

пользования в условиях рынка [Электронный ресурс] / Нгуен Т. Т. Ханг // Nauka-shop. Электрон. дан. Дата создания: 01.09.2008. Режим доступа: <http://www.nauka-shop.com/mod/shop/productID/11141/>. Загл. с экрана.

8. Тихонов, В. С. Стратегия развития производственной мощности на машиностроительных предприятиях : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 [Электронный ресурс] / Тихонов Владимир Сергеевич // Самар. гос. экон. ун-т. Электрон. дан. 2007. Режим доступа: <http://www.sseu.ru/>. Загл. с экрана.

9. Складенко, В. К. Экономика предприятия : учебник / В. К. Складенко, В. М. Прудников. М. : Инфра-М, 2007.

10. Курцев, А. М. Производственная мощность и производственная программа предприятия [Электронный ресурс] / А. М. Курцев // Донецк. нац. техн. ун-т. Электрон. дан. 2004. Режим доступа: <http://www.masters.donntu.edu.ua/2004/fem/kurtsev/diss/>. Загл. с экрана.

11. Калянов, А. В. Формирование системы управления резервами повышения эффективности использования производственных мощностей промышленных предприятий : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 [Электронный ресурс] // Планета диссертаций. Электрон. дан. 2005. Режим доступа: http://planetadisser.com/see/dis_113355.html. Загл. с экрана.

M. A. Ragozina

CONCEPTS OF INDUSTRIAL POTENTIAL AND CAPACITY OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE OF MARKET ECONOMY

The importance of definitions of capacity and industrial potential, their economic essence and the difference between them are shown. The author's definitions are formulated.

Keywords: industrial potential, capacity, prominent features, economic essence, subject differentiation.

УДК 658.785

Н. Е. Гильц

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К МОНИТОРИНГУ ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Рассматриваются методические подходы к осуществлению мониторинга производственно-сбытовой деятельности промышленного предприятия. Определяются входные данные и предлагается алгоритм процесса мониторинга производственно-сбытовой деятельности.

Ключевые слова: мониторинг, производственно-сбытовая деятельность, управленческие решения.

Успешное функционирование предприятий, а также движение их товарных потоков в новых экономических условиях предполагает реструктурирование всех сфер деятельности хозяйствующих субъектов, но главным образом это касается производственно-сбытовой деятельности предприятия. Работа с продуктом и производственной программой является одним из главных направлений реализации товарной политики предприятия. При наличии жесткой конкуренции основная задача системы управления производством и сбытом – обеспечение завоевания и сохранения организацией предпочтительной доли рынка. Неумение управлять производством и сбытом в современных условиях хозяйствования рождает следующую цепочку проблем: переполненные склады, неплатежи, отсутствие оборотных средств на закупку сырья, частичная и даже полная остановка производства.

Одной из важнейших задач, стоящих перед мониторингом, является разработка вариантов управленческих решений. Автором в ходе выполнения работы было установлено, что наибольшую трудность при организации

системы мониторинга на промышленных предприятиях вызывает отсутствие контроля за производственно-сбытовой деятельностью.

Для полноценного анализа методических подходов к осуществлению мониторинга производственно-сбытовой деятельности и исследования возможности их применения для машиностроительных предприятий были изучены работы М. В. Акулича, В. В. Бурцева, В. П. Вороненко, А. В. Грязева, Н. Л. Зайцева, Д. Иванова, В. И. Сергеева, В. С. Лукинского, В. М. Пурлика и др.

Анализ методических подходов в работах указанных авторов показал, что мониторинг является одной из важнейших функций управления промышленным предприятием. Это отмечается почти во всех изученных методиках. Анализ также показал, что универсальной методики мониторинга не существует, использование определенных методов зависит от поставленной цели, решаемых задач, характера поступающей информации и т. п. При осуществлении мониторинга могут одновременно применяться различные методы, но при этом возникает про-

блема их совместимости, так как они не всегда могут сочетаться друг с другом. Кроме того, затраты на использование тех или иных методов различны, а целесообразность может изменяться в зависимости от времени и поставленных задач. Применяемые авторами методические подходы имеют разную степень формализации: одни доведены до уровня экономико-математических моделей и имеют программное обеспечение для ЭВМ, другие имеют слабое описание как самого метода, так и алгоритма его применения.

