

УДК 339.13

**АНАЛИЗ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ
ШВЕЙНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**ANALYSIS OF METHODS OF MARKETING ACTIVITY MANAGEMENT
AT A CLOTHING ENTERPRISE**

С.А.ЛЕОНОВ
S.A.LEONOV

(Санкт-Петербургский государственный университет технологии и дизайна)
(The St.-Petersburg State University of Technology and Design)
E-mail: sergey-leonov@mail.ru

В статье рассмотрены теоретико-практические аспекты сбытовой политики предприятия. Проанализированы методы управления сбытовой

деятельностью на швейных предприятиях, изучены их недостатки и достоинства.

Theoretical and practical aspects of enterprise marketing policy have been considered. The methods of marketing activity management at a clothing enterprises have been analyzed, their disadvantages and advantages have been studied.

Ключевые слова: сбытовая деятельность, управление сбытовой деятельностью, методы управления, швейное предприятие.

Keywords: marketing activities, sales management, management methods, a clothing enterprise.

В современных условиях организация производственно-сбытовой деятельности предприятия невозможна без автоматизированных информационных систем управления предприятием. Современные методы управления требуют наличия на предприятии современных автоматизированных информационных систем и предъявляют высокие требования к точности и своевременности поступления информации.

Методы или подходы MRP, MRPII, ERP, EDI – это формализованная совокупность понятий и процессов, с помощью которой можно описать работу предприятия [6, с. 33]. Они имеют сугубо конструктивный характер, то есть их можно воспринимать как набор инструкций: сделай это так, передай данные или материалы в таком-то виде туда, сделай запись о выполненных операциях там-то.

В 60-е годы был создан метод расчета необходимых для производства материалов, получивший название MRP (Material Resource Planning – планирование необходимых материалов).

Метод MRP базируется на системе расчетов, использующей данные основного производственного плана (ОПП), при построении которого за исходную точку принимается ожидаемый (фактический) спрос на готовую швейную продукцию.

Основной производственный план разрабатывается на базе информации о прогнозе спроса или принятых к исполнению/плановых заказов с утвержденными/ожидаемыми датами поставок, потребностях в пополнении страховых запасов, обеспечении дистрибьюторских

центров либо на основе комбинации этих параметров. Основной производственный план определяет ожидаемый баланс запасов на предприятии (как правило, только для готовой продукции) и, в случае ожидаемого снижения запасов ниже определенного уровня, формирует плановые задания на пополнение. Фактически ОПП является планом производства, разработанным на уровне изделий, предназначенных к продаже и включающий такие данные, как количество продукции и дату, к которой это количество должно быть произведено. Используя ОПП как отправную точку, по алгоритму MRP рассчитываются необходимые для реализации ОПП количества сырья, материалов и компонентов, с учетом даты выполнения плана.

Метод планирования производственных ресурсов (Manufacturing Resource Planning, MRP II) – результат естественного развития MRP-алгоритма. Поскольку MRP предназначен для планирования необходимых материалов, идея охватить области деятельности, от которых зависит пополнение или расход материалов, выглядит вполне логичной. Таким образом, MRP II – это планирование по MRP плюс функции управления складами, снабжением, продажами и производством. Поскольку на швейном предприятии большинство денежных средств так или иначе связано с производством или запасами, использование вышеперечисленных функций делает возможным включение в единую систему также функций учета и управления финансами [9, с. 211].

Теоретически MRP II может рассматриваться как классическая система управления "точно вовремя", причем в буквальном смысле этого слова: необходимые детали и материалы могут быть получены из определенных источников именно к тому времени, когда они необходимы. Однако на практике система MRP II редко работает идеально, поскольку обеспечить столь жесткий контроль исходных данных не всегда возможно (время от времени случаются ошибки в спецификациях и технологии, оценках имеющихся запасов и т.п.). Кроме того, не все операции ведутся так, как запланировано (брак, несоответствие качества, срывы сроков и т.п.).

