

**Ф.А. Важинський,
Л.С. Ноджак,
А.В. Колодійчук**

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЗБУТУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах ризику, невизначеності та динамічності бізнес-ситуацій вирішенню складних завдань гармонізації інтересів підприємства і суб'єктів зовнішнього середовища сприяє формування системи збуту машинобудівних підприємств у ринковому середовищі. Побудова такої системи робить цю проблему актуальною для вітчизняних підприємств і зумовлює необхідність наукового обґрунтування резервів та напрямів подальшого вдосконалення управління збутовою діяльністю для забезпечення соціально відповідальної поведінки підприємства.

Узагальнення збутових концепцій управління подано у працях сучасних зарубіжних та вітчизняних науковців В. Багієва, Р. Ларіної, М. Кизима, Т. Максимової, В. Пілюшенка, Л. Радкевич, С. Салиги, І. Семеняк; принципи та особливості сучасного управління бізнес-діяльністю підприємств – В. Корінева, А. Наливайка, В. Пономаренка, О. Пушкаря; особливості нових інформаційних технологій менеджменту – Е. Зиндера, Т. Давенпорта, А. Кленина. Однак певні теоретичні та науково-практичні проблеми формування системи збуту машинобудівних підприємств розроблено недостатньо повно.

Слід удосконалити моделі організації процесу формування системи збуту підприємства залежно від варіантів ситуацій реалізації продукції.

Здійснюючи управління системою збуту, машинобудівні підприємства враховують важливий фактор – тісний зв'язок асортиментної та цінової політики. Тому при формуванні політики збуту враховується весь спектр витрат, що виникають.

Приймаючи рішення у сфері управління асортиментами, не можна переносити центр ваги на завантаження виробництва або збільшення закупівель,

якщо немає достатніх можливостей збуту. Особливо це важливо, коли підприємство не має додаткових можливостей для стимулювання збутової діяльності, наприклад рекламних.

У здійсненні управління збутом особливе місце займає потреба машинобудівного підприємства у зниженні комерційних ризиків. Для цього підприємства використовують диверсифікацію виробництва та диференціацію асортименту продукції, що випускається.

Диверсифікація при цьому має такі форми: горизонтальна, вертикальна, конгломеративна.

Горизонтальна диверсифікація є стратегією машинобудівного підприємства, за якою зниження ризику втрати доходів досягається шляхом розширення сфер діяльності підприємства на ринку товарів і послуг при збільшенні асортименту за рахунок подібних за значенням з уже виробленими продуктами або виробами.

Вертикальна – забезпечує зниження комерційного ризику шляхом розширення сфери діяльності на ринку в результаті зміни асортименту за рахунок нових, технологічно пов'язаних із профільними продуктами виробів.

Конгломеративна — забезпечується реалізацією стратегії підприємства, спрямованої на зниження комерційного ризику за рахунок розширення асортиментів шляхом випуску нових продуктів і виробів, не пов'язаних із профілюючими ні технічно, ні однотипністю застосування.

Вибираючи ту або іншу стратегію диверсифікації, необхідно завжди зважати на те, що основною умовою успіху є і залишається орієнтація на попит.

Наступним етапом системи управління збутом продукції машинобудівних підприємств є пошук ідей асортименту

© Важинський Федір Анатолійович – кандидат економічних наук.

Інститут регіональних досліджень НАН України, Львів.

Ноджак Любов Степанівна – кандидат економічних наук, доцент;

Колодійчук Анатолій Володимирович.

НУ "Львівська політехніка".

продукції, яка випускається.

Пошук ідей асортиментної стратегії підприємства є тим важливим елементом, що лежить в основі його фінансового благополуччя й успішного просування на ринку товарів і послуг.

Пошук ідеї необхідно проводити за напрямками: одержання первинної інформації, збір та оцінка вторинної інформації, застосування інших методів пошуку ідеї продукту.