В процессе выполнения работы было также выявлено, что содержание мониторинга, его цели и задачи определяют состав и перечень показателей, которые должны носить комплексный характер и быть тесно связаны с системой контроля на предприятии.

Для того, чтобы процесс производства и реализации продукции промышленного предприятия осуществлялся непрерывно, необходимо скоординировать все его стадии во времени и в пространстве. Это достигается с помощью системы показателей, характеризующих все процессы производства и реализации [1]. Набор показателей не является неизменным. Для каждого конкретного предприятия он может быть разным. В значительной степени это зависит от состава, количества и качества информации, которая необходима для эффективного управления.

Рассмотрим более подробно методические подходы к мониторингу производственно-сбытовой деятельности, освещенные в работах А. Р. Радионова, В. И. Сергеева, В. В. Бурцева, А. В. Шера и В. М. Пурлика.

Рассматривая методические вопросы мониторинга производственно-сбытовой деятельности промышленного предприятия, А. Р. Радионов [2] указывает, что при осуществлении мониторинга производственно-сбытовой деятельности предприятия в первую очередь должен учитываться фактор регулярности. Для каждой рассматриваемой марки готовой продукции следует использовать следующие основные показатели реализации продукции:

- объем суточной отгрузки;
- интервал отгрузки;
- объем суточного производства;
- интервал между рабочими днями;
- среднее значение каждого из перечисленных факторов;
- неравномерность суточных объемов производства и отгрузок по интервалам и объемам.

Готовая продукция предприятия может реализовываться регулярно и периодически. В связи с этим на предприятии с регулярными и периодическими отгрузками условия производственно-сбытовой деятельности организованы двумя совершенно различными способами и соответственно требуют использования разных групп отслеживаемых показателей. Под регулярными в данном случае понимаются отгрузки, которые осуществляются в течение всего года (в общем случае – через разные интервалы времени), а периодические отгрузки осуществляются в ограниченные периоды года (например, только в навигационный период). Кроме того, при регулярных отгрузках необходимо дополнительно учесть такой фактор, как тип производства – индивидуальный (или мелкосерийный) или массовый (крупносерийный, среднесерийный).

Для готовой продукции массового (крупносерийного, среднесерийного) производства отслеживаемые показатели целесообразно разделить на две группы: первая группа связана с комплексом подготовительных и других операций; вторая группа учитывает равномерные (осуществляемые каждый день) и неравномерные (дискретные) процессы поступления и отгрузки продукции.

Характер изменения показателей, входящих в вышеуказанные группы, должен быть обязательно учтен при анализе мониторинга производственно-сбытовой деятельности.

Деление вышеуказанных показателей на две группы обусловлено применением разных методов их расчета. Для первой группы показателей исходная информация, которая нужна для мониторинга сбыта готовой продукции, является детерминированной. Есть нормы времени, необходимые для выполнения конкретных подготовительных операций по упаковке, маркировке, погрузке и т. д., которые можно определить на основе технических условий, технологических регламентов и т. п.

Вторая группа показателей отражает стохастический характер мониторинга готовой продукции. Учесть влияние этих показателей на производственно-сбытовую деятельность можно только с помощью применения методов теории вероятностей и математической статистики.

В работе В. И. Сергеева [3, с. 264–266] особое внимание при проведении мониторинга сбытовой деятельности уделяется осуществлению потребительского сервиса. В своей методике автор выделяет семь основных этапов. Методы и процедуры проведения мониторинга зависят от выбранных логистических концепций и стратегии управления качеством логистического сервиса с позиции потребителей.

Организация и проведение мониторинга сбытовой деятельности предполагает, что высшее руководство предприятия определяет соответствующие процедуры мониторинга в зависимости от выбранной логистической стратегии (первый и второй этапы). В реализации логистической стратегии участвует весь персонал предприятия. На этих этапах на предприятии устанавливаются приоритеты качества сервиса.

На следующем (третьем) этапе определяются и обосновываются требования, которые предъявляют потребители к конкретным логистическим функциям. На данном этапе требуется постоянное осуществление мониторинга и регистрация изменения требований. Здесь используются такие методы, как анкетирование, структурированные интервью, фокусные группы и т. п. Кроме непрерывного изучения потребительских запросов, необходим мониторинг изменяющихся рыночных приоритетов.

