

**ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ПРОТОПОПЕНКО ГАННА ОЛЕКСАНДРІВНА**

УДК: 658.811 (477)

**ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ І МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ  
ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**А В Т О Р Е Ф Е Р А Т**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

**Одеса – 2008**

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Одеському державному економічному університеті Міністерства освіти і науки України

**Науковий керівник:** кандидат економічних наук, доцент  
**Лоханова Наталія Олексіївна,**  
Одеський державний економічний університет,  
доцент кафедри бухгалтерського обліку та аудиту

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**Решетнікова Ірина Леонідівна,**  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана,  
професор кафедри маркетингу

кандидат економічних наук, доцент  
**Лисюк Володимир Митрофанович,**  
Інститут проблем ринку та економіко-екологічних  
досліджень НАН України,  
заступник завідувача відділу ринкових механізмів  
та структур

Захист відбудеться «19» грудня 2008 р. о 14 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 41.055.01 в Одеському державному економічному університеті за адресою: 65026, м. Одеса, вул. Преображенська, 8, ауд. 217.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Одеського державного економічного університету за адресою: 65026, м. Одеса, вул. Преображенська, 8, ауд. 211.

Автореферат розісланий «17» листопада 2008 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради

А.І. Ковальов

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми дослідження.** На сучасному етапі розвитку економіки України актуальними постають питання підвищення вітчизняного промислового виробництва, конкурентоспроможності виробленої продукції (робіт, послуг), задоволення внутрішніх потреб країни та її населення, що має привести до зростання загального рівня життя в державі. Проте на мікроекономічному рівні існує нестабільність економічного стану багатьох підприємств машинобудування та металообробки, яка значною мірою пов'язана з проблемами ефективної організації та системного управління збутовою діяльністю. Недостатнє приділення уваги цим питанням призводить до неповного задоволення попиту, відсутності достатніх обігових коштів, низької рентабельності, значних обсягів дебіторської заборгованості, значного відсотку збиткових підприємств промисловості тощо.

Досягнення як загальнодержавних, так і внутрішньопідприємницьких цілей неможливе при недооціненні ролі збутової діяльності підприємств та недостатньому дослідженні механізму і засобів підвищення ефективності системи управління нею.

Теоретичним дослідженням організації та управління збутовою діяльністю, пошукам шляхів її удосконалення присвячено значну кількість робіт зарубіжних і вітчизняних учених, серед яких варто відзначити наукові праці М.В. Акулича, Л.В. Балабанової, Г.Дж. Болта, В.В. Бурцева, В.О. Вертоградова, А.М. Виноградської, Я.В. Вірлова, М.П. Гордона, В.Е. Демидова, П.Р. Діксона, Дж.Р. Еванса, Л.Ф. Зверенчук, М.І. Козака, О.О. Ком'якова, Д.Д. Костоглодова, Ф. Котлера, В.В. Крищенко, Б.Г. Мазманової, В.С. Николайчука, А.М. Новелева, М.А. Окландера, Л.В. Осипової, О.М. Проволоцької, І.А. Рабіновича, І.Л. Решетнікової, Н.М. Синяєвої та інших.

Однак, беручи до уваги вагомі наукові здобутки попередників, зазначимо, що рівень теоретичної розробленості питань системного управління збутом на промислових підприємствах ще не достатній, а низка методологічно-організаційних аспектів залишається і надалі дискусійною. Надзвичайно мало уваги приділено проблемам збуту промислової продукції. Більшість праць учених у цій царині націлені на вирішення проблемних питань у сфері торгівлі (В.О. Вертоградов, Л.В. Балабанова, А.В. Балабаниць), а відносно збутової діяльності підприємств промисловості робляться лише деякі зауваження (Дж.Р. Еванс, П.С. Зав'ялов, Ф. Котлер). Недостатньо вивчені та потребують подальших розробок системне представлення управління збутовою діяльністю, побудова її «дерева цілей», склад функцій та завдань управління збутом, класифікація економічних об'єктів управління збутовою сферою; існують недоліки в межах дії окремих функцій управління – визначення складу показників плану збуту, формування ефективної оргструктури збутового підрозділу, проблеми інформаційного та аналітичного забезпечення системи управління, оптимальний вибір моделі оплати праці збутового персоналу тощо.

Невирішеність зазначених питань зумовила актуальність теми дисертаційної роботи, її вибір, а також мету, завдання і основні напрямки дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана в Одеському державному економічному університеті згідно з планом науково-дослідних робіт університету за темою: «Чинники та шляхи

посилення конкурентоздатності і підвищення ефективності роботи підприємств в галузях народного господарства України». Номер державної реєстрації 0107U011413. У межах наукової програми автором розроблено пропозиції щодо розвитку системного підходу до управління збутовою діяльністю та запроваджено частину з них на підприємствах машинобудування та металообробки Одеської області.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розробка та обґрунтування теоретично-методологічних та прикладних положень щодо подальшого розвитку організаційних форм та вдосконалення механізму управління збутовою діяльністю промислового підприємства.