Одержання первинної інформації пов'язане з більшими фінансовими витратами, які зумовлені чинним патентним законодавством, законодавством про охорону авторських прав, гонорарами, первинними джерелами ідеї тощо. У зв'язку із цим для пошуку ідеї машинобудівні підприємства аналізують вторинні джерела інформації, що передбачають:

- вивчення й аналіз спеціальної літератури;

- вивчення кращих зразків аналогічних продуктів;

- відвідування ярмарок, виставок і презентацій;

- удосконалення роботи за пропозиціями співробітників підприємства;

- урахування ініціативи вищих інстанцій;

- бесіди з консультантами й інше.

Це далеко не повний перелік можливих джерел одержання ідеї продукту. Для використання інформації важливо мати найвищою мірою компетентний управлінський апарат, здатний із величезного обсягу інформації відфільтрувати потрібні ідеї для подальшого планування та реалізації управлінських рішень.

Поряд із роботою зі збору й аналізу вторинної інформації варто використати напрацьовані наукою методи генерації ідеї продукту [4]. До них можна віднести: метод функціонального аналізу, морфологічний метод, метод біоніки, метод Дельфі, метод "мозкової атаки", метод синектики, метод наукових досліджень і розробок тощо.

Метод функціонального аналізу призначений для розробки стратегії вдосконалення асортименту продукції, що випускається, за рахунок розширення сфери використання вже наявних, що позитивно зарекомендували себе на ринку товарів.

Морфологічний метод заснований на поділі товару на окремі складові з метою їх подальшого вдосконалення. Такий метод дає можливість підвищити надійність та якість

окремих елементів товару, що, зрештою, позитивно позначається на загальному стані виробу.

Метод біоніки полягає в пошуку ідей на основі спостереження за природою. Відомо немало випадків, коли ретельне вивчення біологічних процесів приводило до сенсаційних технічних рішень. Досить, наприклад, сказати, що результатом вивчення польотів качок стало створення відомої авіаційної схеми "утка", що відрізняється своїми високими аеродинамічними параметрами та характеристиками.

Метод Дельфі полягає в опитуванні експертів за допомогою спеціальної анкети, що розсилається поштою. Експертам пропонується оцінити різні судження з тієї або іншої проблеми й обґрунтувати свої відповіді. Цей метод допомагає отримати широкий спектр думок, здатний підвести до ідеї створення нового продукту з розширеними функціональними можливостями.

Метод "мозкової атаки" допомагає вирішити проблему пошуку нової ідеї шляхом пропозиції та аналізу різних думок. При цьому фантазія учасників процесу практично не обмежується. Цей метод передбачає відсутність будь-якої критики, що пов'язано не з якісним, а кількісним рівнем висловлюваних ідей. Чим більше їх буде висловлено, тим вище ймовірність вироблення прийнятного рішення.

Метод синектики орієнтований на способи мислення залучених працівників. Для його здійснення створюється кілька груп кількістю від 2 до 6 осіб. У кожній із них є координатор, що спрямовує роботу групи й узагальнює висловлювані ідеї. Проблема чітко формулюється й аналізується. При цьому враховуються будь-які спонтанні реакції. Далі проблему намагаються розглянути з інших точок зору, спираючись при цьому на аналогії та наявний досвід.

Метод наукових досліджень і розробок застосовують при проведенні спеціального опитування. У цьому випадку наукові розробки та дослідження є гарантією стійкого стану підприємства, зростання збуту й успішної боротьби з конкурентами.

У рамках збутової політики проводиться планування випуску продукції у взаємозалежних між собою напрямках, що містить:

- розробку нових видів продукції;

політику щодо маркування; пакування; ціноутворення; реалізації.

Розробка нового асортименту містить модернізацію вже освоєних і впроваджених на ринок товарів; випуск нових виробів, орієнтованих на знов освоєвані ринки. Необхідно відзначити, що при інноваційних розробках має відбуватися визначення моменту виведення продукції з ринку, якщо вона більше не дає прибутку або не служить іншим цілям підприємства.