С идентификацией требований и нужд потребителей тесно связан этап осуществления текущего мониторинга (четвертый этап) в области управления качеством логистического сервиса. Для этого необходим набор параметров, позволяющих измерять качество сервиса и отклонения его от заданного уровня. Инструментами мониторинга обычно являются экспертный анализ, анкетирование, опросы потребителей и т. п. В таких ключевых логистических функциях, как транспортировка, управление

запасами, складирование, упаковка, информационная поддержка, должны быть установлены определенные уровни качества (стандарты предприятия). Стратегия управления качеством (пятый этап) является подчиненной по отношению к логистической и маркетинговой стратегиям и должна фокусироваться на понимании нужд потребителей; непрерывном улучшении качества обслуживания, измерении уровня достигнутого качества сервиса и непрерывном мониторинге, инициативах в обучении и переподготовке работников, организационных преобразованиях.

Следующим шагом (шестой этап) является выполнение принятой стратегии качества. Сложность процесса внедрения стратегии заключается в многообразии аспектов качества сервиса, связанном со множеством логистических операций и функций, осуществляемых персоналом как непосредственно центрального предприятия логистической системы, так и логистических посредников. Задача осуществления мониторинга заключается в выработке единой идеологии и обеспечении понимания позиции фирмы всеми категориями работников. В конечном счете (седьмой этап) формируется философия TQM в изготовлении и продвижении продукции и логистического сервиса до конечного потребителя [1].

Следующую методику мониторинга предлагает В. В. Бурцев [4, с. 54–86]. Она состоит из трех стадий, включающих в себя последовательно выполняемые этапы.

Автор в предлагаемой методике выделяет основные стадии и этапы процесса реализации готовой продукции. В каждом этапе выделен объект мониторинга и критерии эффективности работы системы, однако данная система не учитывает особых (нестандартных) ситуаций в процессе сбыта, например таких, как возврат недоброкачественной продукции и получение претензий покупателей.

1. Первая стадия – преддоговорная работа.

2. Вторая стадия – подготовка и заключение договора поставки – состоит из двух этапов:

- первый этап – подготовка договора поставки;
- второй этап – заключение договора поставки.

3. Третья, заключительная стадия – исполнение договора поставки – состоит из четырех этапов:

- первый этап – подготовка к поставке продукции;
- второй этап – доставка и отгрузка продукции покупателю;
- третий этап – учет и фактурирование поставки;
- четвертый этап – проверка.

Проанализировав методику В. В. Бурцева, отметим, что мониторинг процедур сбыта готовой продукции является важной частью системы внутреннего контроля предприятия, осуществляемого менеджерами, внутренними аудиторами, ревизионной комиссией и бухгалтерией. Предложенная автором методика мониторинга системы сбыта готовой продукции должна обеспечивать как снижение возможности злоупотреблений должностных лиц и сохранение имущества организации, так и совершенствование, упрощение и снижение трудоемкости контрольной работы в сфере сбыта готовой продукции.

Для анализа производственно-сбытовой деятельности также очень часто применяется фундаментальный подход, более известный как «модель Шеера» [5]. А. В. Шеер в

1984 г. описал бизнес-процесс с помощью диаграмм цепочки процессов. До настоящего времени этот подход остается одним из самых распространенных. Рассмотрим исходную модель логистического процесса на предприятии. Схема бизнес-процесса реализуется через поток функций. При этом функциональные потоки (или поток) функций представляют собой последовательность выполнения функций, которые образуют выход. Например, для промышленного предприятия вводом будет служить «подача заказа», конечным выходом – «поставка товаров клиенту». Цель бизнес-процесса – создание выхода, что означает выполнение заказа. Одна из важнейших характеристик выхода – спрос. Необходимой предпосылкой для этого является поступление заявки и оформленная договоренность о цене изделия. Отношения «поставщик – потребитель» распространяются на внешние и внутренние хозяйственные отношения на предприятии. Для повышения прозрачности выхода необходимо создание механизма его детального описания и формирования стоимости, включая нормирование использованных ресурсов. Все данные, относящиеся к заказчику, должны фиксироваться в документации на заказ.

В этой модели методология управления процессами содержит шесть шагов:

- определение владельца процесса;
- описание границ и интерфейсов процесса;
- описание самого процесса с помощью программного инструментария;
- установка точек контроля за процессами;
- измерение показателей процесса в точках контроля;
- анализ полученной информации и выработка предложений по совершенствованию [4, с. 106].