Среди существующих методов управления деятельностью швейного предприятия можно выделить концепцию "Точно-Во-Время" (Just-In-Time, JIT). Часто концепцию управления JIT называют гибким производством (Lean Manufacturing) или "производством - без складов". В соответствии с методом управления предприятием JIT необходимо постоянно бороться со всеми потерями на предприятии. В рамках JIT разработана методика управления запасами и производством Канбан. Сущность метода состоит в использовании простых физических сигналов (карточек, пустых контейнеров или световых сигналов), в соответствии с которыми производится отпуск материалов со склада, запуск производства, отгрузка потребителю [2, с. 67].

Среди существующих методов управления можно выделить метод управления по критическим ресурсам (или по узким местам), получивший также название ОТП (оптимизированная технология производства).

Метод управления по узким местам эффективен для швейных предприятий, имеющих ярко выраженные критические ресурсы, то есть объекты управления, ограничивающие объем выпуска. Применительно к управлению производством и запасами можно выделить три типа ограничений, присутствующих на швейных предприятиях, а именно: ограничения по внутренним ресурсам (недостаточная мо-

щность оборудования, отсутствие персонала необходимой квалификации и т.п.), ограничения рынка (избыточный рынок) и ограничения в методах ведения бизнеса (бизнес-процессы и процедуры управления) [8, с. 350].

Одно из новейших достижений западной мысли в области управления производством и запасами – методика усовершенствованного, или синхронного, планирования (Advanced Planning and Scheduling, APS). Считается, что именно эта методика, появление которой датируется примерно 1995 годом, со временем вытеснит из практики управления метод MRP II. Однако необходимо отметить, что этот метод в основном применим для предприятий с политикой удовлетворения внешнего спроса под заказ.

Структурно указанный метод может быть разделен на две части – первая связана с планированием производства и снабжения, вторая – с диспетчеризацией производства. Алгоритм работы первой части сходен с алгоритмом работы MRP II, однако существует небольшое, но существенное различие. Планирование по алгоритму MRP II выполняется по рекурсивной схеме: 1) планируется закупка или производство необходимых изделий из расчета бесконечных ресурсов; 2) оцениваются ресурсы; 3) в случае несоответствия доступной мощности ресурса и планируемой загрузки производится перепланирование даты запуска в производство с учетом конечной мощности; 4) затем, поскольку даты изменились, производится перепланирование закупки или производства, опять же из расчета бесконечных ресурсов; 5) далее повторяются шаги 2, 3 и т. д.

Одним из терминов, ставших за последние годы весьма популярным (пока малоизвестный в России), является полностью компьютеризированное (интегрированное) производство (Computer Integrated Manufacturing, CIM). CIM предполагает интеграцию ряда функций в единое целое, что приводит к возникновению качественно новой функциональности. Современные ERP системы включают в себя модули синхронного планирования, что открывает новые возможности по оптимизации произ-

водства и снижению затрат на этапе проектирования изделий и моделирования самого производства, кроме этого позволяет проводить эффективное техническое перевооружение уже действующего производства [4, с. 229].

В классической MRP II/ERP системе функции планирования и управления взаимосвязаны с функциями учета и управления заказами, управления финансами.

В свою очередь, CIM добавляет в этот интегрированный набор возможности автоматизированного проектирования (САПР-К/САПР-Т системы) и оперативного управления цехами и оборудованием (АСУТП системы) – функции, для которых столь тесное взаимодействие с основной бизнес-системой ранее не предусматривалось. При этом простой интеграции разнородных программных комплексов недостаточно – требуется организация сотрудничества и взаимодействий отделов предприятия, выполняющих совершенно разные функции [4, с. 231].

Развитию CIM за последние годы способствовала разработка международных стандартов на форматы обмена данными, а также создание специальных программ-конверторов, позволяющих обмениваться необходимой информацией.

Предполагается, что в будущем CIM будет охватывать все новые и новые приложения, разработанные в соответствии с CIM-стандартами или адаптированные под них.

Процесс внедрения CIM-систем (а по существу – интеграция нескольких используемых систем на предприятии) идет на предприятиях чрезвычайно медленно, в силу указанных выше факторов, а также по причине значительной стоимости таких решений.

Среди концепций управления, которые, по мнению специалистов, будут использоваться предприятиями в XXI в., также можно выделить следующие.

1. Электронный бизнес (e-business) – возможность взаимодействия с торговыми партнерами швейного предприятия через Интернет.

