

УДК:338.12

JEL Classification: G31, M41

**Гавриш Ю.О.***аспірант кафедри промислового маркетингу;**КПІ ім. Ігоря Сікорського***Слесь І.Р.***магістр, КПІ ім. Ігоря Сікорського*

## **МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*В умовах ринкової економіки в Україні і постійною появою нових приватних підприємств (і дрібних, і великих) стають необхідні оцінка, прогнозування та планування діяльності організації особливо на ринку з високою конкуренцією. У даній роботі розглянута система оцінки ефективності діяльності підприємства, починаючи з планування і вироблення стратегії. У статті докладно описаний показник «економіко-технологічний (або економічний) рівень технології» і розглянуті ключові показники ефективності. Серед індикаторів і показників в статті згадується: технологічна продуктивність, додаванням в вартість, чисельність працюючих, річні витрати капіталу на технологію, рівні виробничого і комерційного розвитку підприємства, індекс продуктивності праці, показники економічної і фінансової ефективності господарської діяльності підприємства. Також в роботі згадується про діяльність контролюючих органів на підприємстві які забезпечують діагностику і аналіз процесів, координацію і контроль над реалізацією затверджених планів, а також оцінку ефективності діяльності підприємства. Система контролінгу, в той же час є одним з головних напрямків щодо підвищення якості управлінських процесів. У статті описана виробничо-збутова сфера та ситсема роботи з третіми сторонами. Говориться про ресурсні потоки і як ними керувать.*

**Ключові слова:** оцінка ефективності; організація; планування; рівень технології; комерційний розвиток; показники ефективності.

**Вступ.** В процесі своєї життєдіяльності будь-яка компанія, якщо вона планує довгострокове існування, повинна думати не тільки про оперативне планування і поточний стан справ в компанії, але і серйозно замислюватися про подальші шляхи розвитку, створювати нові стратегії та шляхи розвитку і ефективно їх реалізовувати.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дане питання досліджували такі вчені, як Чумаченко М.Г., Гаєвська Л.М., Мниха Є.В., Савицька Г.В., Ковальова В.В., Соболева О.О., Сидорової А.В., Тульчинська С.О., Тюленєва Ю.В. та інших. У працях цих учених розкрито сутність

«результативності» та «ефективності». Інші визначають критерії та системи показників ефективності виробництва.

**Постановка проблеми.** Підвищення ефективності господарської діяльності та фінансового стану підприємств напряму пов'язані з вирішенням проблем та спірних питань в системі управління збутовою діяльністю підприємств. Перед підприємствами всіх форм власності, що здійснюють свою господарську діяльність на території України, актуальним на сьогодні є питання управління збутовою діяльністю.

Метою даної статті є дослідження технології діагностики та оцінки ефективності діяльності підприємства. Відповідно до даної мети завдання виступають :

- виявлення завдань і алгоритму діагностики та оцінки ефективності діяльності підприємства, а також розподілу даних завдань за стадіями управлінського циклу.

- вивчення підходів до розробки і використання системи індикаторів і ключових показників в діагностиці та оцінці ефективності діяльності підприємства.

- формування інформаційного базису для процесів управління ресурсними потоками, що містить Економіко-математичні моделі, в яких враховуються індикатори та показники активностей, технологічних стадій, функцій і подій в рамках даної сфери управління.

Для вироблення ефективної стратегії необхідно розуміти в якому стані, на якому етапі розвитку і з якою ефективністю працює зараз організація, мати чіткі цілі, щодо бажаного стану і реалізувати необхідні заходи для отримання необхідного результату Тому потрібна оперативна і своєчасна оцінка ефективності поточної діяльності. На вигляд простий алгоритм досить проблематично реалізується на практиці. Задаються неправильні цілі, невірно визначається поточний стан і потенціал розвитку [1].

**Методологія.** Для визначення шляхів та способів вирішення поставлених завдань було використані методи для підняття ефективності підприємства, що дозволило проаналізувати збутову діяльність підприємств.

**Результати дослідження.** У даній статті розглядається показник «економіко-технологічний рівень технології», з його допомогою можна не тільки оцінити поточний рівень розвитку організації і її ефективність, але і спрогнозувати подальший розвиток компанії, також виробити оптимальну стратегію розвитку.

Для технологічних систем високого ієрархічного рівня «економічний рівень технології» характеризує вже не тільки якість сукупності використовуваних технологій, а й ефективність організації та управління всім виробництвом, включаючи систему поставок і збуту продукції. Це якісна сторона показника « економічний рівень технології».

