

С.А. ЛЕОНОВ

Сергей Андреевич ЛЕОНОВ — аспирант кафедры менеджмента Санкт-Петербургского университета технологии и дизайна.

В 2008 г. окончил Санкт-Петербургский государственный университет технологии и дизайна.

Автор 10 публикаций.

Область научной специализации — сбытовая деятельность предприятий легкой промышленности.



РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕТОДОВ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ*

Основными управленческими функциями в организации являются: управление процессами, происходящими внутри организации, управление процессами взаимодействия организации с внешней средой, непосредственное управление организацией. Сбытовая деятельность в связи с этим рассматривается как процесс, происходящий как во внутренней, так и во внешней среде организации и, естественно, нуждающийся в управленческом воздействии. Таким образом, управленческий процесс сбытовой деятельности представляет собой совокупность решений, направленных на достижение конкретных запланированных целей. В то же время нельзя не исключать деятельность, направленную на изменение текущей управленческой ситуации. Следовательно, управленческий процесс сбытовой деятельности включает многие элементы общего управленческого процесса предприятия. «По своей сущности управление сбытом — это одновременно и функция, и процесс менеджмента, в силу чего основные характеристики имеют общие черты с другими функциональными задачами, образуемыми в совокупности процесс управления предприятием» [2, с. 101].

Рассмотрим управленческий процесс в сбыте как систему элементов, в которую входят: планирование, организация и координация, права и ответственность, норма управляемости организацией, финансовое обеспечение.

Планирование предполагает прогнозирование вероятного развития событий, возможностей фирмы и результатов, динамики реализации и изменений спроса и конкуренции, новых технологий.

Организация и координация. Если политика компании и постановка целей составляют основу менеджмента, то организация является его стержнем. Эффективность той или иной организационной структуры зависит от соблюдения ряда общепризнанных основополагающих признаков.

Права и ответственность в организации обычно распределяются по вертикали от вышестоящего к нижестоящему уровню. В зависимости от специализации предприятия структура управления может быть горизонтальной, с небольшим звеном управления, либо вертикальной, с множеством звеньев управления. Также может присутствовать третий тип — смешанный. Очевидно, чем больше уровней управления в организации, тем больше препятствий для эффективного взаимодействия, тем сложнее информационные системы и выше уровень накладных расходов. М. Мэскон, указывая на подобную ситуацию, понимает под препятствиями «помехи, влияющие на восприятие информации» [6, с. 138].

ГРНТИ 06.81.12

© С.А. Леонов, 2013

* Публикуется по рекомендации канд. техн. наук, проф. Г.А. Смирновой.

Несколько уровней управления в организации чаще всего необходимы для того, чтобы разгрузить управленцев, которые несут слишком большую ответственность. В этом важную роль играет норма управляемости, означающая число подчиненных, которыми способен управлять один руководитель. Норма управляемости изначально предполагает необходимость координации управляющим действий своих подчиненных.

Финансовое обеспечение и контроль над финансовыми ресурсами оказывают влияние на все аспекты деятельности предприятия, например на планы выпуска продукции и производственных мощностей. Это, в свою очередь, определяет реальные возможности отдела сбыта по реализации товаров (услуг), равно как и возможности предприятия относить свои расходы на больший объем выпуска продукции (услуг) и тем самым снижать реальные издержки [3, с. 59].

Таким образом, повышение роли сбыта в деятельности предприятия одновременно приводит к необходимости реорганизации сбытового аппарата и реструктуризации в системе организации и управления его деятельностью. Как уже отмечалось, современная специфика служб сбыта включает интеграцию служб сбыта и маркетинга, которая может сопровождаться передачей отдельных функций отделу маркетинга, например решение вопросов рекламы, изучение рынка, анализа цен. В связи с этим функции руководителя отдела сбыта несколько ограничиваются в оперативном отношении. Их деятельность сосредоточивается в рамках своего отдела — это администрирование, формирование и контроль планов реализации товаров, оказания услуг клиентам. В то же время наряду с уменьшением оперативных обязанностей повышается ответственность за принимаемые решения, расширяются стратегические обязанности по организации, планированию и контролю над деятельностью службы сбыта на предприятии.

Целесообразно выделить следующие предпосылки совершенствования организации управленческого процесса сбытовой деятельности швейных предприятий. Для удобства объединим их в три основные группы.

Первая группа — информационная. Под информационным потоком в этой группе понимается главным образом информация, которую организация получает из внешней среды: параметры рынка, данные о конкурентах, продуктах, законодательные акты, нормативные акты. Информация имеет большое значение для внутреннего управления фирмой и ее внешних контактов. При принятии решений она является ограниченным и дорогим ресурсом производственной активности фирмы. Со временем потоки информации, как правило, увеличиваются, и наступает «информационная перегрузка», симптомами которой является отсутствие нужной и оперативной информации для принятия решений.

