

Во внешней среде поставок основным компонентом финансового потенциала цепей поставок является нормативно-правовое регулирование процесса движения финансовых потоков. Внешняя среда, в которой осуществляются хозяйственные операции, постоянно претерпевает изменения под воздействием изменения законодательства, рынка и условий конкуренции.

В результате проведенных исследований можно сделать вывод, что рассмотренное в статье определение «логистический финансовый потенциал цепи поставок» объединяет такие понятия, как «логистический потенциал цепей поставок» и «финансовый потенциал», имеет научную и практическую значимость. Логистический финансовый потенциал цепи поставок представляет собой совокупность реализованных и нереализованных финансовых возможностей предприятия, которые формируются в условиях внутренней и внешней среды при наличии финансовых средств и могут быть реализованы с помощью системы управления финансовыми потоками. Определенные компоненты внутренней и внешней среды применительно к данному потенциалу позволяют использовать все предоставленные финансовые возможности для оптимизации бизнес-процессов в цепи поставок.

Список использованных источников

1. Бизнес-портал «Континент-Сибирь» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rutruck.ru/analytics>. – Дата доступа: 10.08.2019.
2. Соколов, М. Логистический потенциал Петербурга [Электронный ресурс] / М. Соколов // Рос. экспертное обозрение. – 2007. – № 1. – Режим доступа: <http://www.protown.ru/russia/city/articles>. – Дата доступа: 09.08.2018.
3. Кузнецова, Н. П. Логистический потенциал как фактор инновационной активности региона / Н. П. Кузнецова // Вестник ОрелГИЭТ. – 2012. – № 1 (19). – С. 73–80.
4. Уваров, С. А. Управление логистической инфраструктурой: проблемы становления и развития [Электронный ресурс] / С. А. Уваров. – Режим доступа: http://www.yuzh-nosakh.ru/files/prodresyrs/logist/doklad_2_uvarov. Doc. – Дата доступа: 08.08.2018.
5. Гулягина, О. С. Логистический потенциал цепи поставок: понятие и показатели оценки / И. И. Полещук, О. С. Гулягина // Вестн. Полоц. гос. ун-та. Сер. Д: Экон. и юрид. науки. – 2014. – № 14. – С. 141–145.
6. Гарин, А.П. Теоретические аспекты оценки экономического потенциала предприятия // Вестник Череповецкого государственного университета – 2012. – №2. – С. 38-40.
7. Современные тенденции формирования стратегии инновационного развития бухгалтерского учета, анализа, аудита: материалы Междунар. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 23–24 мая 2014 г. / Росс. науч.-техн. центр по инновац. развитию; редкол.: Г. А. Хорстов [и др.]. – Санкт-Петербург : РНТЦ, 2014. – 153 с.
8. Кабанова, Н.И. Методические подходы к оценке финансового потенциала предприятий [Электронный ресурс] // Новые технологии – 2013. – № 2. – Режим доступа. — URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-podhody-k-otsenke-finansovogo-potentsiala-predpriyatiy>

Вакулич Н. А., м.э.н.,

Максимчик А. В.

УО «Брестский государственный технический университет»,

г. Брест, Республика Беларусь

alena_nikolskayaa@mail.ru

СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КРІ В СНАБЖЕНИИ КАК ФАКТОР ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Устойчивое социально-экономическое развитие государства зависит от уровня конкурентоспособности предприятий, ключевым фактором которой является непрерывное инновационное развитие [1]. В основе повышения качества выпускаемой продукции или уровня оказываемых услуг лежит анализ хозяйственной деятельности, который включает в себя разработку системы оценки по некоторому набору критериев.

Рассмотрим ключевые показатели эффективности, так же известные как КРІ (key performance indicators) - перечень показателей результативности, при помощи которых можно установить связь между выполнением плана с основными функциями и результатами

управления снабжением [2]. Так, отсроченные, или лаговые, показатели отражают уже прошедшие события, оценивая прошлое, допустим, объем закупленной продукции, количество брака, число недопоставок. Вторая группа показателей – опережающие – учитывают перспективу изменения в будущем, к примеру, насколько увеличится либо уменьшится прогнозируемый спрос на закупаемое сырье, учет скидок от производителя, например, при поставке большой партией и др.

Ключевые показатели эффективности также можно подразделить на количественные и качественные:

1) количественные — финансовые показатели, характеризующие эффективность работы. В качестве таких показателей могут выступать объем продаж, прибыль, размер дебиторской задолженности;

2) качественными являются некоммумерческие показатели — количество консультаций клиентов, своевременность составления отчетов, текучесть кадров и др.

Определив действительный норматив для каждой из центральных точек процессов, получаем возможность сравнения фактических результатов действий с нормативными. При обнаружении отклонения, руководителю отдела снабжения следует выявить реальные причины и устранить их.