Досягнення визначеної мети передбачає розв'язання таких завдань:

- узагальнити й конкретизувати сучасні теоретичні підходи до визначення сутності базових категорій у збутовій сфері, означити місце і роль збутової діяльності у сфері функціонування промислового підприємства;
- дослідити стан проблем теорії та практики системи управління збутом на базі підприємств машинобудування і металообробки Одеської області;
- обґрунтувати переваги та доцільність використання системного підходу до вирішення проблем управління збутом та його розвитку;
- надати комплексну характеристику цілісному процесу управління збутовою діяльністю із застосуванням системного підходу у класичній його інтерпретації;
- розробити класифікаційну модель економічних об'єктів управління, яка дозволить з необхідним ступенем деталізації охарактеризувати об'єкти за основними їх властивостями для прийняття ефективних управлінських рішень у сфері збуту;
- сформулювати систему цілей та головних завдань системи управління збутом;
- проаналізувати сучасні підходи та надати власні рекомендації щодо побудови організаційних форм управління збутовим підрозділом;
- удосконалити методику оцінювання ефективності збутової діяльності промислового підприємства;
- обґрунтувати методичні підходи до вдосконалення механізму управління збутовою сферою та системи його інформаційного забезпечення;
- провести статистико-економічний аналіз впливу чинників на прибуток від операційної діяльності підприємств з метою побудови регресійної моделі прибутку, необхідної для прогнозування показників сфери збуту.

*Об'єктом дослідження* є процес управління збутовою діяльністю промислового підприємства.

*Предметом дослідження* є комплекс методологічних, організаційних та практичних положень щодо вдосконалення механізму управління збутом підприємства.

*Методи дослідження.* Основним методом у дисертації виступає системний підхід, за допомогою якого досліджено основні проблеми і конкретні завдання управління збутом у системній взаємозалежності.

Теоретичну та методичну основу дослідження склали загальнонаукові методи: структурно-логічного аналізу (при побудові логіки та структури роботи); узагальнення, систематизації, порівняння, групування, аналізу і синтезу (при

вивченні основних категорій збуту); індукції і дедукції, історико-логічний метод (у процесі визначення загальних тенденцій розвитку системи управління); опитування та анкетування (при проведенні SWOT-аналізу, дослідженні ефективності управління збутом на підприємствах Одещини); графічного зображення даних, економіко-статистичного аналізу (при вивченні впливу чинників на прибуток від операційної діяльності та його прогнозуванні); спостереження (при визначенні стану практики управління, при ілюстрації висновків дослідження) тощо. У методичній частині роботи використано матричний метод (при визначенні складу принципів у кожній управлінській функції та їх взаємодії, при аналізі організаційних структур).

*Інформаційну базу дослідження* склали нормативно-правові акти України, матеріали Державного комітету статистики України та його органів в Одеській області, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із загальних проблем управління, у тому числі збуту, з маркетингу, планування, аналізу та інших спеціальних дисциплін, матеріали науково-практичних конференцій та періодичної літератури. Значна частина фактографії дисертації базується на результатах спеціально організованих авторських спостережень, анкетувань та опитувань, на інформації, отриманій автором безпосередньо на 24-ьох підприємствах Одеського регіону машинобудівної та металообробної галузей, а також з мережі Інтернет.

Для обробки економічної інформації, побудови графіків, таблиць, діаграм використовувалися ліцензійні пакети програм Microsoft та STATISTICA.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні та розробці комплексу теоретичних, концептуальних, методичних і практичних рішень щодо вдосконалення організаційних форм і механізму управління збутовою діяльністю промислового підприємства.

Наукову новизну одержаних результатів визначають такі положення:

*вперше:*

— досліджено систему управління збутовою діяльністю у взаємозалежності і взаємодії основних її складових – цілей, організаційних структур, функцій, механізму оцінювання ефективності тощо з виявленням повної типології зв'язків. Реалізація такого підходу забезпечує комплексність в управлінні збутовою діяльністю, а відтак сприяє покращанню його ефективності;

— обґрунтовано підхід до оцінювання ефективності управління процесами збутової сфери за двома напрямками: об'єктно-орієнтованим та функціонально-орієнтованим. У межах першого напрямку розроблено модель оцінки ефективності за системою кількісних показників, у межах другого – за якісними критеріями. Запропонована методика дає можливість інтегральної оцінки ефективності системи управління збутовою сферою підприємства;

*удосконалено:*

— класифікацію цілей як власне процесу збутової діяльності, так і системи управління нею через розширення класифікаційних ознак; побудовано «дерево цілей» і визначено напрямки його використання у царині цілепокладання, що забезпечує цілеспрямованість системи управління, визначає конкретні шляхи розвитку і підвищення його ефективності, зокрема уможливорює підпорядкованість цілі управління процесами збуту загальній меті управління підприємством;

— систему класифікацій економічних об'єктів за їх видами – процесів, ресурсів, витрат, доходів та результатів, виходячи зі специфіки збутової діяльності промислового підприємства, що дозволить розширити зміст планових та обліково-аналітичних моделей;

— економічний механізм управління збутовою сферою, а саме: визначено планові показники діяльності, удосконалено методику контролю, поглиблено підхід до стимулювання результатів. Це дозволить підвищити цілеспрямованість системи управління, а відтак і ефективність діяльності сфери збуту;

*набули подальшого розвитку:*

— підхід до побудови організаційної структури збутової служби зі створенням економічного сектору, що передбачає зосередження в ньому всіх функцій управління, сектору по роботі з клієнтами та дебіторською заборгованістю, сектору дистанційного продажу, регіонального представництва. Такі рішення сприятимуть усуненню дублювання інформації у різних підрозділах підприємства, забезпеченню ефективної взаємодії персоналу;

— конкретизація доцільних напрямків поширення комплексної автоматизації діяльності збутової служби, пов'язаних із маркетинговими дослідженнями, залученням нових і утриманням наявних клієнтів, розвитком системи сервісних послуг, процесами складського господарства, навчанням кадрів. Це сприятиме загальному підвищенню продуктивності праці збутових працівників, одержанню більш достовірної інформації про об'єкти управління тощо.

