

ве индивидуального подхода; конкретизация целей обучения путём установления показателей, которые должны быть достигнуты в результате обучения; подбор методов обучения, отвечающих потребностям работников.

Также на предприятии необходимо активизировать процессы управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением работников, т. к. 50 % опрошенных не знают о возможностях карьерного роста. Особое внимание нужно уделить проведению мероприятий по планированию карьеры, а также разработке карьерограмм.

Важным фактором в работе персонала являются условия труда. Соблюдение санитарно-гигиенических норм и создание благоприятного климата позволит улучшить самочувствие работников, снизить утомляемость и повысить их производительность труда.

Формирование социального партнёрства для обеспечения согласования интересов собственников и работников является важным условием успешного функционирования организации.

УДК 568.8 (476.5)

ОРГАНИЗАЦИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СБЫТА ПРОДУКЦИИ В ОАО «ЗНАМЯ ИНДУСТРИАЛИЗАЦИИ»

Студ. Натолочная Н.В., доц. Суворов А.П.

УО «Витебский государственный технологический университет»

Открытое акционерное общество «Знамя индустриализации» является одним из крупнейших производителей мужской и женской одежды в Республике Беларусь.

Дважды в год по результатам оптовых ярмарок предприятие разрабатывает новые коллекции одежды, которые содержат более 300 моделей.

С 2010 года проведен комплекс работ по сертификации выпускаемой предприятием продукции. Качество производимых изделий подтверждается наличием сертификатов соответствия на пальтово-костюмный ассортимент одежды для мужчин и женщин. Доля сертифицированной продукции в общем объеме промышленного производства (продукции из собственного сырья) составила 91,4 %. В 2011 году ОАО «ЗИ» приняло участие в конкурсе «Лучшие товары на рынке Республики Беларусь». Две заявленные модели пальто и полупальто мужских стали лауреатами конкурса.

Для ОАО «ЗИ» характерна одноуровневая система распределения. Продукция со склада предприятия поступает розничной торговле, а затем конечному потребителю.

На внутреннем рынке страны сбыт продукции осуществляется через следующие каналы:

- фирменная сеть, представленная двумя магазинами и 12 фирменными секциями;
- организации торговли Минтогра (включает 46 организаций);
- организации торговли Облпотребсоюза (включает 86 организаций);
- индивидуальные предприниматели (более 15 субъектов);
- фирменная торговля предприятий-смежников (включает более 35 субъектов).

Для ОАО «ЗИ» установлен минимальный объем производства – квота. Квоту составляют поставки фирмам в количестве, установленном Минторгом, а также поставки организациям Белкооптребсоюза в установленных ими количествах. Потртфель заказов предприятия формируется на основной осенней ярмарке (в ноябре) и на дополнительной летом. Поставка товара на внутренний рынок имеет ряд недостатков и преимуществ. Положительным является достаточная рентабельность, гарантированная оплата продукции по инкассовой форме расчета. И минусы: ограниченные финансовые возможности покупателей республики и связанная с этим сложность в формировании товарного рынка РБ, а также необходимость валютных средств для закупа импортного сырья и комплектующих для выполнения заказов торговли. С целью продвижения товара на рынки ближнего и

дальнего зарубежья производятся выезды на всевозможные выставки-ярмарки. Это ежегодные выставки Росэкспо, БелТексЭкспо, Текстильлегпром и другие. Два раза в год ОАО «ЗИ» принимает участие в ярмарке «Рослегпром» и «Беллегпром».

Продукция, выпускаемая на ОАО «ЗИ», реализуется не только на внутреннем рынке, но и за рубежом: в Российской Федерации, странах СНГ и дальнем зарубежье. Наибольшее количество заключенных договоров приходится на белорусские предприятия.

В 2010 году наибольшие объемы реализации пришлось на Витебскую область и г. Минск: 43,7 и 31,25 % от общего объема реализации. В 2011 году значительно увеличилась отгрузка в Витебскую область (47,89 %). Отгрузка продукции в г. Минск в 2011 году сократилась на 5,38 % и составила 25,82 % от общего объема реализации.

Всего в стоимостном выражении в 2010 году со склада ОАО «Знамя индустриализации» отгружено продукции на сумму 17689,9 млн. руб. Из них 7694,1 млн. руб. – покупателям Республики Беларусь, 9364,7 млн. руб. – покупателям стран СНГ и 631,1 млн. руб. – дальнему зарубежью.