2. CRM (Customer Relationship Management) – системы управления взаимодействием с клиентами. С помощью CRM предприятие может быстрее обслуживать клиентов, производить с меньшими затратами и, следовательно, продавать по более низким ценам по сравнению с конкурентами [7, с. 125].

Таким образом, соответствующие терминам "e-business" и "CRM"-программные продукты призваны повысить конкурентоспособность компаний.

Основные достоинства и недостатки существующих методов управления производственно-сбытовой деятельностью швейных предприятий представлены в табл. 1.

На основе проведенного анализа можно заключить, что на сегодняшний день наиболее востребованными методами управления производственно-сбытовой деятельностью являются MRP II и приходящий ему на смену APS. По мнению экспертов, использование в практике управления производственно-сбытовой деятельностью предприятий алгоритмов MRP II и APS даст возможность обеспечить выполнение заказов клиентов "точно-вовремя", снизить ресурсные затраты и запасы материалов, комплектующих и незавершенного производства, выявлять резервы снижения производственных издержек, осуществлять оперативный сбор информации по центрам образования прибыли/затрат и отслеживания производственной себестоимости, а также повлечет за собой оптимизацию практически всех бизнес-процессов от управления производством, закупками и заказами до управления финансами и конструкторско-технологической деятельности.

Метод	Область наиболее эффективного практического применения	Достоинства	Недостатки
Метод планирования необходимых материалов (MRP)	- серийное относительно стабильное производство	- возможность учитывать будущие потребности предприятия, формировать заказы на пополнение запасов в нужные сроки и в нужных объемах; - снижение уровня запасов материалов	- относительная сложность; - невозможность учесть ограниченность ресурсов предприятия.
Метод планирования производственных ресурсов (MRP II)	- в случаях несложных производств и стабильного спроса.	- охватывает все основные области деятельности предприятия: планирование, производство, закупки, продажи, финансы; - возможность получения очень точных планов закупок и производства; - возможность применения метода даже при нестабильных внутренних и внешних условиях; - возможность компенсировать такие факторы, как срывы поставок материалов и комплектующих (по срокам и количеству), - нестабильно работающее оборудование, изменение внешнего спроса (например, отказ клиента от заказа); - неточность прогнозов или хаотичность спроса на продукцию возможно "покрыть" страховым запасом; - позволяет значительно сократить запасы путем более тщательного их контроля и расчета необходимого уровня, а также улучшить оперативность и надежность системы планирования	- относительная сложность: сложность и длительность расчетов, сложно обеспечить жесткий контроль исходных данных; - требовательность к информационной системе и точности (не менее 95%) поступающей в нее информации о состоянии предприятия; - необходимость развитой информационной системы класса ERP; - невозможность учесть ограниченность ресурсов предприятия, то есть планирование без одновременного учета мощности, - невозможность надежного определения для любого компонента нижнего уровня источника потребности; - неточность информации приведет либо к излишкам, либо к дефициту; - планирование в прошлое (без "учета сегодня"), невозможность связать потребность нижнего уровня с "родительской") потребностью; - невозможность применения, на предприятиях, выпускающих сложные изделия, с множеством уровней вложенности, компонентов, операций и т. д.
Концепция "Точно-Во-Время" (JIT) и метод Канбан	- в условиях высококонкурентной среды; - на предприятиях среднего масштаба с серийным типом производства, где стандартные изделия производятся с высокой скоростью с непрерывным потоком материалов и комплектующих; - управление производством/поставками массовых деталей;	- наличие функциональности, позволяющей упростить функции расчета потребностей в материалах, которые должны быть доставлены в точном количестве и точно в нужный срок (то есть точно-вовремя); - регистрация выполнения рабочих заданий, - упростить процесс управления производством.	- высокие требования к времени выполнения и стабильности цикла доставки сырья, материалов, комплектующих; - затруднительно использование концепции на крупных, высокотехнологичных предприятиях, где процедура планирования и контроля производственных процессов является сложной.