Розглядаючи даний показник з якісної сторони, варто відзначити, що для технологічних систем високого ієрархічного рівня він характеризує не просто якість сукупності використовуваних технологій, а й ефективність

організації та управління всім виробництвом в цілому, включаючи систему поставок і збуту продукції [2].

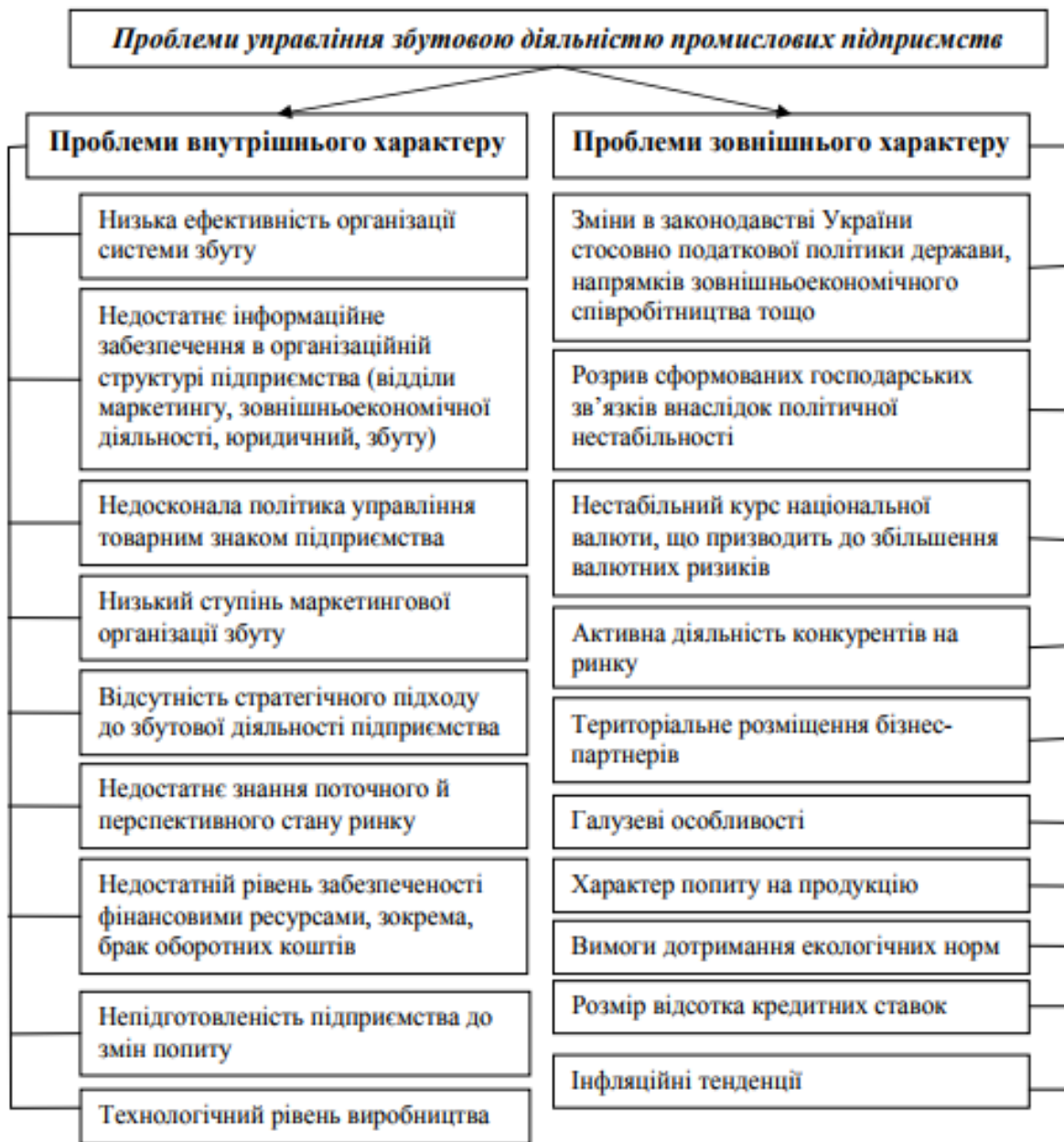


Рис. 1. Проблеми управління збутовою діяльністю промислових підприємств

З кількісного боку цей показник являє собою узагальнюючу оцінку ефективності даного виду технології (роботи підприємства) з точки зору суспільства.