**Практичне значення отриманих результатів.** Практична значущість дослідження полягає в розробці та можливості використання науково-обґрунтованих положень та методичних рекомендацій переважно великими та середніми промисловими підприємствами, хоча деякі аспекти можуть бути запроваджені іншими підприємствами різних галузей економіки України.

Пропозиції автора, спрямовані на вдосконалення функціонування збутового підрозділу підприємства, покращення рівня інформаційного забезпечення системи управління збутовою діяльністю, уточнення та розвиток методики оцінювання ефективності управління збутом, удосконалення моделей аналітичного обліку витрат сфери обігу, прийняті до практичного впровадження низкою промислових підприємств Одеського регіону, зокрема ВАТ ХК «Краян» (довідка № 408 від 29.05.2008 р.), ДП «Радіалка» (довідка № 991 від 09.06.2008 р.), ВАТ «Одескабель» (довідка № 115/ОС/1 від 30.05.2008 р.), ТОВ «Автодеталь» (довідка № 151/1 від 10.06.2008 р.), ТОВ «Сума технологій» (довідка № 0602/1/П від 02.06.2008 р.), ТОВ «Телекарт-прилад» (довідка № 405/ф від 04.06.2008 р.).

Матеріали наукового дослідження використовуються в навчальному процесі Одеського державного економічного університету при викладанні дисциплін «Економіка підприємства» та «Управлінський облік» (довідка № 01-17/666 від 08.06.2008 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійною і одноосібно виконаною завершеною науковою працею. Усі положення, запропоновані рекомендації та пропозиції розроблені автором і є його особистим здобутком.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення дисертаційної роботи висвітлювалися в доповідях здобувача і були схвалені на: Міжнародній науково-

практичній конференції «Облік, аналіз, аудит у сучасному бізнесі» (Львів, 2004), Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів та молодих учених «Методика обліку, аналізу і аудиту в контексті світової та вітчизняної практики їх вдосконалення» (Київ, 2005), VI-й Міжнародній науково-практичній конференції «Теорія і практика сучасної економіки» (Черкаси, 2005), II-й Міжнародній науково-практичній конференції «Облік і контроль в управлінні підприємницькою діяльністю» (Кіровоград, 2005), III-й Міжнародній науково-практичній конференції «Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю» (Черкаси, 2005), I-й Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток обліку та аудиту як основи інформаційно-аналітичної системи підприємства» (Харків, 2005), науковій конференції молодих науковців «Проблеми підвищення ефективності господарювання в умовах трансформаційної економіки» (Одеса, 2006), Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи та пріоритети розвитку економіки України» (Луцьк, 2006), Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми економіки та управління підприємствами» (Жовті Води, 2006), Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми підвищення ефективності господарювання на мезо- та мікроекономічному рівні» (Одеса, 2007), III-й міжнародній науково-практичній конференції «Управління підприємством: проблеми та шляхи їх вирішення» (Ялта, 2007), VI-й Міжнародній науково-практичній конференції «Управління економічними системами: концепції, стратегії та інновації розвитку» (Хмельницький, 2007), II-й Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми економіки та управління» (Львів, 2007), II-й Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка підприємства: теорія та практика» (Київ, 2008), II-й Міжнародній науково-практичній конференції «Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики» (Львів, 2008), VI-й Міжнародній науково-практичній конференції «Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти» (Полтава, 2008), підсумкових конференціях професорсько-викладацького складу Одеського державного економічного університету, академічних та вищих навчальних закладів України (Одеса, 2004-2008).

**Публікації.** За темою дисертаційного дослідження опубліковано 21 наукову працю загальним обсягом 7,54 друкованих аркушів, з них особисто автору належить 7,54 друкованих аркушів, у тому числі – 5,03 друкованих аркушів у наукових фахових виданнях. Результати дисертації опубліковано в 12 статтях у збірниках наукових праць, з яких 11 – у фахових виданнях, та 9 – у матеріалах і тезах конференцій.

**Структура дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Повний обсяг дисертації викладений на 368 сторінках, у тому числі 13 таблиць на 12 сторінках, 17 рисунків на 16 сторінках, 8 додатків на 139 сторінках та список використаних джерел – 298 найменувань на 28 сторінках.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи, визначено мету, основні завдання і методи дослідження, розкрито наукову новизну і практичне

значення отриманих результатів, представлено дані про апробацію, впровадження результатів і публікації здобувача.

У першому розділі **«Теоретичні та методичні напрямки розвитку системи управління збутовою діяльністю промислового підприємства»** досліджено теоретичні положення та еволюцію поглядів учених щодо понятійно-категоріального апарату збутової сфери; запропоновано розглядати збут у двох аспектах: як власне збутову діяльність підприємства з усіма її операціями і процесами, а у вузькому розумінні як кінцеву реалізацію виготовленої продукції з метою перетворення її у гроші, отримання прибутку і задоволення потреб покупців.

При вивченні фактичного стану проблем теорії та практики системи управління збутовою діяльністю виявлено отримані попередниками наукові результати, які мають реальну вагу в сучасних умовах господарювання промислових підприємств; з'ясовано на рівні теорії управління низку проблемних і дискусійних питань, що потребують детального опрацювання та вирішення; оцінено загальний стан сучасної практики управління збутовою діяльністю на промислових підприємствах машинобудівельної та металообробної галузей Одеської області для подальшої розробки цілеспрямованих та об'єктивних рекомендацій.

