

**ТЕХНОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ
О ВЫПОЛНЕНИИ ЗАКАЗА ПОТРЕБИТЕЛЯ
НА ШВЕЙНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

**THE TECHNOLOGY OF MAKING DECISIONS
ON THE CONSUMER ORDER IMPLEMENTATION
AT GARMENT ENTERPRISES**

С.А. ЛЕОНОВ
S.A. LEONOV

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

Раскрыта суть технологии принятия управленческих решений в сбытовой деятельности предприятия. Выделены этапы реализации алгоритма принятия решений о выполнении заказа потребителя. Предложены показатели для расчета возможных объемов поставки.

The essence of the technology of making administrative decisions in sale activity of an enterprise has been exposed. The stages of realization of the algorithm of making decisions on the consumer order implementation have been noted. The indexes for calculation of possible supplies amount have been offered.

Ключевые слова: управление сбытовой деятельностью, управленческий процесс, технология принятия решений, выполнение заказа, швейное предприятие.

Keywords: management of sale activity, administrative process, the technology of making decisions, order implementation, a garment enterprise.

Успех предприятия в современных условиях возрастающей конкуренции зависит от гибкого реагирования производителей на изменение потребностей рынка, что требует создания механизмов управления, позволяющих осуществлять адаптацию к рыночным условиям и конкуренции.

Чем успешнее предприятие функционирует на конкурентном поле, тем чаще необходимо принимать решения о выполнении заказов потребителей. Большая роль в этом процессе отводится постоянному мониторингу за процедурами, связанными с производственно-сбытовой деятельностью фирмы. В связи с этим возникает задача оценки скорости и целесообразности выполнения поступающих запросов потребителей, решение которой сопряжено с опре-

деленными сложностями и, в первую очередь, с большими объемами информации.

Все это приводит к необходимости создания системы управления заказами на базе объединения управления на этапах закупок и планирования запасов, производства, сбыта и маркетинга. Создание такой сквозной системы управления сегодня возможно только при использовании современных информационных технологий, которые позволяют оперативно собирать и обрабатывать большие потоки информации.

Практика показывает, что успех сбытовой деятельности зависит не только от действий топ-менеджмента предприятия, определяющего его стратегическое развитие, но в не меньшей степени и от работников, осуществляющих элементарные операции.

Процесс выработки решения имеет определенную технологию, соблюдение которой способствует обеспечению необходимого уровня качества управленческого решения.

Под технологией принятия решений понимается совокупность последовательных приемов и способов для достижения цели [3, с. 116].

В деятельности предприятия порой для разрешения управленческой проблемы требуется не единичное решение, а определенная последовательность действий. Поэтому принятие решения – это не одномоментный акт, а результат процесса, развивающегося во времени и имеющего определенную структуру. Процессом принятия решения является последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблемной ситуации и заключающихся в анализе сложившейся ситуации, генерации альтернатив решения, принятии решения и организации реализации его выполнения.

При поступлении заявки от потребителя на производство готовой спецодежды менеджеру отдела сбыта необходимо проанализировать, имеет ли предприятие технические и технологические возможности произвести заказанную продукцию.

В связи с этим возникает необходимость разработки инструментов анализа и управления, которые помогут менеджеру принять требуемое управленческое решение и сократить время обработки заказа. Стоит отметить, что обработку заказов относят к главным функциям логистики, так как она определяет момент времени получения товара или оказания услуги клиенту и инициирует работу служб по доставке товара.

Основное рабочее время менеджера отдела сбыта уходит на прием и обработку заказов от клиентов фирмы, поэтому наша задача – сокращение времени приема и обработки заказа. Этот процесс состоит из следующих последовательных процедур (рис. 1 – перечень и взаимосвязь составляющих процесса "Прием и обработка заказа" [2, с. 33]): получение заказа, оценка потенциальной возможности выполнения

заказа с учетом технологических особенностей производства, обработка заказа, оформление заказа и предоставление клиенту счета на оплату.