Внедрение данной системы дает более полную картину хозяйствующего субъекта, учитывая трудовые кадры, протекающие бизнес-процессы, инновации, отношения с потребителями и иные аспекты как внутренней среды предприятия, так и внешнее окружение. Анализ же результатов является практичным инструментом принятия решений и корректировки планов, помогает выявить "узкие места", что позволяет увидеть реальное положение дел предприятия.

Очевидно, у различных хозяйствующих субъектов имеются непохожие на других компаний миссия, цели отсюда следует то, что показатели, оценивающие работу отдела снабжения, будут неравны для фирм одной отрасли, и они не могут быть применены повсеместно для решения вопроса стимулирования труда работника разных отделов. За конкретной должностью закрепляется определенный набор показателей оценки его работ. Достаточно 3–5 четко обозначенных и измеримых показателей оценки эффективности, для того, чтобы работник понимал, что он него требуется и от чего зависит оплата его труда.

Разработку системы КРІ в организации можно разделить на 3 этапа:

1. Подготовительный. На данном этапе приоритетным направлением является определение ключевой цели организации, а также способов ее достижения. Исходя из способов достижения главной цели, можно выделить ключевые показатели для отделов организации и для каждого сотрудника персонально. Также на данном этапе необходимо сформировать рабочую группу, которая будет непосредственно участвовать в разработке системы КРІ. К такой работе необходимо привлекать сотрудников всех структурных подразделений.

На этом этапе проводятся исследования рынка и работы самой организации. Анализируется работа организации в настоящее время и насколько она способна решать поставленные задачи в будущем. Необходимо определить, как будет рассчитываться заработная плата сотрудников после внедрения системы КРІ.

2. Разработка системы КРІ. В некоторых случаях может потребоваться совершенствование имеющейся организационной структуры. В обязательном порядке необходимо доводить до коллектива информацию о внедрении системы КРІ в организации. На данном этапе проводится разработка процессов управления организацией на основе КРІ и разработка нормативно-методической документации.

3. Внедрение разработанной системы в работу организации [3].

Специалисты по внедрению КРІ советуют следовать следующим правилам, чтобы данное нововведение в компании было оправданным:

– Минимального перечня показателей должно быть достаточно для полноценного управления бизнес-процессами;

– Все показатели должны быть легко измеримы;

– Стоимость измерения не должна быть больше управленческого эффекта от применения данного показателя, т. е. эффект от внедрения должен покрывать расходы на осуществление данных действий.

Значительную роль играет уровень расчета одного и того же показателя. Например, руководитель отдела логистики обнаружил неликвидность запасов, отражающуюся в снижении оборотного капитала всего предприятия. Чтобы решить данную задачу, необходимо измерить показатель неликвида до уровня отдельных подразделений, определяя эффективность работы. Начальник отдела, анализируя показатели эффективности на местном уровне, необходимо найти суть проблемы.

Помимо вертикальной детализации KPI (в нашем случае подробный разбор помогает выявить перечень проблемных запасов), стоит учитывать горизонтальный переход между показателями для определения причины накопления запасов.

Многие показатели взаимосвязаны, а значит, их стоит рассматривать комплексно. В приведенном примере можно предположить, что склад работает неэффективно. Одной из причин может быть несоблюдение принципа FIFO, вследствие чего товар с хорошей оборачиваемостью начал «стареть», либо изначально была неправильно рассчитана первоначальная потребность (объем заказанной партии превысил потребность деятельности).

Таблица 1 – Достоинства и недостатки от внедрения системы сбалансированных показателей

Достоинства	Недостатки
количественная и качественная оценка результата отдела снабжения	отсутствие однозначности понимания значений тех или иных показателей
понятная система вознаграждения труда работника	сложность увидеть действие показателей в совокупности
выявление «узких мест» в процессе снабжения и оперативное принятие решения	изначально настроить грамотную систему и пояснить принцип её работы
оценка и контроль эффективности процесса планирования потребностей	
основа для принятия управленческих решений	

KPI очень тесно связаны с мотивацией персонала, так как с помощью показателей KPI можно создать очень эффективную систему мотивации и стимулирования сотрудников организации.

Система позволяет выстроить эффективную систему оплаты труда в организации через установленные показатели. При этом необходимым условием является то, что показатели могли иметь конкретное измерение.

Такие показатели чаще всего используются для оценки результата работы руководителей структурных подразделений, другого административного и управленческого персонала. При этом в положении об оплате труда необходимо четко установить финансовую мотивацию за выполнение каждого KPI. Также следует учитывать, что количество KPI не должно быть большим (оптимально для одного сотрудника от 4 до 7).