Далі звернемося до приватних показників. Серед показників оцінки ефективності, діяльності підприємства виділяються кілька груп:

1. Показники продуктивної ефективності діяльності підприємств :

– Рівень виробничого розвитку підприємства (Уп).

– Рівень комерційного розвитку (торгової, ринкової, збутової активності) підприємства (Ук). Замість двох окремих показників Уп і Ук

використовується тільки один показник виробничої ефективності господарської діяльності підприємства – рівень його економічного розвитку (УЕ). При необхідності крім показників Уп, Ук і їх структурних елементів можуть аналізуватися рівні зростання або зниження показників виробничої ефективності роботи підприємства (УЕП), комерційної ефективності його роботи (УЗК) і їх відповідних структурних елементів за ті чи інші порівнювані звітні періоди календарного часу.

– Індекс продуктивності праці виробничих робітників організації (І).

2. Показники фактичної економічної ефективності діяльності підприємств:

– Повна годинна фактичної доходопроductивності (середня вартість однієї нормо-години витрат праці основних виробничих робітників) підприємства (С).

– Повна річна фактична доходопроductивність підприємства (Д).

3. Показники фактичної фінансової ефективності діяльності підприємств:

– Фактична рентабельність праці виробничих робітників організації (Рр).

– Фактична рентабельність виробництва організації (Рп).

– Фактична рентабельність сукупних виробничих фондів (Рф).

Як видно, більшість показників залежать від прибутку підприємства і мають суто фінансову характеристику, інші видаються розрізненими, і в цілому не дають уявлення про загальну ефективність компанії і найголовніше, що дані показники не дають можливості зрозуміти, де ж знаходиться межа розвитку, як її оцінити, як довго буде можливо працювати в цьому ж напрямку і наскільки ефективно [3].

На зниження ефективності прийнятих рішень в організації, а також її діяльності сильний вплив надає високий рівень складності у взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

Традиційна система оцінки ефективності діяльності підприємства ґрунтується на зміні показників обсягів витрат ресурсів собівартості продукції і прибутковості. Діагностика діяльності підприємства зачіпає в першу чергу питання антикризового управління в організації, запобігання банкрутства та санації. Своєчасне та адекватне реагування підприємства на ситуації як у внутрішній, так і в зовнішньому середовищі за допомогою прийняття оперативних рішень.

Потоки ресурсів є ключовим об'єктом в дослідженнях про ефективність діяльності організації. У той же час підвищення ефективності управління ресурсними потоками може бути досягнуто за рахунок комбінування підходів до їх діагностики та планування, орієнтованих на функції, процеси, події, проблемні ситуації і об'єкти, з урахуванням організаційних особливостей підприємства [4].

Управління діяльністю підприємства представляється у вигляді замкнутого циклу управлінських функцій. Одним із прикладів алгоритму

діагностики та оцінки ефективності в загальній схемі управлінського циклу можуть бути система, яка містить наступні основні стадії:

1. розробка концептуальних моделей управлінських процесів і планування діяльності.
2. функціонування і виконання прийнятих планів з одночасним підключенням пробних дій, тестових випробувань і пілотних проектів.
3. координація і контроль над виконанням процесів відповідно до затверджених планів:
4. оцінка ефективності та регулювання процесів управління.

Результати діяльності підприємства обумовлені також якістю управління і комплексом заходів щодо їх поліпшення. Одним з головних напрямків щодо підвищення якості управлінських процесів є оптимізація системи контролінгу, яка забезпечує діагностику та аналіз процесів, координацію і контроль над реалізацією затверджених планів, а також оцінку ефективності діяльності підприємства [5].

Підходи до оцінки ефективності організації засновані на безлічі категорій ресурсного, ринкового і економічного потенціалів і здатності підприємства до їх реалізації для задоволення попиту і підвищення рівня прибутковості. На прибутковість підприємства безпосередньо впливає ефективність управлінської діяльності та організація продажів готової продукції, яка, в свою чергу, залежить від задоволеності клієнтів, якості продукції, умов поставок, інноваційності, гнучкості і величини витрат. Негативно впливають на величину чистого доходу загальні витрати підприємства, як результати процесів по створенню і регулюванню зазначених параметрів за допомогою ресурсного, інформаційного та організаційного забезпечення [6].

В управлінні діяльністю підприємства важливу роль відіграють індикатори та показники ефективності, які повинні бути організовані в єдину систему індикаторів і показників для діагностики та оцінки ефективності в рамках системи управління вищого рівня системи контролінгу.