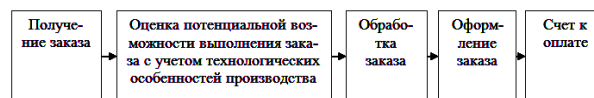


Рис. 1

В связи с этим можно выделить следующие этапы реализации алгоритма принятия решений о выполнении заказа потребителя: ввод параметров заказа в базу данных, оценка потенциальной возможности выполнения заказа с учетом технологических особенностей производства, обработка заказа, оценка рентабельности заказа, оформление заказа (документов), контроль выполнения заказа. Каждый из вышеперечисленных этапов требует подробного рассмотрения. Реализация предложенных этапов требует применения определенных математических и статистических методов. Выполнив предложенные на каждом этапе расчеты, менеджер отдела сбыта определит, можно ли выполнить заказ покупателя в соответствии с требованиями потребителя по объему, качеству готовой спецодежды, цене, срокам отгрузки и поставки.

Алгоритм принятия решений о выполнении заказа потребителя представляет собой последовательность действий и расчетов, которая позволит менеджеру быстро сориентироваться в имеющихся возможностях предприятия и дать быстрый ответ клиенту.

Применение предложенного алгоритма в практике управления производственно-сбытовой деятельностью швейных предприятий дает предприятию механизм, позволяющий ему быстрее адаптироваться к динамике запросов потребителей.

Первоочередной задачей менеджера отдела сбыта является оценка потенциальной возможности выполнения заказа с учетом технологических особенностей производства.

При принятии решения о возможности исполнения заказа требуется ответить на следующие вопросы.

1. Имеется ли в ассортименте фабрики заказываемый артикул спецодежды или артикул спецодежды, обладающей подобными техническими свойствами (наличие заправочных параметров)?

2. Имеются ли техника, технология, трудовые и материальные ресурсы в требуемом количестве и качестве, необходимые для организации производства запрашиваемого артикула спецодежды?

3. Производится ли артикул спецодежды в текущем периоде?

4. Запланировано ли его производство в плановом периоде [3, с. 121]?

Процедура "Оценка потенциальной возможности выполнения заказа с учетом технологических особенностей производства" включает в себя (рис. 2 – блок-схема осуществления процедуры "Оценка потенциальной возможности выполнения заказа с учетом технологических особенностей производства" [1, с. 62]):

1) поиск позиций заказа по номенклатурному справочнику, если заказаны конкретные артикулы спецодежды, выпускаемые предприятием;

2) если клиента интересуют определенные качественные и технические характеристики продукции – проверка наличия аналогичного артикула в базе данных предприятия;

3) если подобная спецодежда не производится предприятием – оценка возможность произвести заказанную спецодежду на имеющемся в распоряжении оборудовании (анализ технических и технологических возможностей производства);

4) в случае, когда производство невозможно – отказ клиенту, в противном случае – переход к процедуре "Обработка заказа".

Таким образом, данная процедура (рис. 2) предполагает анализ возможности производства заказанных артикулов спецодежды на предприятии. Однако в соответствии с выделенными критериями запросов потребителей можно интерпретировать этот этап – как оценку выполнимо-

сти заказа по критериям "ассортимент" и "качество", что является первоочередной задачей при принятии решения о выполнении того или иного заказа. Тогда к числу задач, решаемых в ходе процедуры "Обработка заказа", относится оценка выполнимости заказа по таким критериям, как: количество, время, цена, а также оценка выполнимости заказа в соответствии с прочими требованиями, предъявляемыми потребителем, например, в соответствии с условиями оплаты и доставки и т.д.