Різні підприємства по-різному підходять до планування виробництва асортименту товарів залежно від таких умов: потреб клієнтів, наявності необхідних ресурсів, ситуації на ринку, поставлених цілей тощо.

Заключним етапом комплексного дослідження політики збуту машинобудівного підприємства є оцінювання перспективності товарного асортименту, яке має спиратися на результати аналізу життєвого циклу товару та попиту на нього. Ці дані є базою для стратегічного планування прибутковості підприємства, тому що вони є основою для аналізу динаміки продажу товару на етапах циклу. Оцінювання життєвого циклу товару доцільно здійснювати з використанням функціонально-вартісного аналізу. З його допомогою можна визначити, чи відповідає функціональне призначення товару витратам на його виробництво та реалізацію; планувати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності товару та результатів фінансово-господарської діяльності. Щоб робити висновки про перспективність товару, необхідно визначити його конкурентоспроможність, прибутковість як товару протягом повного життєвого циклу на ринку, спрогнозувати можливу тривалість його перебування на кожному етапі життєвого циклу. Чим довше протримається попит на товар, тим більше суспільних потреб він зможе задовольнити та більше принести підприємству доходів, забезпечуючи його конкурентоспроможний статус шляхом збільшення обсягу продажу і підвищення норми прибутку з одиниці реалізованої продукції.

На сучасному етапі розроблена система показників оцінювання результативності й ефективності проведеної підприємством збутової політики, яка представлена трьома групами показників:

узагальнюючі показники ефективності всієї виробничо-господарської діяльності;

показники ефективності використання основних видів ресурсів;

показники перспективності товарних асортиментів, конкурентоспроможності підприємства.

Система показників виробничо-господарської діяльності підприємства також характеризується такими групами: показники комплексного аналізу діяльності; організаційно-технічного рівня виробництва; виробництва та реалізації продукції; собівартості продукції; прибутку та рентабельності; економічного стимулювання.

Перша група показників є узагальнюючою, синтезуючою інші показники діяльності підприємства. На її основі визначають ефективність роботи підприємства в цілому.

Організаційно-технічний рівень виробництва характеризує ступінь раціоналізації виробничої діяльності, що виражається в удосконаленні знарядь праці та технології виробництва, засобів і методів організації та управління виробництвом, якості продукції. Він визначає використання виробничих ресурсів і величину авансованих фондів, обсягу виробництва та собівартості продукції. Тому цей аналіз орієнтований на обґрунтування таких напрямів, як удосконалення науково-технічної та матеріальної бази, рівня організації та управління, які забезпечать умови для розробки й виробництва оптимального товарного асортименту продукції. Синтетичними показниками технічного рівня виробництва є озброєність живої праці основними фондами, рівень механізації праці, ступінь відновлення устаткування. Організаційний рівень виробництва слід розглядати в таких аспектах: через показники використання виробничої потужності підприємства, частки профільної продукції в загальному обсязі виробництва. Ураховувати ці показники при управлінні асортиментною політикою необхідно, тому що підвищення технічного, організаційного рівня виробництва знаходить своє відображення в економічному рівні виробництва. Під економічним рівнем виробництва розуміють ступінь використання живої та упередженої праці. Ступінь використання живої праці характеризує вироблення продукції на одного працюючого, а

показником, що характеризує ступінь використання упредметненої праці, є фондовіддача.

Показники обсягу виробництва та реалізації продукції необхідно представляти у двох видах: товарна і реалізована продукція. Це необхідно для того, щоб всебічно оцінити виробництво продукції – головний кінцевий результат діяльності підприємства.