Ефективне управління діяльністю підприємства передбачає своєчасне виконання цілей, відповідних ситуації, що склалася. Звідси впливає комбінування двох підходів до оцінки ефективності програмно-цільового, тобто з точки зору досягнення затверджених цілей, і ситуаційного, в ході якого досліджуються вжиті заходи на релевантність і адекватність ситуації, що склалася.

В ідентифікації ситуацій та визначенні цілей використовується система індикаторів, ключових показників і причино-наслідкових зв'язків між ними. Тому забезпечення узгодженості показників оцінки ефективності та причинно-наслідкових моделей є одним з головних принципів організації функцій діагностики, оцінки ефективності, визначення мети й планування.

В якості основного правила в аналізі і плануванні технологічних процесів використовується принцип відповідності кінцевих результатів діяльності організації потреб споживачів при дотриманні критерію

мінімальних загальних витрат. Слід зазначити, що в управлінському обліку дане правило закладено в методі функціонально-вартісного аналізу [7].

Таким чином, процесний підхід до управління діяльністю підприємства доповнюється положеннями казуальне підходу до діагностики і цілепокладання, основна увага якого приділяється пошуку причин збоїв в системі виробництва і збуту. Вплив на причини їх появи дозволяє звести до мінімуму втрати і витрати підприємства на подолання наступних подій і проблемних ситуацій

Стандартизована методика вирішення проблеми пропонується в рамках концепції «6 сігм» – DMAIC (Define-Measure-Analyze-Improve-Control). З категорією «проблема» пов'язані такі поняття, як варіативність (різноманітність, нестійкість), дефекти помилки, відмови, втрати щодо продукції та процесів. Вони знижують або перешкоджають досягненню задоволеності споживачів в рівні обслуговування, якість придбаної продукції та інших факторах взаємодії

Методика вирішення проблеми DMAIC реалізується в 5 етапів:

1. Ідентифікація проблеми.
2. Вимірювання процесів і збір даних, пов'язаних з виявленою проблемою.
3. Обробка даних, аналіз і визначення причинно-наслідкових зв'язків між параметрами управління, індикаторами процесів і ключовими показниками ефективності діяльності підприємства
4. Визначення завдань щодо усунення причин та наслідків проблеми, і відхилень від цільових значень ключових показників ефективності, в першу чергу задоволеності потреб споживачів
5. Контроль функцій, процесів, актив які пов'язані з виявленою проблемою, з метою недопущення її повторного виникнення. Якщо проблема повторюється, відбувається коригування моделей управління.

Кожен процес співіснує або взаємопов'язаний з іншими процесами, тому забезпечення ефективності діяльності підприємства вимагає інтеграції управлінських та технологічних процесів через систему координації та бюджетування. Бюджетування дає вартісні показники процесів і їх складових.

Формалізація процесів управління ресурсними потоками повинна забезпечувати виконання логістичних принципів і досягнення цілей організації. На основі системи ключових показників ефективності формуються цілі і критерії управління потоками ресурсів [8]. До найбільш поширених на практиці цілей відносяться:

- Скорочення загального циклу поставок до мінімально необхідного значення підвищення оборотності оборотних активів.
- Підвищення надійності виробничо-збутової діяльності.
- Мінімізація витрат, пов'язаних із забезпеченням ресурсами процесів на підприємстві і їх використанням.
- Максимізація чистого грошового потоку і об'єму прибутку.

– Забезпечення високого рівня рентабельності активів та ін.

**Висновок.** Новизна отриманих результатів дозволяє розглянути алгоритм реалізації технології діагностики та оцінки ефективності діяльності підприємства, який поєднаний із загальною схемою управлінського циклу. Результати реалізації даної технології використовуються в виборі рішень про ініціювання організаційних змін і модифікації моделей управління, в коригуванні цілей і плануванні діяльності підприємства.

Система індикаторів і ключових показників, і причинно-наслідкових зв'язків між ними розробляється і коректується відповідно до встановлених цілей та вимог до діагностики та оцінки ефективності основних і допоміжних процесів на підприємстві.

Поширеними проблемними ситуаціями в управлінні діяльністю підприємства є ситуації дефіциту і надлишків ресурсів внаслідок асинхронності і потоків. Процес управління ресурсними потоками орієнтований на своєчасне виконання портфеля споживчих замовлень. При створенні системи контролінгу підприємства технології і інструментарій економічної діагностики, оцінки ефективності його діяльності та управління ресурсними потоками повинні бути взаємопов'язані з методами координації та регулювання.