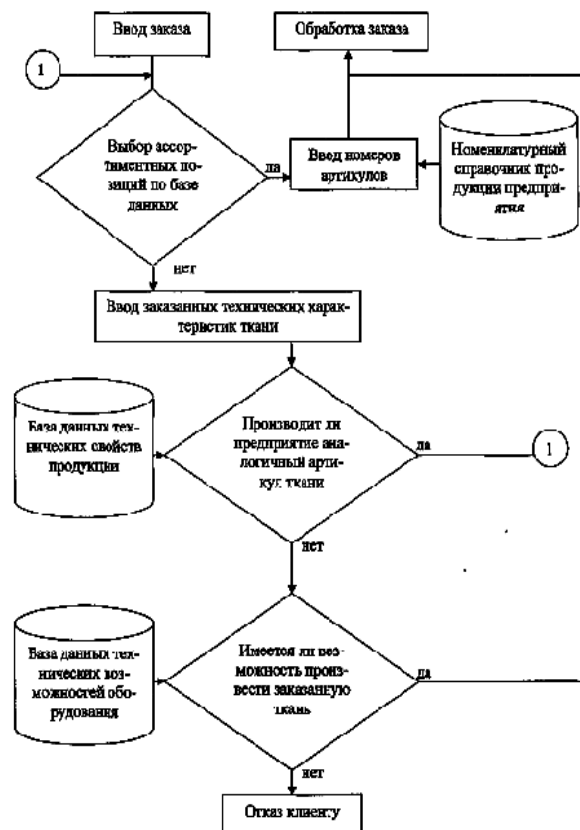


Рис. 2

Рассмотрим следующую процедуру процесса управления заказами – "Обработка заказа". Это процедура, которой следует предприятие при получении заказа от клиента на производство определенной продукции. Она включает в себя проверку кредитоспособности клиента и санкционирование заказа, расчет времени выполнения заказа, себестоимости и стоимости заказа, а также согласование параметров выполнения заказа с потребителем. Цель построения алгоритма процедуры – ускорение реакции на запрос потребителя.

Начинается "Обработка заказа" с проверки наличия готовой спецодежды соответствующего артикула на складе и ее количества, затем, если спецодежда имеется в достаточном количестве – подсчитывается время, необходимое на оформление, оплату, комплектацию, отгрузку и доставку заказа клиенту, если же на складе нет заказанного артикула или имеется в меньшем количестве, чем требуется, проверяется наличие суровья и отделочных материалов для производства готовой спецодежды и их количество и т.д. [1, с. 64].

Если все заказываемые артикулы спецодежды на момент оформления заказа имеются в наличии на складе в достаточном количестве, то предприятие может гарантировать отгрузку заказа в течение определенного срока после оплаты (либо в соответствии с другими условиями оплаты). Если заказанные артикулы частично имеются на складе или зарезервированы другими клиентами, следовательно, необходимо произвести недостающее количество спецодежды определенного ассортимента. При этом заказанные артикулы спецодежды могут быть включены в текущие планы реализации и отгрузок либо в планы на следующие периоды.

Время на производство недостающего количества будет складываться из времени ожидания начала производства конкретного заказа, времени непосредственно на производство (выполнение технологических операций на оборудовании), времени на осуществление складских операций и времени на транспортировку заказа. Существует вероятность задержки выполнения заказа или отгрузки раньше планируемого срока.

Для расчета возможных объемов поставки осуществления процедуры "Обработка заказа" (рис. 1) нами предлагается рассчитать следующие показатели.

1. Общее количество заказанной готовой ткани 1-го артикула на данный момент времени ($ГТ_i$):

$$ГТ_i = ГТ_i^{\text{склад}} - ГТ_i^{\text{рез}} - ГТ_i^{\text{заказ}}, \quad (1)$$

где $ГТ_i^{\text{склад}}$ – количество готовой спецодежды i -го артикула на складе ГП; $ГТ_i^{\text{рез}}$ – зарезервированное количество готовой спецодежды i -го артикула; $ГТ_i^{\text{заказ}}$ – заказанное количество готовой спецодежды i -го артикула (по текущему заказу) [5, с. 76].

2. Текущая потребность в суровых тканях для производства i -го артикула готовой спецодежды ($ТП_i^{\text{CT}}$):

$$ТП_i^{\text{CT}} = ГТ_i / \eta_i, \quad (2)$$

где η_i – коэффициент выхода потерь по длине спецодежды в отделке.

3. Количество суровой ткани, необходимой для производства заказанной готовой спецодежды i -го артикула, на данный момент времени ($СТ_i$):

$$СТ_i = СТ_i^{\text{склад}} - СТ_i^{\text{рез}} - ТП_i^{\text{CT}}, \quad (3)$$

где $СТ_i^{\text{склад}}$ – количество суровья для производства i -го артикула спецодежды, имеющегося в наличии на складе; $СТ_i^{\text{рез}}$ – количество суровья i -го артикула, поставленное в резерв.

4. Текущая потребность в отделочных материалах для производства i -го артикула готовой спецодежды ($ТП_n^{\text{OM}}$):

$$ТП_n^{\text{OM}} = СТ_i \cdot R_{in}, \quad (4)$$

где R_{in} – расход n -го материала на 1 м суровой спецодежды i -го артикула.