Функциональные потоки на предприятии дополняются управляющими элементами в виде событий и сообщений.

Создание производственных объединений обуславливает преобразование части внешнего материального потока во внутрипроизводственный. Внутрипроизводственный материальный поток начинает циркулировать после завершения информационного потока, обуславливающего движение материалов.

Модель показывает, что начальным этапом информационного потока является формирование плана поставок готовой продукции. На его основе составляются планы производства, определяющие планы материально-технического снабжения. Информационный поток завершает контроль поступления материальных ценностей на предприятие. Этот этап является преддверием входной фазы внепроизводственного материального потока.

Первой фазой внутрипроизводственного материального потока является разгрузка материалов. Далее продукция движется по схеме: материальные склады–цехи–склады полуфабрикатов–цехи–склад готовой продукции–транспортные средства для отправки потребителям. Следовательно, сбытовая функция, формируя план поставки, начинает поток информации по управлению движением продукции и завершает материальный поток в виде отгрузки готовых изделий.

В надлежащей организации движения материального потока со склада в цехи к основному производству в пер-

вую очередь заинтересована служба управления производством. В рамках этой службы осуществляется оперативно-календарное планирование и мониторинг логистических процессов. Они объединены общей целью – координацией работы всех участников производственного процесса и его обеспечения. Подцель оперативно-календарного планирования – обеспечение пропорциональности выпуска готовой продукции основными цехами, а мониторинга – предупреждение отклонений в выполнении цехами производственных заданий, организация подачи цехам и филиалам материалов, инструмента, оснастки, заготовок, деталей.

На первой стадии процесса производства разрабатываются графики производства, доставки материалов и полуфабрикатов с общезаводских складов, которые создают плановую основу для внутривозвратного и внутрифирменного материального потока. В соответствии с планами, транспортные подразделения разрабатывают графики движения грузов.

На второй стадии осуществляется оперативная координация всех звеньев, участвующих во внутривозвратной поставке и перемещении грузов. Объектом воздействия этой функции являются подлежащие поставке и находящиеся в движении материалы и полуфабрикаты, готовая продукция, рабочие, механизмы, обеспечивающие движение.

Стадия мониторинга объединяет всех участников материального потока – работников складов материалов, полуфабрикатов, производственных, транспортных цехов и складов готовой продукции и, в конечном счете, внешний входной поток материалов – с внешним выходным потоком готовой продукции. Поэтому вполне актуальным остается вывод о том, что хотя производственный процесс является доминирующим относительно других функций, обеспечивающих производство продукции, логистический процесс на предприятии предполагает его сквозной мониторинг [5].

Направления мониторинга производственно-хозяйственной деятельности предприятия можно представить схемой, связывающей функции, задачи деятельности по стадиям производства, состав основной информации, используемой на отдельных стадиях деятельности, участников логистического процесса.

При организации мониторинга производственно-сбытовой деятельности должно быть учтено следующее:

- особенности функционирования промышленного предприятия (специфика отрасли, региональные условия развития, инфраструктурные составляющие и другое);
- возможность параллельности и обязательность последовательности мониторинга отдельных событий производственно-сбытовой деятельности предприятия;
- характер имеющейся информации по установленным этапам мониторинга;
- возможность проведения своевременного анализа и корректировки производственно-сбытовой деятельности по результатам их мониторинга.

При проведении мониторинга производственно-сбытовой деятельности входными данными будут следующие данные.

1. Для производственной деятельности:

- техническое задание, технология производства продукции;
- потребность в ресурсах и их стоимость;
- информация о выполняемых операциях и их стоимость.

2. Для сбытовой деятельности:

- отслеживание существующей потребности в данном виде продукции;
- выявление потенциальных потребителей;
- рекламные мероприятия.

Вышеперечисленные данные формируются на основе технического задания по производству продукции и маркетинговых исследований, проводимых предприятием.

В результате этих мероприятий формируется комплекс входных данных, необходимых для разработки алгоритма процесса мониторинга производственно-сбытовой деятельности.

Особое внимание при формировании информационной базы мониторинга (первый этап) производства продукции обращается на соответствие системы показателей производственному процессу изготовления готовой продукции, количеству и порядку изготовления составных частей будущего изделия и всех необходимых ресурсов на каждом этапе производства.