Эти данные показывают, что с торговыми предприятиями Беларуси хоть и заключается большее количество договоров, но объемы реализации так существенно не увеличиваются, и основная доля реализованной продукции относится на страны СНГ и РФ.

За 2011 год ОАО «Знамя индустриализации» произвело отгрузку швейных изделий в адрес 221 покупателя Республики Беларусь. Всего в стоимостном выражении отгружено готовой продукции без НДС 41599,7 млн. руб. из них: покупателям РБ – 17521,4 млн. бел. руб. (42,1 % при 43,5 % в 2010 году); покупателям стран СНГ – 21365,5 млн. бел. руб. (51,4 % при 52,9 % в 2010 году); покупателям дальнего зарубежья – 2712,8 млн. бел. руб. (6,5 % при 3,6 % в 2010 году).

Продукция предприятия реализовалась также через фирменные секции, открытые в городах: Минск, Борисов, Гомель, Гродно, Поставы, Лепель, Витебск. Было поставлено товара на сумму без НДС 6062,1 млн. бел. руб. или 34,6 % от поставленной продукции в Республику Беларусь в стоимостном выражении.

Объемы реализации продукции на внутреннем рынке Республики Беларусь за 2010 – 2011 гг. увеличились в 2,35 раза (на 23909,7658 млн. руб.). Это напрямую связано с тем, что большинству торговых организаций доводятся квоты на выборку продукции. При доведенном задании по квотам 100 тыс. единиц за 2011 год выполнено 124,2 % от плана.

За 2011 год в ТД «Знамя индустриализации» и фирменный магазин поставлено товара на сумму без НДС 2933,5 млн. бел. руб. или 16,7 % от поставленной продукции в Республику Беларусь в стоимостном выражении.

В соответствии с ориентацией предприятия на потребности рынка улучшается организация сервисной сети. Готовая продукция доставляется покупателям специально оборудованными автомобилями. Швейные изделия отгружаются в разрезе ассортимента при условии оформления ТТН на месте, согласование моделей и заказ продукции осуществляется посредством интернет-сайта, что в свою очередь ускоряет процесс поставки и практически исключает ошибки при производстве сезонного ассортимента.

Для успешной реализации выпускаемой продукции предлагается выявить новые сегменты рынка с необеспеченным или частично необеспеченным спросом, изучить пожелания и требования покупателей и выйти на рынок с новым уникальным и удовлетворяющим всем требованиям товаром, открыть точки оптовой торговли в удаленных областях республики.

На ОАО «ЗИ» отдел маркетинга, который наделен функциями сбыта, ориентирован на производство и сбыт, то есть в цехах производится продукция, а отдел сбыта должен эту продукцию реализовать. Однако сбытовая деятельность является только одной из функций маркетинга в целом, поэтому для эффективного сбыта немаловажное внимание следует уделять маркетинговой деятельности. Организация маркетинга на предприятии не должна быть формальным выделением специального подразделения с возложением на него определенных функций, которые на ОАО «ЗИ» выполняются частично.

Именно поэтому в современных условиях одним из векторов, на который должна быть сконцентрирована инициатива управленческого персонала ОАО «ЗИ», является маркетинг, то есть глубокое изучение рынка товаров и услуг, обоснование реального объема их производства, реализация и получение максимальной прибыли.

Таким образом, для совершенствования маркетинговой деятельности на ОАО «ЗИ» необходимо:

- переориентация всех внутренних подразделений на решение задач маркетинговой политики предприятия;
- внесение в нормативные акты (положения, должностные инструкции) изменений, устанавливающих и закрепляющих права, обязанности и ответственность внутренних подразделений в области сбыта;
- повышение квалификации кадров, занятых в системе маркетингового управления;
- планирование маркетинга на основе проведения комплексных маркетинговых исследований;
- создание единой информационной базы маркетинга.

Для организации эффективной сбытовой сети следует использовать два основных способа:

- сформировать собственную сбытовую сеть, посредством которой обеспечивать реализацию продукции напрямую конечному потребителю;
- организовать реализацию производимой продукции через посредников, располагающих возможностями для самостоятельной продажи товаров.

Для совершенствования собственной сбытовой сети на ОАО «ЗИ» следует сформировать отдел сбыта или расширить существующий отдел маркетинга, поскольку существующий штат отдела включает всего трех сотрудников, которых недостаточно для осуществления полноценного маркетинга и сбыта. К сожалению, финансовое положение предприятия не позволяет расширить штат сотрудников. В связи с данными обстоятельствами, а также высокими первоначальными расходами на содержание собственной сбытовой сети возможна организация реализации производимой продукции через посредников. Использование посредников позволит выйти на новые рынки сбыта, где собственная сбытовая система еще не создана. Также использование посредников необходимо и на основном рынке, поскольку система сбыта в нем представлена предприятиями и компаниями, которые в силу хорошего освоения рынка и наличия тесных контактов с потребителями составляют сильную конкуренцию сбытовому подразделению предприятия.