Вторая группа — функционально-структурная. В зависимости от размера и специализации предприятий их организационные структуры управления отличаются большим разнообразием и определяются многими факторами и условиями, такими как: «Производственный профиль предприятия. Тип производства оказывает решающее влияние на особенности его организации, управления и экономические показатели» [4, с. 80]. Характеристика выпускаемой продукции. Продукция добывающих или обрабатывающих отраслей, массовое или серийное производство. Сфера деятельности предприятия (ориентация на местный, национальный или внешние рынки). Масштабы заграничной деятельности и формы ее существования (наличие дочерних предприятий за границей, производственных, сбытовых и др.). Характер объединения фирмы (концерн, финансовая группа).

Организационная структура предприятия не является чем-то застывшим, она постоянно совершенствуется и изменяется в соответствии с меняющимися условиями, определяя свой состав и систему подчинения в общей иерархии управления.

Третья группа — управленческая. Любое предприятие имеет различную, соответствующую профилю структуру управления. Она может быть предельно простой и включать линейную схему организации, а может быть предельно сложной, с множественной структурой управления, включающей различные структуры на разных ступенях управления. Поэтому, в зависимости от иерархического характера организации, увеличивается информационный поток, поступающий руководителю или лицам, принимающим решение, а также усложняется сам процесс выработки управленческого решения.

Перечисленные предпосылки приводят к мысли о совершенствовании управленческого процесса путем повышения обоснования и эффективности управленческих решений. В связи с этим рассмотрим данный процесс как одно из направлений повышения эффективности принимаемых решений. В общем виде совершенствование управленческого процесса обусловлено использованием современ-

ных технических средств в целях экономии умственного и ручного труда во всех сферах деятельности предприятия.

Эффективность процесса совершенствования управления бытовой деятельностью будет зависеть от экономических условий и положения, в котором находится предприятие.

Рассматривая технологическую составляющую данного процесса, необходимо отметить, что системы, оказывающие управленческую поддержку, еще не достаточно используются. Слабое применение систем поддержки принятия решений в управленческом процессе сдерживает сложность внедрения, трудность получения знаний экспертов и процесс формализации (создание логических правил) знаний. Решение данных проблем позволит оказать помощь менеджеру в решении ряда управленческих задач. Поэтому, как отмечают специалисты, «существующие сегодня системы способны лишь выдавать горы данных, но мало помогают в ответе на вопрос “что делать”» [1, с. 24].

Следовательно, менеджеру необходима не только информационная, но и технологическая поддержка процедуры, вплоть до выбора наилучшего решения.

Инструментальные средства, т. е. средства компьютерной автоматизации, в настоящее время включают множество различных направлений применения, начиная с документооборота и заканчивая управлением сложными производственными процессами. Среди них отметим основные виды средств: информационные, имитационные, а также экспертные. Как подчеркивают специалисты, внедряющие и применяющие инструментальные средства, в настоящее время прослеживаются две различные и взаимодополняющие тенденции в совершенствовании организационного управления. «С одной стороны, развитие специальных информационных, компьютерных и коммуникационных технологий как инструментария, в той или иной мере инвариантного относительно предметных адресных и проблемных областей. С другой стороны — обособление, концентрация и классификация знаний об этих областях, идентификация и типизация объектов, ситуаций и процессов управления. Все это является необходимым условием широкого внедрения указанного инструментария» [5, с. 27].

Таким образом, процесс совершенствования управления сбытом предполагает множество подходов. Подход, связанный с искусственным интеллектом, реализуется в рамках «мягкой методологии». Для того чтобы обосновать преимущества использования «мягкой методологии» в управленческом процессе сбыта, необходимо выделить направления в бытовой деятельности, которые будут являться объектом совершенствования. На основании всего вышесказанного выделим из сбыта управленческие решения, связанные с выбором системы распределения продукции, под которые разработаем экспертную систему на базе инструментального комплекса. Выбор данной управленческой задачи обусловлен, по нашему мнению, следующими факторами.

Выбор эффективной системы распределения позволит предприятию снизить издержки на продвижение своей продукции, а в некоторых случаях перенести их на торговых посредников. Использование экспертной системы в сбыте в качестве средства по совершенствованию расширяет возможности управленческого процесса, стратегического планирования и анализа. Использование экспертных систем в бытовой деятельности обуславливается слабой структурированностью задач, решаемых в данной области. Однако преодоление этих трудностей становится задачей совершенствования управления сбытом. Одним из возможных путей ее решения является использование методов СППР (систем поддержки принятия решений), в частности экспертных систем.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Абдрахимов Д., Иоффин А.* Информационно-аналитические технологии и выбор решений // *Банковские технологии.* 2005. № 4. С. 22–29.
2. *Болт Г. Дж.* Практическое руководство по управлению сбытом / пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Ф.А. Крутиков. М.: Экономика. 2011. 271 с.
3. *Бурцев В.В.* Совершенствование системы управления сбытом продукции // *Маркетинг в России и за рубежом.* 2002. № 6. С. 57–68.
4. *Ильenkova С.* Производственный менеджмент. М.: ЮНИТИ, 2010. 583 с.
5. *Кеворков В.* Практический маркетинг. Рабочая тетрадь руководителя. СПб.: Дельта, 2006.
6. *Мэскон М.* Основы менеджмента. М.: Дело, 2009. 672 с.