприятия* позволят определить структуру продаж, выявить динамику объемов продаж, тенденции изменения структуры объемов реализации и, в конечном итоге, определить перспективность и рациональность дальнейшего выпуска продукции. При этом следует принимать во внимание, что анализ структуры продаж не всегда дает объективный результат, поскольку в предлагаемом ассортименте есть продукция, не удовлетворяющая спрос населения. Поэтому важно сопоставлять результаты исследования на микро- и макроуровнях. Полученные данные необходимо также анализировать на предмет соответствия структуры продаж структуре производства: несоответствие последней структуре целевого рынка может быть одним из индикаторов несоответствия спроса и предложения и, как следствие, неудовлетворенного спроса;

— *объемы и темпы роста импорта аналогичных товаров* — факт роста импорта товаров легкой промышленности свидетельствует о неполном удовлетворении спроса населения. Знание структуры импорта позволит определить предприятию основные направления совершенствования ассортиментной политики.

Сегментирование рынка позволит выделить наиболее привлекательные сегменты, на которых предприятие в состоянии успешно реализовывать и обслуживать клиентов имеющимися у него ресурсами.

Авторские расчеты на основе современной структуры населения показывают примерные потенциальные объемы потребления перечисленных целевых комплексов (табл. 3) [6].

Таблица 3. Оценка потенциала некоторых сегментов рынка

Сегмент рынка	Потенциальный объем потребности в год, тыс. шт.		
	Изделия швейные	Обувь	Изделия трикотажные
Беременные женщины	515	206	824
Пенсионеры	11 247	4 890	11 003
Дети	11 600	2 900	10 150
Молодежь	18 500	6 500	14 000
Сельские жители	8 980	7 500	13 200
Дети-сироты	850	28	85
Спецодежда	1 560	1 500	1 000
Потребители низкого достатка	4 935	2 940	5 760
Потребители высокого достатка	11 310	2 830	9 800

Каждый из представленных сегментов требует не только специального ассортимента ряда, но и в некоторых случаях (пенсионеры, дети-сироты, потребители высокого и низкого уровня доходов) определенный диапазон цен на продукцию.

Прогнозировать возможные изменения спроса следует для предотвращения возникновения длительного промежутка между разработкой клиентоориентированной программы, ее внедрением и выпуском продукции на предприятиях промышленности. Поскольку продукция предприятий легкой промышленности подвержена изменениям сезонным и спроса, связанными с появлением новых тенденций моды, то для возможности предприятия работать на опережение наиболее оптимально начало работ по совершенствованию структуры продаж по окончании сезонного периода. Это позволит предприятию использовать перемены во внешней среде как одну из возможностей повышения конкурентоспособности продукции за счет опережения конкурентов. Даже если продукция предприятия конкурентоспособна на текущем этапе, необходимо работать над постоянным расширением сферы деятельности, поиском перспективных тенденций развития ассортимента для более полного удовлетворения спроса.

2. Разработка клиентоориентированной стратегической программы. Разработчиками программы не должны быть сотрудники только одного структурного подразделения предприятия, поскольку для достижения поставленной цели необходимо достигнуть интеграции всех процессов на предприятии и провести их через призму покупательского спроса. Например, исследовать сегмент рынка и сигнализировать об изменениях на нем должен маркетинг, а задача технологов — предложить рынку, используя мировой опыт, новые решения, которые станут знаменем, имиджем марки.

В первоначальном проекте программы на основе полученных данных о потенциальном рынке сбыта должны быть определены цели и перечень мероприятий для их достижения, указаны объемы ресурсов для ее реализации.

3. Оценка ресурсообеспеченности программы необходима для предварительной оценки разработанного проекта программы на предмет реальности ее реализации. Игнорирование этапа увязывания целей, мероприятий и располагаемых предприятием средств может привести к убыточности программы или невозможности ее завершения. В настоящее время на многих предприятиях промышленности износ основных средств достигает 70 %, что существенно ограничивает производственные возможности. Однако знание слабых сторон предприятия — основа для определения приоритетных направлений деятельности, и позволяет в условиях ограниченности ресурсов сконцентрироваться на наиболее интересном и перспективном сегменте рынка, увеличить объемы реализации на нем и улучшить их финансовое положение.

4. Ресурсное обеспечение производства должно производиться с учетом требований, определенных в стратегической программе с целью дальнейшего производства конкурентоспособной продукции.

5. *Логистика* — этап, от которого зависит быстрое удовлетворение спроса за счет оперативной поставки продукции и грамотно проводимой политики управления товарными запасами. Кроме того, организация логистических процессов влияет и на минимальные партии продукции, необходимые для бесперебойного снабжения торговли.

6. *Реализация готовой продукции* — завершающий этап деятельности любого производственного предприятия, однако в условиях клиентоориентированного управления эти бизнес-процессы должны максимально воздействовать на потребителя в целях повышения интереса к предлагаемой продукции.

7. *Оценка результатов реализации программы* предполагает сопоставление намеченных и реально достигнутых результатов для выявления отклонений и внесения корректировок в разработанную программу.

Программно-целевой подход в управлении и планировании осуществлялся на межотраслевом уровне и в СССР, и в странах Запада. Однако синтез его ключевых моментов (постановка целей, построение логической последовательности развертывания во времени мероприятий, их оценка в затратных категориях, а также путем анализа последних, корректировка системы целей и перечня мероприятий) с ключевыми моментами клиентоориентированного подхода позволит сформировать новую систему управления предприятиями в целях повышения эффективности их функционирования.

В результате внедрение программно-целевого клиентоориентированного подхода в управлении производством и сбытом на отечественных предприятиях легкой промышленности позволит: создать механизм целевой ориентации всех участников производства на достижение максимального соответствия отечественного товарного предложения и потребительского спроса; достичь улучшения финансовой стабильности предприятий; оперативно реагировать на изменения требований рынка; избежать появления сверхнормативных товарных запасов в розничной торговле.

Литература

1. Промышленность Республики Беларусь: стат. сб. / М-во статистики и анализа Респ. Беларусь; редкол.: В.Г. Михно [и др.]. — Минск, 2007.
2. Республика Беларусь в цифрах: крат. стат. сб. / М-во статистики и анализа Респ. Беларусь; редкол.: В.И. Зиновский [и др.]. — Минск, 2008.
3. Статистический ежегодник Республики Беларусь, 2007: стат. сб. / М-во статистики и анализа Респ. Беларусь; редкол.: В.И. Зиновский [и др.]. — Минск, 2007.
4. Денежные доходы и расходы населения Республики Беларусь: стат. сб. / М-во статистики и анализа Респ. Беларусь; редкол.: Г.И. Гасюк [и др.]. — Минск, 2007.
5. Розничная торговля Республики Беларусь: стат. сб. / М-во статистики и анализа Респ. Беларусь; редкол.: В.Г. Михно [и др.]. — Минск, 2008.
6. Население Республики Беларусь: стат. сб. / М-во статистики и анализа Респ. Беларусь; редкол.: В.С. Новоселова [и др.]. — Минск, 2008.