	<ul style="list-style-type: none"> - в случае наличия партнерских отношений с поставщиками и клиентами; - низкая стоимость переналадки оборудования для уменьшения размера производимой партии 		
Теория ограничений (метод управления по узким местам) (ТО)	<ul style="list-style-type: none"> - предприятия с ярко выраженным критическим ресурсом 	<ul style="list-style-type: none"> - быстрая отдача, то есть возможность получения результата в кратчайшие сроки; - возможность применения на предприятиях, в производственной, и непроизводственной сферах 	<ul style="list-style-type: none"> - неприменимость в условиях непостоянства критических ресурсов; - на промышленном предприятии устранение ограничений может приводить к дополнительным инвестициям в оборудование; - сложности с использованием в случае, когда заработная плата персонала зависит от выработки
Методика усовершенствованного, или синхронного, планирования (APS)	<ul style="list-style-type: none"> - предприятия, ориентированные на удовлетворение внешнего спроса под заказ 	<ul style="list-style-type: none"> - гибкость; - возможность получения реальных планов на основе моделирования производственного процесса и оценка различных вариантов; - позволяет в режиме реального времени рассчитывать дату выполнения заказов клиентов с учетом сиюминутной ситуации на предприятии 	<ul style="list-style-type: none"> - высокие требования к функциональности ПО и к точности исходных данных для его применения; - требуется наличие ERP-системы, в которой поддерживаются функции синхронного планирования, причем тесно интегрированные с остальными модулями КИС; - необходимость предварительного внедрения и использования не менее года MRP-II системы
Компьютеризированное (интегрированное) производство (CIM)	<ul style="list-style-type: none"> - на предприятиях, где внедрены и эффективно используются компьютерные системы управления 	<ul style="list-style-type: none"> - полностью компьютеризированное производство; - интеграция ряда функций; - возможности по оптимизации производства и снижению затрат на этапе проектирования изделий и моделирования производства, что позволяет проводить эффективное техническое перевооружение действующего производства. 	<ul style="list-style-type: none"> - требование наличия эффективной системы (методов и соответствующей компьютерной системы) управления
Системы управления взаимодействием с клиентами и электронный бизнес (CRM и "e-business")	<ul style="list-style-type: none"> - на предприятиях, где внедрены и эффективно используются современные методы и соответствующие компьютерные системы управления 	<ul style="list-style-type: none"> - повышение скорости обслуживания клиентов; - снижение затрат на производство продукции, следовательно, возможность устанавливать более низкие цены по сравнению с конкурентами 	<ul style="list-style-type: none"> - требование наличия эффективной системы (методов и соответствующей компьютерной системы) управления

ВЫВОДЫ

Анализ существующих моделей планирования и управления деятельностью предприятий позволил выявить их достоинст-

ва и недостатки и оценить их применимость на швейных предприятиях. Проведенное в данной области исследование позволило сделать следующее заключение: существует необходимость совершенство-

вания методов управления сбытовой деятельностью швейных предприятий.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Бирман Л.А.* Управленческие решения: Учебное пособие. – М.: Дело, 2004.

2. *Богданов С.В.* Разработка организационно-экономических методов и моделей повышения эффективности производственно-сбытовых систем в области сбыта и товародвижения: Дисс....канд. эконом. наук. – М.: 2002.

3. *Бойко Р.А.* Формирование механизма управления сбытовой деятельностью промышленного предприятия: Дис....канд. эконом. наук. – СПб.: 2004.

4. *Горшков А.Ф. и др.* Компьютерное моделирование менеджмента: Учебное пособие / Под общ. ред. Н.П. Тихомирова. – М.: Изд-во "Экзамен", 2004.

5. *Ефимова С.А.* Управление сбытом или как увеличить объем продаж. – М.: Изд-во "Альфа-Пресс", 2007.

6. *Кочергин Д.* Технологии моделирования бизнес-процессов // Экономика и жизнь. – 2006, №23. С. 33.

7. *Лазарев И.А., Хижа Г.С., Лазарев К.И.* Новая информационная экономика и сетевые механизмы ее развития. – М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°", 2005.

8. *Линдере Майкл Р., Фирон Харольд Е.* Управление снабжением и запасами. Логистика. / Пер. с англ. – СПб.: ООО "Виктория плюс", 2002.

9. *Фатхутдинов Р.А.* Производственный менеджмент. – СПб.: Питер, 2004.

Рекомендована кафедрой менеджмента. Поступила 01.06.12.