Результативність функціонування 24-ьох підприємств Одеської області, що склали базу дослідження, за останні три роки погіршилася (частка збиткових підприємств збільшилася майже на 20%). Основними причинами отримання збиткової діяльності більшості з них, як показали дослідження, є такі: нестача фінансових ресурсів, великий податковий тиск та постійні зміни в законодавстві, низька платоспроможність покупців, політична нестабільність, відсутність сучасного вітчизняного устаткування, необхідного для виробничої діяльності, і висока вартість імпортованих аналогів тощо. Однак на багатьох підприємствах на фоні збитковості діяльності відбувається певне зростання обсягів реалізації продукції, наприклад на ВАТ ХК «Краян». Така ситуація визначає низьку ефективність власне системи управління підприємством, зокрема збутовою діяльністю. Також негативно характеризує фінансовий стан підприємств наявна тенденція до збільшення дебіторської заборгованості за реалізовану продукцію на кінець року, значна частина з якої є простроченою більше ніж 6 місяців (у 2005 р. – 10,3%, у 2006 р. – 11,7%, у 2007 р. – 25,5%).

Фактичне існування низки проблем на рівні практики функціонування промислових підприємств свідчить про необхідність комплексного дослідження системи управління збутовою сферою та пошуку напрямків її якісного вдосконалення. Для вирішення поставлених завдань у дисертаційній роботі обґрунтований та широко застосований системний підхід, загальний зміст і логіка якого представлено у вигляді чотирьох складових: аналітичної, теоретичної, концептуальної та методичної (рис.1).

У другому розділі дисертації **«Управління збутовою діяльністю промислового підприємства: системний аналіз»** проведено дослідження стану об'єктів управління збутовою діяльністю, системно представлено власне управління збутом та на підставі проведеного SWOT-аналізу сформульовано певні напрямки у сфері збуту, що потребують концептуальних змін і розвитку.



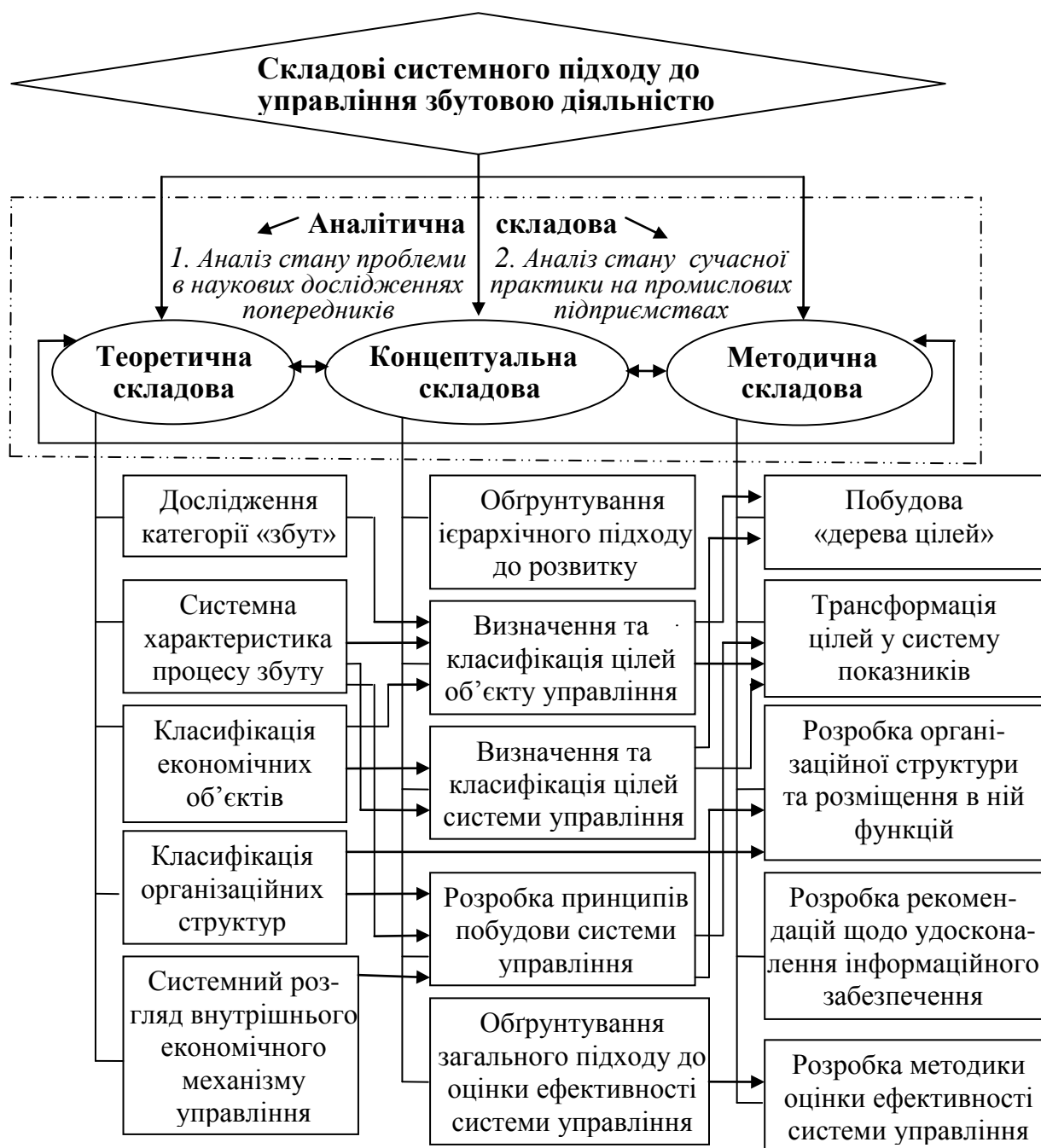


Рис. 1. Блок-схема застосування системного підходу до розвитку управління збутовою діяльністю промислового підприємства

При побудові системи класифікацій економічних об'єктів управління та подальшій її деталізації за видами було враховано специфіку збутової діяльності промислових підприємств Одеської області та обґрунтовано доцільність відокремлення чотирьох груп об'єктів: процеси, ресурси, витрати, доходи і фінансові результати (рис. 2).