Внедрение и использование системы KPI приносит существенные преимущества для организации:

- высокая мотивация сотрудников. Каждый сотрудник понимает, за достижение каких конкретных результатов напрямую зависит размер его заработной платы;

- выделение приоритетных задач организации. Сотрудники самостоятельно способны расставить приоритеты и уделять меньше времени второстепенным задачам;

- улучшается контроль эффективности работы организации. Правильно разработанная и внедренная система KPI позволяет постоянно контролировать рабочие процессы. Сбои и проблемы в работе организации можно отследить до наступления негативных финансовых и иных последствий. Руководство может принять меры для предотвращения негативных последствий заранее;

- укрепление партнерских отношений внутри коллектива. Система KPI способствует справедливому распределению фонда заработной платы, что, в свою очередь, положительно влияет на микроклимат в коллективе;

- привлечение и удержание высококвалифицированных кадров.

Прямая зависимость размера заработной платы от результата труда способствует привлечению квалифицированных сотрудников в организацию, а также способствует снижению текучести кадров;

- размер фонда оплаты труда зависит от результата работы компании. В такой ситуации увеличение фонда оплаты труда не будет источником дополнительного расхода финансовых средств.

Внедрение системы KPI может иметь и недостатки:

- ключевые показатели эффективности определены неверно. В такой ситуации нивелируются все перечисленные преимущества внедрения системы KPI. Поэтому особенно важно правильно определить такие показатели;

— разработка системы КРІ и ее внедрение в работу компании требует существенных финансовых, временных и трудовых затрат. Возможно, потребуется дополнительное обучение некоторых сотрудников. Не каждая организация может позволить себе выделение достаточного количества ресурсов для внедрения системы КРІ в работу.

Систему КРІ, как правило, нецелесообразно внедрять в небольших организациях. КРІ также нецелесообразно вводить в работу вспомогательных служб, обеспечивающих работу других структурных подразделений (службы по наладке и ремонту оборудования). Такая система может сделать их работу более длительной, тогда как от них требуется устранить проблемы с техникой в кратчайшие сроки.

Указом Президента № 504 от 18 декабря 2015 года «О задачах социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016 год» была введена система ключевых показателей эффективности. Данная система рассчитывается ежегодно на государственном уровне. Согласно Указу в сфере социально-экономического развития в 2016 году был предусмотрен рост конкурентоспособности экономики и уровня жизни населения, продукции, благоприятствуя развитию экспорта и усилению сбыта внутри страны. Из недавнего – постановление № 989 от 29 декабря 2018 года, в котором разработаны показатели для оценки эффективности работы правительства, Нацбанка, руководителей министерств и ведомств, глав облисполкомов и Мингорисполкома поквартально. Работа за год оценивается по достижению важнейших целевых показателей госпрограмм на 2019 год [4].

КРІ – эффективные инструменты, позволяющие качественно и количественно измерить поставленные цели организации. Стоит помнить, что универсальных показателей не существует ввиду изменчивости окружающей среды, поэтому следует всегда корректировать и адаптировать имеющиеся показатели к текущему моменту. Вознаграждение на основе результата – современный метод оценки труда. Механизм основан на расчете формул, отражающих процент выполнения критериев установленных норм. Так, если норматив выполняется, можно с определенной долей вероятности говорить о том, что отдельный работник или отдел успешно справляется со своей работой. В случае предусмотрения премии за перевыполнение плана, сотрудник будет мотивирован результатом своей работы. Пятый год в Республике Беларусь периодически дополняется и совершенствуется система сбалансированных показателей на государственном уровне, а в частных фирмах с определенной периодичностью корректируются показатели данной системы, стимулируя работников к самосовершенствованию навыков, повышая уровень инновационного развития организации.

Список использованных источников

1. Друкер, Питер Ф. Бизнес и инновации / Питер Ф. Друкер; пер. с англ. – М. : ООО "И. Д. "Вильямс", 2009. – 56 с.
2. Внедрение и разработка системы КРІ (ключевые показатели эффективности) примеры, формулы [Электронный ресурс]. – URL: <http://bizprocess.by/vnedrenie-kpi>. – Дата доступа: 22.08.2019.
3. Клочков, А. К. КРІ и мотивация персонала [Электронный ресурс] / А. К. Клочков // Полный сборник практических инструментов – URL: <https://marketing.wikireading.ru/12524>. – Дата доступа: 23.08.2019.
4. Правительство Беларуси установило КРІ для чиновников [Электронный ресурс]. – URL: <https://belaruspartisan.by/politic/450344>. – Дата обращения: 20.08.2019.

Курган О. В.

УО «Брестский государственный технический университет»,

г. Брест, Республика Беларусь

kurhanolha@gmail.com

РЕВЕРСНЫЕ ПОТОКИ В ЭКОНОМИКЕ ЗАМКНУТОГО ЦИКЛА НА ПРИМЕРЕ ОАО «МАЗ»

Экономика замкнутого цикла – это подход к проектированию и производству продуктов для повторного использования, переработки и рециклинга. Она открывает новые возможности для логистических и транспортных компаний. Экономика замкнутого цикла помогает ускорить инновации и привлечь новых клиентов, для которых устойчивое развитие является приоритетом.