5. Количество n -го отделочного материала, необходимого для производства заказанной готовой спецодежды i -го артикула, на данный момент времени ($ОМ_n$):

$$ОМ_n = ОМ_n^{\text{склад}} - ОМ_n^{\text{рез}} - ТП_n^{\text{MO}}, \quad (5)$$

где $ОМ_n^{\text{склад}}$ – количество n -го отделочного материала на складе; $ОМ_n^{\text{рез}}$ – количество n -го отделочного материала, поставленного в резерв.

6. Текущая потребность в пряже j -го артикула (основной и уточной) ($ТП_j^{\text{П}}$):

$$ТП_j^{\text{П}} = СТ_i^{\text{недост}} \cdot Q_{ij}, \quad (6)$$

где Q_{ij} – расход ткани j -го артикула с учетом отходов на 1 м суровой спецодежды i -го артикула.

7. Количество ткани j -го артикула (основной и уточной) на данный момент времени (P_j):

$$P_j = P_j^{\text{склад}} - P_j^{\text{рез}} - TP_j^{\text{п}}, \quad (7)$$

где $P_j^{\text{склад}}$ – количество ткани j -го артикула на складе; $P_j^{\text{рез}}$ – количество ткани j -го артикула, поставленное в резерв [5, с. 81].

8. Текущая потребность в смеси для производства ткани j -го артикула ($TP_j^{\text{см}}$):

$$TP_j^{\text{см}} = P_j / \delta_j, \quad (8)$$

где δ_j – норма выхода ткани j -го артикула из соответствующей смеси.

9. Текущая потребность в сырье k -го вида для производства ткани j -го артикула ($TP_k^{\text{с}}$):

$$TP_k^{\text{с}} = P_j \cdot \omega_{kj}, \quad (9)$$

где ω_{kj} – долевое содержание k -го компонента в смеси для производства ткани j -го артикула.

Количество компонентов в смеси (шерсти различного вида, искусственных и синтетических тканей) может быть от 1 до 15 для каждого артикула ткани.

10. Количество k -го компонента смеси на данный момент времени (C_k):

$$C_k = C_k^{\text{склад}} - C_k^{\text{рез}} - TP_k, \quad (10)$$

где $C_k^{\text{склад}}$ – количество сырья k -го вида на складе сырья; $C_k^{\text{рез}}$ – количество сырья k -го вида, поставленного в резерв.

Если $C_k < 0$ – имеется недостаток сырья k -го вида, $C_k > 0$ – излишек.

Выполнив предложенные расчеты, менеджер отдела сбыта определит, можно ли выполнить заказ покупателя в требуемом объеме и какое количество недостающего

для выполнения заказа потребителя в требуемом объеме сырья, материалов и полуфабрикатов нужно купить или произвести.

Далее следует процедура "Оформление заказа", которая включает в себя составление счета и товаросопроводительных документов, регистрации заказа и отправку копий заказа соответствующему персоналу, например, на склад, в отдел доставки, в бухгалтерию, после чего клиенту выставляется счет на оплату [1, с. 79].

Таким образом, в функции менеджера в области управления заказами входит оформление заказов на продукцию, выписка и отправка клиентам счетов на оплату заказанной продукции, контроль оплаты счетов, а также контроль исполнения заказов клиентов.

Для эффективной работы менеджеров и анализа их деятельности необходимы оперативная информация и контроль стадий исполнения того или иного заказа. Поэтому важным этапом процесса управления заказами является мониторинг и контроль их выполнения.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Ефимова С.А.* Управление сбытом или как увеличить объем продаж. – М.: Издательство "Альфа-Пресс", 2007.
2. *Кочергин Д.* Технологии моделирования бизнес-процессов // Экономика и жизнь. – 2006, №23. С. 33.
3. *Мостовый Я.* Системы поддержки принятия решений в управлении сбытом / Межвуз. сб. науч. тр. Актуальные вопросы современного управления и экономики. – М.: ИНИОН РАН, 2001. С.115...129.
4. *Родионова В.Н., Владимирова И.С.* Современные тенденции развития организации производственной деятельности на предприятии // Организатор производства. – 2007, №2. С.16...20.
5. *Kaplan R.S., Norton D.P.* Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review. – 1996. Vol. 70, №1. P.75...85.

Рекомендована кафедрой менеджмента. Поступила 03.12.12.