Запропонована розгорнута класифікація дозволяє охарактеризувати об'єкти за основними їхніми властивостями; забезпечує оптимізацію потоку ресурсів та економічної інформації; окреслює напрямки формування взаємопов'язаних моделей функцій інформаційного забезпечення – планування, обліку, аналізу; сприяє раціональній побудові організаційної структури збутового підрозділу, а також

дозволяє повною мірою охарактеризувати комплексний процес управління збутом підприємства.



Рис. 2. Класифікація об'єктів управління збутовою діяльністю

У ході дослідження було проведено пооб'єктний аналіз збутової діяльності досліджуваних підприємств Одеської області, згідно з яким встановлено, що на більшості з них управління здійснюється хаотично, безсистемно, за дуже обмеженим переліком економічних об'єктів.

Аналіз показав, що частка збутових витрат у загальній структурі витрат операційної діяльності на різних підприємствах дуже коливається (від 1 до 20%). Майже 90% з досліджуваних підприємств у 2006 р. і більше 70% у 2007 р. мали частку витрат на збут менше, ніж 6% витрат операційної діяльності. При цьому було встановлено, що незначний відсоток витрат на збут є характерним саме для тих підприємств, які за звітний рік мали збитки. Отже, недосконала збутова політика, недостатність заходів щодо стимулювання збуту, некваліфіковані збутові кадри породжують як наслідок негативний фінансовий результат операційної діяльності.

У роботі приділено увагу якості продукції як окремому об'єкту управління збутовою діяльністю. При цьому проводилося дослідження якості кабельно-провідниковій продукції ВАТ «Одескабель» через анкетування споживачів. На підставі отриманих даних вивчено вимоги споживачів, що пред'являються як до якості продукції, так і до діяльності збутового підрозділу підприємства. За допомогою бальної оцінки з'ясовано думку споживачів щодо загальної якості

продукції (за 5-бальною шкалою) і якості порівняно з аналогічною продукцією конкурентів (за 4-бальною шкалою). Останні показники оцінювалися з таких позицій: технічні характеристики (покращилися на 13,8% по Україні і на 2,8% за кордоном), цінова політика (покращилися на 16,7% по Україні і на 2,8% за кордоном), якість обслуговування (покращилися на 14,8% по Україні і на 1,6% за кордоном). Результати дослідження свідчать, що загальна оцінка якості за 5-бальною шкалою у II півр. 2006 р. – I півр. 2007 р. склала 4,6 бали по Україні і 4,1 бали в іноземних партнерів, що відповідно на 0,4% більше і на 0,7% менше аналогічних показників попереднього року. Незначне погіршення оцінки продукції іноземними партнерами пов'язане із високими критеріями якості, що пред'являються до кабельної продукції в країнах ЄС. Отже, загальна оцінка якості поліпшилася за всіма показниками порівняно з попереднім періодом, що свідчить про значні позитивні тенденції у діяльності ВАТ «Одескабель» у сфері контролю якості продукції.

У роботі значну увагу приділено вивченню ступеня виконання управлінських функцій на 22-ох підприємствах Одеської області, результатом якого стали такі висновки: більше уваги на підприємствах приділяється функціям організації, обліку та аналізу. Інші ж функції виконуються частково чи з порушеннями, а на окремих підприємствах взагалі не носять системного характеру й не здійснюються в ході управлінської діяльності. Майже 80% досліджуваних підприємств мають ступінь виконання функцій управління на рівні «низький» та «середній» (27,3% та 50% відповідно).

З метою розкриття внутрішньої структури системи управління проаналізовано чинні підходи щодо відокремлення її підсистем. Результатом цього стало визначення доцільним двох підходів:

- об'єктно-орієнтованого, згідно з яким кожний економічний об'єкт відноситься до певної управлінської підсистеми, серед яких ми виділили підсистеми управління якістю, асортиментом та номенклатурою; складовими запасами; збутовими витратами; ціноутворенням; обсягом та собівартістю реалізації; заборгованістю; доходами та результатами; ризиками; рекламаціями; процесами сфери збуту.
- функціонально-орієнтованого підходу, згідно з яким система управління розглядається як сукупність таких підсистем: функції та методи управління, організаційна структура, інформація, технічні засоби, кадри управління. У свою чергу управлінські функції розглядалися в межах двох груп: функції механізму управління (планування, організація, регулювання, стимулювання і контроль) і функції інформаційного забезпечення (облік та економічний аналіз).

У відповідності з підсистемами, що відокремлені за функціонально-орієнтованим підходом, системно охарактеризований процес управління збутовою діяльністю. При цьому вдосконалено запропоновану попередниками просторово-часову модель динаміки системи управління та застосовано її для зображення «накладання» функцій управління на кожний процес збутової діяльності підприємства з урахуванням фактору часу.

З метою виявлення сильних і слабких сторін діяльності та конкурентних переваг був проведений SWOT-аналіз для 23-ьох підприємств машинобудівної та металообробної галузей промисловості в Одеській області. У ході його проведення

було відокремлено 26 стратегічних факторів, що пропонувалися для оцінки експертам, і з'ясовано, наскільки на підприємстві проявляється і-ий фактор та його значущість. За допомогою використаної моделі (1) стало можливим визначити відсотки необхідності розвитку та вдосконалення певного напрямку діяльності досліджуваних підприємств у сфері збуту.

$$N^3 = (10 - \overline{Ki} \times \overline{Li}) / 10, \text{ де} \quad (1)$$

$Ni$  – необхідність розвитку і-го фактору;

$\overline{E^3}$  – середній ступінь прояву і-го фактору;

$\overline{L^3}$  – середня значущість і-го фактору.

