

Исследования позволили установить, что реструктуризация подразумевает системный характер оптимизации функционирования всех отраслей экономики и включает многоаспектный и взаимоувязанный комплекс мероприятий, процессов, методов в условиях становления рыночных отношений.

УДК 65.01+ 658.8

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ И СБЫТОМ ПРОДУКЦИИ

Т.Б. Савицкая, Е.Н. Муха

*Учреждение образования «Витебский
государственный технологический университет»*

Для выживания и развития в условиях перехода к рыночной экономике организации необходимо приспосабливаться к динамично меняющимся условиям окружающей среды. Это требует принятия и реализации осознанных управленческих решений, связанных со стратегическими изменениями, разрабатывать альтернативные стратегии развития и обеспечения конкурентоспособности организации. Одновременно необходимо решать проблемы снижения издержек, рациональной организации производства и управления, обеспечивающие повышение эффективности производства в долгосрочной и краткосрочной перспективе. Решение этих проблем требует, с одной стороны, ориентации мышления и поведения руководителей на будущее и осознания необходимости изменений, а с другой – прагматичного подхода, определяемого интеграционными процессами в деятельности организации и ее ориентации на конкретный результат.

Любая организация находится и функционирует в среде. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает ей возможность существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может быть также источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым возможность своего выживания.

Для определения своих целей и путей их достижения организации необходимо изучить свою внутреннюю и внешнюю среду, чтобы вскрыть свои сильные и слабые стороны и учитывать имеющиеся угрозы и возможности. Умение выделить и проанализировать элементы организации является залогом успеха фирмы.

Сегодняшний кризис экономики – это, прежде всего, кризис ее производственной сферы, основным звеном которого является предприятие. Предприятиям приходится решать ряд вопросов, связанных с изменениями во внешнем окружении и оказывающих воздействие на внутреннее строение организации: создание эффективной структуры организации; резкое снижение платежеспособного спроса; поиск новых форм поставок и новых рынков сбыта; нехватка оборотного капитала; постоянный рост энергетических ресурсов; высокие налоговые нагрузки и т.д.

Изучение данной проблемы осуществлялось в условиях работы ОАО «Витебские ковры», являющимся одним из ведущих производителей ковров и ковровых изделий и основным производителем тафтинга в Беларуси. В результате проведенного анализа внутренней среды данного предприятия были выявлены как положительные, так и от-

рицательные моменты, вследствие чего были предложены мероприятия по их совершенствованию.

В условиях современной конкуренции, сокращения жизненного цикла товаров и услуг, развития новых технологий одним из основных условий формирования конкурентных преимуществ является инновационная активность промышленных предприятий. Предприятия, которые формируют стратегическое поведение на основе инновационного подхода, и ставят главной целью стратегического плана освоение новых технологий, выпуск новых товаров и услуг, имеют возможность завоевать лидерские позиции на рынке, сократить уровень издержек, добиться высоких показателей прибыли. Инновация сегодня – это сохранение конкурентоспособности и дальнейшего развития предприятия.

Инновационный процесс, сопровождаемый обновлением парка технологического оборудования, становится требованием эффективной деятельности предприятий ковровой отрасли. Для расширения ассортимента продукции, отвечающей требованиям потребителей, ОАО «ВК» постоянно приобретает современное высокопроизводительное оборудование. При разработке нового ассортимента особое внимание уделяется структуре ковра, качественным характеристикам сырья, его оптимальному расходу и возможности снижения трудозатрат. Практика показывает, что использование в производстве ворсовой пряжи помесной и других видов полугрубой шерсти любой длины на устаревшем оборудовании является малозффективным и нецелесообразным. Для обеспечения качества ковров нового ассортимента и эффективности их производства на новом оборудовании используется шерсть полугрубая помесная гребенная со средней длиной волокна не более 75-80 мм и аппаратная, нормальная по состоянию или сорная и полугрубая кроссбредная шерсть второй и третьей длины. Для обеспечения крепости пряжи при переработке ее на высоко скоростном оборудовании используется вложение в смесь 20% полиамидного волокна, что допускается для производства шерстяных ковров. Данное мероприятие позволяет разрешить существующую на предприятии проблему и тем самым достичь эффективности нового ассортимента ковров, прибыль от реализации которых позволит перекрыть недостаточность объема качественной отечественной шерсти – импортной. Внедрение нового оборудования позволяет также достичь экономии средств за счет снижения количества рабочих, обслуживающих оборудование, большей производительности нового оборудования. Так, численность работающих условно сокращается на 46 человек только при внедрении одного станка.