Следует также отметить, что данная информационная база должна быть универсальной, т. е. подходить для каждой модели готового изделия.

Наиболее важную роль играют те производственные операции (второй этап), изменение которых существенным образом отражается на себестоимости готового изделия.

При осуществлении мониторинга операций производственного процесса (третий этап) необходимо контролировать и выявлять недопустимые отклонения фактических показателей от плановых и производить их оценку. В каждом случае отклонение подвергается анализу. Если отклонения имеются, то необходимо выяснить причины их появления (четвертый этап), если отклонений нет, то можно сразу перейти к седьмому этапу производства и сбыта продукции.

На пятом этапе осуществляется мониторинг информационной структуры операций производства продукции. Производственные операции сканируются по всем направлениям с целью выявления операций, по которым фактические значения показателей превышают установленную допустимую границу, а также выясняются причины полученных отклонений.

На шестом этапе происходит подготовка управленческих решений по устранению выявленных отклонений. Комплекс корректирующих мероприятий зависит от причин, по которым возникли какие-либо отклонения. Далее следует перейти непосредственно к производству и сбыту готовой продукции (седьмой этап).

Перед тем как осуществить сбыт готовой продукции, нужно произвести ряд маркетинговых исследований. В частности, необходимо определить существующую потребность на готовое изделие, выявить потенциальных потребителей продукции и провести ряд рекламных мероприятий (разместить информацию о продукции на телевидении и радио, в средствах массовой информации).

Далее следует оформление договора на поставку готовой продукции потребителю с учетом особых требований потребителя (восьмой этап). Предприятие анализирует особые требования, относящиеся к продукции, условия поставки, и выполняет в соответствии с поступившими заявками общее описание требований к продукции, разрабатывая при этом нетиповой вариант договора поставки. В случае, если особых требований не предъявляется, составляется типовой договор на поставку продукции (объем продаж, сроки оплаты, наличный или безналичный расчет и т. д.) и направляется потребителю для подписания.

Потребитель подписывает договор поставки и производит оплату покупаемой продукции (десятый этап). После поступления средств на счет предприятия происходит отгрузка готовой продукции потребителю (одиннадцатый этап). В случае выявления жалоб или претензий заказчиков по отгрузке продукции анализируются и выявляются причины возникновения претензий и организуется разработка соответствующих корректирующих мероприятий. Завершающим этапом является осуществление мониторинга отчетной документации. При этом систематизируются заявки покупателей, по которым формируются планы об объемах выпуска продукции, а также анализируется удовлетворенность потребителей посредством отзывов покупателей.

Содержание этапов может меняться в зависимости от конкретных условий производства и сбыта. На протяжении всей своей деятельности предприятие должно постоянно

контролировать отдельные положения принятой сбытовой политики, это поможет ему адаптироваться к быстро меняющимся условиям на рынке. Мониторинг производственно-сбытовой деятельности позволит лучше контролировать эффективность отдельных элементов сбытовой и производственной политики и вносить в нее необходимые поправки, контролировать соответствие товарного ассортимента потребительскому спросу, а также принимать решения по упразднению нерентабельных видов изделий, их модификации или разработке новых.

Библиографический список

1. Сергеев, В. И. Логистические системы мониторинга цепей поставок: учеб. пособие / В. И. Сергеев, И. В. Сергеев. М. : Инфра-М, 2003.
2. Радионов, А. Р. Логистика: нормирование сбытовых запасов и оборотных средств предприятия : учеб. пособие / А. Р. Радионов, Р. А. Радионов. М. : Дело, 2002.
3. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / под ред. В. И. Сергеева. М. : Инфра-М, 2004.
4. Методические основы мониторинга системы сбыта готовой продукции / В. В. Бурцев // Маркетинг в России и за рубежом. 2002. № 4. С. 54–68.
5. Интегрированная логистика накопительно-распределительных комплексов (склады, транспортные узлы, терминалы) : учебник для трансп. вузов / под ред. Л. Б. Миротина. М. : Экзамен, 2003.

N. E. Gilts

METHODICAL APPROACHES FOR MONITORING INDUSTRIAL AND MARKETING ACTIVITY OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

Methodical approaches for monitoring realization of industrial and marketing activity of the industrial enterprise are considered. The entrance data are defined and the process algorithm of monitoring industrial and marketing activity is offered.

Keywords: monitoring, industrial and marketing activity, administrative decisions.