За результатами стратегічного аналізу оточуючого середовища досліджуваних підприємств було встановлено, що найбільше потребують управлінської уваги, певних змін та розвитку такі напрямки:

- система навчання і підвищення кваліфікації збутового персоналу – 60,93%;
- стратегічне планування діяльності підприємств та його розвиток – 57,98%;
- ефективне використання інформаційних технологій, у т.ч. інтернет-технологій – 56,64%;
- ефективна організаційна структура й механізм управління збутом – 53,84%;
- планування роботи у відділі збуту – 52,08%;
- проведення маркетингових досліджень – 51,57%.

У наведеній моделі передбачено «поріг змін» на рівні 10%, тобто навіть при найкращих показниках середньої значущості (3,0) і ступеня прояву (3,0) 10% необхідних змін усе рівно закладено на підтримку певного напрямку в поточному (нормальному) стані та його подальший розвиток.

Отримані розробки стали вагомим підґрунтям для побудови в дисертаційній роботі загальної системи класифікації цілей збутової діяльності та «дерева цілей» системи управління нею. Визнано, що метою збутової діяльності є отримання оптимальних економічних вигод, збільшення обсягів реалізації та задоволення інтересів і потреб проміжного або кінцевого споживача. У відповідності до мети дослідження розглядалася потреба систематизації цілей і побудована система класифікації цілей збутової діяльності, в якій на відміну від наявних пропонується враховувати цілі за такими чинниками, як залежність від спрямованості та місця їх виконання (глобальні, в межах окремої країни, області, міста, підприємства), від рівня ризикованості (цілі з низьким, середнім, максимальним чи катастрофічним ризиком), від виконавців (у розрізі підрозділів, груп виконавців або окремих осіб), від виду подання (усні та письмово зафіксовані), за відношенням до системи (ціль системи, ціль підсистеми 1-го порядку, цілі підсистем наступних порядків).

Головна мета системи управління збутом, на думку автора, полягає в ефективному функціонуванні та всебічному економічному розвитку збутової діяльності підприємства. Відповідно до цієї мети у дисертаційній роботі проаналізовано цілі системи управління та її основні завдання у двох аспектах: по-

перше, з точки зору побудови «дерева цілей» та його практичного використання, по-друге, з точки зору взаємозв'язку цілей з функціями управління.

Третій розділ дисертаційної роботи «**Механізм управління процесами збуту та оцінка його ефективності**» присвячено вдосконаленню організаційних форм і механізму управління збутовою діяльністю, а також оцінці ефективності системи управління нею.

На основі визначення альтернативних підходів до побудови організаційних структур, розгляду еволюції збутової служби, різновидів структур, їхніх переваг та недоліків доведено раціональність децентралізації управлінських функцій у збутовому підрозділі та поєднання функціональної і матричної організаційної структури управління. У результаті дослідження запропоновано інтегровану організаційну структуру управління збутовою службою та з'ясовано склад її функцій (рис. 3).

Запропоновано та обґрунтовано підхід до оцінки ефективності управління збутовою діяльністю, згідно з яким використовується комбінований варіант із застосуванням як кількісних, так і якісних показників ефективності.

Комплексна оцінка ефективності побудована за двома напрямками:

- об'єктно-орієнтованим, згідно з яким кількісне оцінювання проводиться на підставі запропонованої загальної моделі ефективності;
- функціонально-орієнтованим, згідно з яким з'ясовується якісна оцінка з погляду ефективності управлінських функцій на основі розробленої анкети за принципом тестування і експертної оцінки.

У дисертації було проведено економіко-статистичний аналіз впливу чинників на прибуток від операційної діяльності підприємств машинобудівної та металообробної галузей Одеської області. Унаслідок цього було встановлено тісний зв'язок та значний ступінь впливу на прибуток таких чинників, як дохід від реалізації продукції ( $X_1$ ), собівартість реалізованої продукції ( $X_2$ ) і витрати на збут ( $X_4$ ). При цьому побудовано точну та надійну регресійну модель прибутку від операційної діяльності ( $Y$ ) досліджуваних підприємств у залежності від вказаних чинників:

$$Y = -1512,295 + 0,717392X_1 - 0,902406 X_2 + 3,0455509 X_4$$

За допомогою побудованої моделі стало можливим розглянути прикладні аспекти її використання для вирішення проблем факторного економічного аналізу та прогнозування у сфері збуту. Так, серед іншого здійснено розрахунок величини резервів збільшення прибутку від операційної діяльності на основі порівняльного аналізу об'єктів-лідерів і об'єктів-аутсайдерів за допомогою коефіцієнтів регресії; виявлено ефект, що полягає у перевазі лідерів над аутсайдерами у розрізі окремих чинників прибутковості підприємств.