Кроме замены и модернизации устаревшего оборудования перед предприятием стоит задача – организовать эффективную сбытовую политику. Неудачная сбытовая политика может негативно отразиться на репутации предприятия и его продукции, поэтому необходимо разрабатывать ее более качественно. Она должна обеспечивать получение прибыли в текущем периоде, максимальное удовлетворение платежеспособного спроса потребителей, долговременную устойчивость предприятия, конкурентоспособность его продукции и положительную репутацию на рынке. Для реализации поставленной задачи на ОАО «Витебские ковры» необходимо мотивировать участников канала распределения, что является одной из функций управления каналами распределения, наряду с планированием, организацией, контролем и анализом деятельности участников канала. Мотивация может осуществляться различными методами – это ценовое стимулирование участников канала распределения (предоставление скидок, условия оплаты), материальное и моральное стимулирование торговых работников. Основной формой мотивации является материальное вознаграждение торговых работников.

В настоящее время на предприятиях промышленности для оплаты труда сбытовых работников применяется жесткий оклад плюс премии за общие результаты работы предприятия. Такая система премирования не стимулирует торговых работников в росте индивидуальных продаж, поэтому наиболее целесообразной формой матери-

ального стимулирования сбытового персонала промышленного предприятия является жесткий оклад в размере 50% от средней зарплаты по предприятию плюс комиссионные с продаж [1]. Практическая разработка этой формы поощрения ставит две проблемы, а именно определение величины минимального оклада и определения процента комиссионных с объема продаж. Следующей проблемой материального стимулирования работающих является определение размера комиссионных. Для этого предлагается использовать функцию поощрения (зависимость размера поощрения от объема реализации продукции). Используя метод итерации решается система уравнения, находятя параметры функции поощрения, после чего рассчитывается шкала поощрения.

В отличие от существующих систем поощрения, устанавливающих твердый процент от объема реализации, предлагается шкала, в которой размер поощрения дифференцируется в зависимости от диапазона стимулируемого показателя. Для обеспечения большей мотивации в росте объема продаж предложена прогрессивная шкала. Эта методика была опробована на примере ОАО «Витебские ковры», в результате чего было установлено, что при объеме реализации продукции от 5 до 50 тыс. долларов США одним сбытовым работником процент поощрения составил 3%, от 51 до 200 тыс. долларов – 4%, свыше 201 тыс. долларов – 5%.

Разработанная по данной методике система премирования должна быть опробована и проверена на соответствие следующим требованиям: средний размер заработной платы сбытовым работникам не должен быть выше, чем у руководителя предприятия; темпы роста производительности труда сбытовых работников должны опережать темпы роста их заработной платы.

В случае несоответствия этим требованиям корректировка заработной платы сбытовикам осуществляется путем уменьшения гарантированного оклада. Периодически необходимо уточнять шкалу поощрения при изменении коэффициента опережения путем пересчета максимально возможного размера поощрения. Таким образом, предложенный методический подход будет способствовать мотивации участников канала распределения максимизации объемов продаж.

Вторым методом стимулирования участников канала распределения является ценовое стимулирование. Основные причины его использования – желание поставщика установить длительные контакты с посредником; стимулирование выполнения посредником таких функций, как реклама и послепродажное обслуживание. Основная цель применения скидок – увеличение продаж и прибыли за счет ускорения оборачиваемости при условии, что спрос на товары – эластичный. Проблема применения скидок заключается в том, что в экономической литературе отсутствует научное обоснование их оптимального размера, поэтому проведение активизации сбытовой деятельности за счет мотивации работников отдела маркетинга и сбыта и применения системы скидок способствует развитию эффективной сбытовой деятельности на внутреннем рынке предприятия в результате определения скидки за предоплату и оптовой скидки.

Список использованных источников

1. Яшева Г. Методика и практика мотивации участников канала распределения // Экономика финансов управления, 2000 №7.