Використання науково обґрунтованих підходів до управління збутовою діяльністю промислових підприємств дозволить керівникам приймати ефективні дієві рішення. Таким чином, нами встановлено, що збутова діяльність промислових підприємств займає провідне місце в системі управління, зокрема має мету, підпорядковану управлінню стратегічним розвитком підприємства, спрямовану на формування системи забезпечення, врахування галузевих особливостей, проблем внутрішнього та зовнішнього характеру.

#### Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В. Маркетинг: [підруч]. / Л.В. Балабанова. – Донецьк, 2002. – 120-131 с.
2. Ключник А.В. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій / А.В. Ключник, І.О. Білозерцева // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки – 2014. – Випуск 6. – С. 89-114.
3. Браун К. Практическое пособие по стимулированию сбыта / К. Браун. – М., 2003. – 242-254 с.
4. Давыдова Л. Экономика и управление предприятием : учеб. пособ. / Л. Давыдова, Фальцман. – М., 2003. – 122 с.
5. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник / П.І. Белінський. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 99 с.
6. Д. И. Баркан Управление сбытом : учеб. пособ. / Д. И. Баркан. – СПб., 2004. – 177 с.
7. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств : дис.. канд.. екон. наук : 08.06.01 / С.Є. Хрупович. – Львів, 2005. – 56 с.
8. Яковлев А.А. Сбытовая деятельность торгового предприятия: понятие и сущность / А.А. Яковлев // Управление продажами. – 2009. – № 03 (46). – С. 87–124.

**Гавриш Ю.О.**

*аспирант кафедры промышленного маркетинга*

*КПИ им. Игоря Сикорского*

**Слесь И.Р.**

*КПИ им. Игоря Сикорского*

## **МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

*В условиях рыночной экономики в Украине и постоянным появлением новых частных предприятий (и мелких, и крупных) становятся необходима оценка, прогнозирование и планирование деятельности организации особенно на рынке с высокой конкуренцией.*

*В данной работе рассмотрена система оценки эффективности деятельности предприятия, начиная с планирования и выработки стратегии. В статье подробно описан показатель «экономико-технологический (или экономический) уровень технологии» и рассмотрены ключевые показатели эффективности. Среди индикаторов и показателей в статье упоминается: технологическая производительность, добавление в стоимость, численность работающих, годовые затраты капитала на технологию, уровне производственного и коммерческого развития предприятия, индекс производительности труда, показатели экономической и финансовой эффективности хозяйственной деятельности предприятия. Также в работе упоминается о деятельности контролирующих органов на предприятии обеспечивающих диагностику и анализ процессов, координацию и контроль за реализацией утвержденных планов, а также оценку эффективности деятельности предприятия. Система контроллинга, в то же время является одним из главных направлений по повышению качества управленческих процессов.*

*В статье описана производственно-сбытовая сфера и системы работы с третьими сторонами. Говорится про ресурсные потоки и как ими управлять.*

**Ключевые слова:** оценка эффективности; организация; планирование; уровень технологии; коммерческое развитие; показатели эффективности.



**Gavrysh Julia O.**

*PhD program student; Department of Industrial Marketing;  
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute*

**Slese I.R.**

*Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute*

## **METHODS OF ASSESSING THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF SALES ACTIVITIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

*In the conditions of the market economy in Ukraine and the constant emergence of new private enterprises (both small and large), the necessary assessment, forecasting and planning of the organization become especially relevant in the market with high competition.*

*In this paper we consider the system for assessing the effectiveness of an enterprise, starting with the planning and development of a strategy. The article describes in detail the "economic-technological (or economic) level of technology" indicator and examines key performance indicators. Among the indicators and indicators in the article are mentioned: technological productivity, value added, number of employees, annual capital expenditures on technology, levels of industrial and commercial development of the enterprise, labor productivity index, indicators of economic and financial efficiency of the enterprise's economic activity. Also mentioned in the work are the activities of controlling bodies at the enterprise that provide diagnostics and analysis of processes, coordination and control over the implementation of approved plans, as well as an assessment of the effectiveness of the enterprise. Controlling system, at the same time, is one of the main directions in improving the quality of management processes.*

*The article describes the production and sales area and system of work with third parties. Speaks about resource streams and how to manage them.*

**Key words:** evaluation of efficiency; organization; planning; technology level; commercial development; performance indicators.

---

**Гавриш Юлія Олегівна**  
[juliagavrish@gmail.com](mailto:juliagavrish@gmail.com)

**Слесь І.Р.**  
[igor.sles96@gmail.com](mailto:igor.sles96@gmail.com)