У методичному блоці рішень отримано такі основні результати. По-перше, розроблено напрямки вдосконалення функцій, що складають економічний механізм:

- запропоновано планові показники для збутового підрозділу, які узгоджуються з цілями функціонування системи збуту;
- надано пропозиції для усунення організаційних недоліків планування збуту;

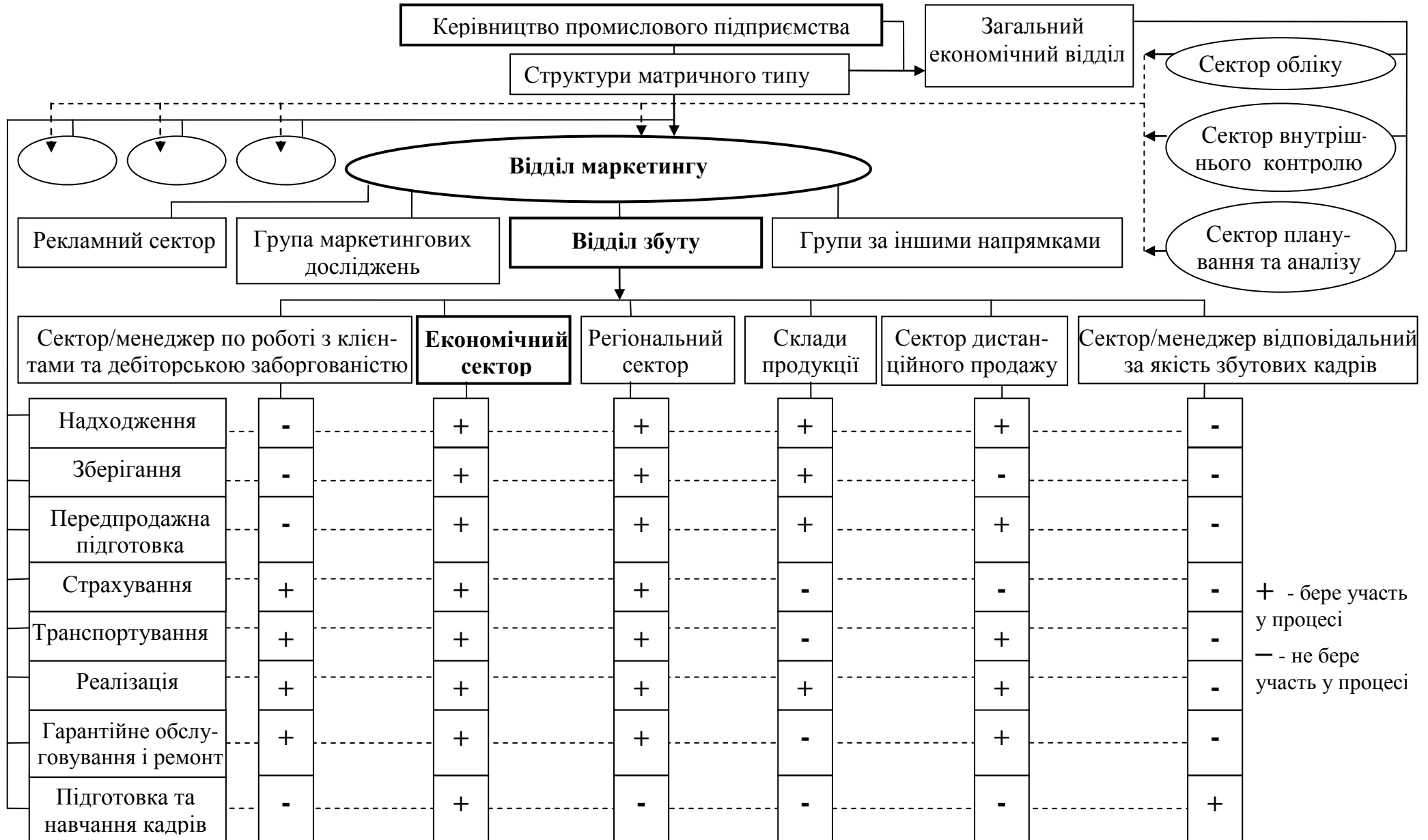


Рис. 3. Інтегрована організаційна структура управління збутовою службою

— сформовано відповідні рекомендації щодо оптимізації методики контролю збутової сфери, зокрема розроблено пакет робочих документів контролера для проведення контролю збутової діяльності, у яких за певними напрямками уможливується отримання результатів перевірок, тобто фактичної інформації про стан об'єкту, і їх зіставлення з необхідним (плановим, нормативним);

— поліпшено систему стимулювання збутового персоналу, зокрема запропоновано проведення рейтингів збутових працівників за професійно-кваліфікаційним рівнем, за показниками ділових якостей, результатів роботи тощо, впровадження моніторингу системи стимулювання трудової діяльності працівників збутового підрозділу, тобто організації постійного спостереження і контролю за її станом.

По-друге, розроблено практичні рекомендації щодо покращання інформаційного забезпечення управління збутом за двома напрямками:

— удосконалення системи інформаційного забезпечення загалом;

— удосконалення управлінських функцій інформаційного спрямування.

Встановлено, що метою інформаційного забезпечення системи управління збутовою діяльністю є своєчасне надання особам, які приймають рішення, відповідної вимогам інформації, що, у свою чергу, забезпечить високоефективну діяльність збутової служби та позитивно вплине на діяльність підприємства загалом.

На цьому етапі вдосконалень запропоновано чотири напрями автоматизації роботи збутового підрозділу: діяльність по залученню нових, утриманню наявних клієнтів та надання їм сервісних послуг; складське господарство; навчання збутового персоналу, у тому числі дистанційне (eLearning); маркетингові дослідження у частині їх збутової складової.

У межах удосконалення дії інформаційних функцій управління в дисертації запропоновано організацію аналітичного обліку витрат на збут таким чином, щоб уможливити розмежування витрат на збут та витрат на маркетинг з метою усунення недоліків у площині планування, обліку, контролю та аналізу витрат сфери збуту. Для цього було запропоновано перелік статей збутових витрат, розроблено реєстр аналітичного обліку витрат, а також рекомендовано доповнення Наказу про облікову політику підприємств пунктом щодо складу статей витрат на маркетинг, у тому числі на збут.