Для правильной оценки места и значения посредников при сбыте необходимо понять следующее. Посредник, самостоятельно не производя продукции, заполняет вакуум во взаимоотношениях производителя и потребителя и берет на себя выполнение функций сбыта, которые необходимы той или иной стороне рынка. Первичным хозяином товара всегда является производитель, и если его возможности не совпадают с желаниями потребителя, сбыт тормозится, принося негативные последствия обеими сторонами рынка. Появление посредника в этом случае объективно и закономерно.

Торговое посредничество может выполнить широкий спектр услуг в пользу ОАО «ЗИ»: поиск контрагента по сделке, подготовка и совершение сделки, кредитование сторон и предоставление гарантий оплаты товара покупателем, транспортировка и хранение товаров, исследование рынков сбыта, проведение мероприятий по продвижению товаров на рынки. Данные услуги позволят сократить не только затраты предприятия на хранение, продвижение и реализацию произведенной продукции, но и время на поиск покупателей, подготовку и совершение сделки.

Привлечение торгового посредника позволит увеличить прибыль за счет: повышения оперативности сбыта товара и, как следствие, ускорение оборота капитала; продажи товара на рынке непосредственно в моменты улучшения конъюнктуры по более высоким ценам; уменьшения сроков хранения товарных запасов на складах предприятия и снижения издержек обращения на единицу продукции.

Таким образом, для повышения эффективности бытовой деятельности ОАО «ЗИ» целесообразно использовать многоканальные системы распределения своей продукции с целью максимального охвата целевых рынков и уменьшения затрат, связанных с транспортировкой, хранением и продвижением продукции потребителям.

УДК 658.310.9

К ВОПРОСУ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

Доц. Сысоев И.П.

УО «Витебский государственный технологический университет»

Повышение эффективности управления организацией тесно связано с ростом эффективности управленческих решений, которые представляют собой основной инструмент управляющего воздействия на персонал. Задача определения эффективности управленческих решений в настоящее время полностью не решена и представляет собой сложную, спорную проблему управления.

Для получения качественного решения используется повторяющийся цикл формулирования проблемы, выбора конечных целей, разработки путей достижения и уточнения конечных целей, оценки их эффективности, экспериментальной проверки, разработки новых вариантов решения и т. д. Другими словами, принципиально допустимо возвращение с любого этапа процесса подготовки, принятия и реализации решения к предыдущим этапам, т. е. работа с управленческим решением должна идти в итеративном режиме.

Условия реальной деятельности, специфика сложившейся ситуации и т. д. могут не позволить провести необходимые итерации. Поэтому в ходе работы необходимо проявлять гибкость. При возникновении новых факторов требуется переоценка полученных результатов, а в некоторых случаях — изменение идей, лежащих в основе решения. Недопустимо постоянно изменять цели, пути и средства их достижения, так как это мешает четкой ориентации деятельности организации.

Оценка уровня управления организацией может осуществляться на основе объемов производства товаров или услуг, производительности труда, объемов продаж, полученной прибыли, уровня рентабельности и т. п.

Оценивая непосредственные результаты деятельности организации, необходимо исходить из того, что управление есть определенное производство, продукт труда в котором — управленческое решение. Таким образом, оценивая эффективность принимаемых решений, оценивается и эффективность управленческого труда.

Исходя из определения эффективности как сопоставления потребленных ресурсов с полученными результатами, ее можно оценить путем соизмерения полученной прибыли и затрат на управление. Но это упрощенная оценка эффективности управления персоналом, которая не всегда корректна, так как:

- результат управления не всегда заключается в прибыли, а также прибыль от реализации управленческого решения рассчитать затруднительно;
- результат управления может быть не только экономическим, но и социальным, социально-экономическим;
- такая оценка приводит к непосредственному и опосредованному результату, который скрывает роль управления в его достижении; прибыль часто возникает как опосредованный результат;
- при составлении калькуляции затраты на подготовку и реализацию управленческого решения не всегда можно достаточно четко выделить.

Система оценки должна обеспечить оценку работников, претендующих на занятие тех или иных руководящих должностей, выступать как инструмент обучения работников и одновременно как способ развития навыков, необходимых для эффективного руководства.