Узагальнюючим показником рівня використання ресурсів виробництва є собівартість продукції. У ній синтезуються витрати загальних засобів на виробництво окремих видів товару, її зниження є стимулом до впровадження у виробництво нової техніки. Саме в собівартості, з одного боку, узагальнюється комплексна характеристика ефективності виробництва, а з іншого – ураховуються основні причини і фактори, що впливають на цю ефективність. Показники прибутку і рентабельності є загальноекономічними. Вони взаємозалежні з основними показниками, що характеризують ефективність виробництва: продуктивністю праці, фондовіддачею, матеріалоємністю, собівартістю. Крім показників аналізу виробничо-господарської діяльності, управляючи асортиментною політикою, необхідно також ураховувати ступінь забезпеченості підприємства основними видами ресурсів (трудовими, матеріальними, основними засобами). Це є необхідним, тому що їх кількість і якість є одним із головних обмежень розвитку системи асортиментної політики.

Для визначення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства використовують таку систему показників: темп зростання обсягу збуту, темп зростання прибутку від реалізації, абсолютна зміна рентабельності реалізації, абсолютна зміна товарооборотності у днях і темп зростання продуктивності праці, визначення середнього балу.

В управлінні збутом продукції, яка випускається, під контролінгом розуміють кількісну і якісну підготовку, а також оцінку оперативних і стратегічних рішень, аналіз ефективності проведеної асортиментної політики. Контролінг асортименту – це інструмент управління асортиментом продукції, що спрямований на одержання позитивних фінансових результатів.

Основною метою контролінгу є допомога в управлінні асортиментною політикою, яка орієнтована на потреби ринку і спрямована на координацію збутових заходів у сфері асортиментної політики та засобів здійснення її цілей.

Інструментом контролінгу є аналіз. За допомогою аналізу можна з'ясувати вплив сезонності продукту, сервісних послуг, застосовуваних до нього, конкурентоспроможності, технічних даних тощо на ритмічність і активність збутової діяльності, а також оцінити наявні тенденції.

Проведений аналіз системи збуту машинобудівної продукції з метою вироблення ефективних управлінських рішень дає змогу зробити такі висновки, що перш ніж прийняти рішення про вихід на той або інший ринок з новим товаром, варто вжити таких заходів: здійснити повномасштабні НДДКР щодо даного товару або групи товарів; провести сертифікацію, маркування та упакування; проаналізувати ринкову ситуацію.

Реалізація цих заходів дасть змогу сформуванню сучасний, орієнтований на споживача асортимент продукції, що матиме переваги над пропозиціями конкурентів і стимулюватиме його збут.

На підприємствах машинобудування поряд із роботою зі збору й аналізу вторинної інформації використовуються напрацьовані наукою методи генерації ідеї продукту. До них можна віднести: метод функціонального аналізу, морфологічний метод, метод біоніки, метод Дельфі, метод "мозкової атаки", метод синектики, метод наукових досліджень і розробок тощо.

На більшості підприємств формування товарних асортиментів продукції здійснюється за напрямом, що передбачає модернізацію або модифікацію виробів, що вже випускають. Основна причина цього полягає в тому, що підприємства не мають у своєму розпорядженні достатніх коштів для розробки, купівлі ліцензії та налагодження виробництва принципово нової техніки й технологій.

Література

1. Архипов В.Е. Маркетинг. Техника создания спроса / В.Е. Архипов. – М.: Вершина, 2005. – 300 с.
2. Багрова І.В. Міжнародна економічна діяльність України: навч. посіб. / І.В. Багрова,

О.С. Гетьман, В.Є. Власюк. – К.: УНЛ, 2004. – 384 с.

3. Вісящев В.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / В.А. Вісящев, Л.І. Антошкіна, І.О. Тарлопов. – Донецьк: НОРД-ПРЕС, 2005. – 440 с.

4. Воронкова А.Э. Поддержка конкурентоспособного потенциала предприятия / А.Э. Воронкова. – К.: Техника, 2000. – 152 с.

5. Кальченко А.Г. Основы логистики: навч. посіб. / А.Г. Кальченко. – К.: Товариство «Знання», КОО, 1999. – 135 с.

6. Косенков С.І. Маркетингові дослідження: навч. посіб. / С.І. Косенков. – К.: Видавничий дім «Скарби», 2004. – 464 с.

7. Портер М. Конкуренция / М. Портер; пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2001. – 495 с.