З метою покращання обліку дебіторської заборгованості і резерву сумнівних боргів серед іншого ми запропонували розробку схем заходів для проведення інвентаризацій розрахунків з покупцями та замовниками. У межах посилення функції економічного аналізу розроблено документи, які дозволяють аналізувати власну роботу підприємства та у порівнянні з основними його конкурентами.

Після впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення організаційних форм та механізму управління збутовою діяльністю промислових підприємств Одеського регіону було визначено економічний ефект від упровадження за допомогою прогнозування.

При використанні запропонованих рекомендацій на ВАТ «Одескабель» у 2008 році величина прибутку від операційної діяльності підприємства зросте у порівнянні з 2007 роком на 1856,09 тис. грн., або 7,3%. ВАТ ХК «Краян» у 2008 році після впровадження запропонованих заходів вдасться вийти із зони збитковості, розмір

його прибутку від операційної діяльності підприємства становитиме 23,2 тис. грн., тобто зросте у порівнянні з 2007 роком на 4979,22 тис. грн.

## ВИСНОВКИ

Відповідно до поставленої мети та основних завдань дисертації узагальнено та вирішено комплекс актуальних організаційно-методичних та практичних проблем, пов'язаних із розвитком організаційних форм та механізмом управління збутовою діяльністю промислового підприємства, сформовано рекомендації, направлені на вдосконалення теорії та практики управління. Проведене наукове дослідження та отримані положення дають підставу для таких висновків:

1. Результатом узагальнення теоретичних поглядів учених в економічній літературі щодо понятійно-категоріального апарату став висновок, що збут доцільно розглядати у двох аспектах: у широкому та вузькому розумінні. Збут у широкому розумінні – це власне збутова діяльність підприємства з усіма її операціями і процесами, а у вузькому – це кінцева реалізація виготовленої продукції з метою перетворення її у гроші, отримання прибутку та задоволення потреб споживачів.

2. На підставі дослідження співіснування та співвідношення понять «збут-маркетинг» і «збут-логістика», «маркетинг-управління» з'ясовано, що маркетинг містить у собі збут як одну зі своїх функцій. Це поняття набагато ширше та складніше, ніж збут, це певна система, яка охоплює не тільки збутову сферу, а ще й матеріально-технічне постачання, виробництво, інновації тощо.

Немає підстав для виділення окремої частини загальної логістики – розподільчої, оскільки вона принципово дублює або систему збутової діяльності, або систему управління нею, що в результаті, призводить до дублювання понять на рівні теорії та труднощів у розмежування відповідальності збутових працівників на практиці.

3. У дисертації вивчено стан проблем теорії та практики системи управління збутовою діяльністю і виявлено наукові результати, які отримані попередниками і мають реальну вагу в сучасних умовах господарювання промислових підприємств. Також оцінено стан сучасної практики управління збутовою діяльністю на промислових підприємствах машинобудівельної та металообробної галузей Одеської області.

4. У дисертаційній роботі обґрунтовано та застосовано системний підхід до розгляду збутової діяльності, який передбачає вирішення поставлених завдань у розрізі чотирьох блоків, що складають його загальний зміст і логіку. Серед них аналітична, теоретична, концептуальна та методична складові підходу, які застосовані при побудові блок-схеми системного підходу.

5. Враховуючи специфіку збутової діяльності промислового підприємства, було побудовано систему класифікацій економічних об'єктів управління. При цьому акцент зроблено на їх класифікації об'єктів за їх видами і обґрунтовано доцільність відокремлення таких чотирьох груп об'єктів: процеси, ресурси, витрати, доходи і фінансові результати. Запропоновані розробки дозволяють найширше охопити комплексний процес управління збутовою діяльністю промислового підприємства, оптимізувати потоки ресурсів та економічної інформації; окреслити напрямки формування взаємопов'язаних моделей функцій інформаційного забезпечення.



При розгляді цих питань проведено пооб'єктний аналіз збутової діяльності досліджуваних підприємств Одеської області, згідно з яким встановлено, що на більшості з підприємств управління здійснюється безсистемно, за дуже обмеженим переліком економічних об'єктів.

6. З метою розкриття внутрішньої структури системи управління проведено аналіз наявних підходи щодо відокремлення її підсистем. На підставі цього було з'ясовано доцільність існування двох підходів: об'єктно-орієнтованого та функціонально-орієнтованого. Згідно з останнім підходом у роботі приділено увагу системній характеристиці процесу управління збутом. При цьому вдосконалено запропоновану попередниками просторово-часову модель динаміки системи управління і застосовано її для зображення «накладання» функцій управління на кожний процес збутової діяльності підприємства з урахуванням фактору часу.

7. Результати проведеного SWOT-аналізу діяльності досліджуваних підприємств Одеської області дали можливість визначити сильні та слабкі сторони їхньої діяльності, можливості й загрози, пов'язані із подальшим функціонуванням, розробити основні напрямки вдосконалення функціонування підприємств машинобудування та металообробки, а також побудувати загальну систему класифікації цілей збутової діяльності та «дерево цілей» системи управління нею.

8. У дисертації визначено альтернативні підходи до побудови структур управління, розглянуто еволюцію збутової служби, наявні різновиди організаційних структур, проаналізовано їхні переваги та недоліки. У результаті дослідження доведено раціональність децентралізації функцій управління у збутовому підрозділі та поєднання функціональної і матричної організаційної структури. При цьому запропоновано інтегровану структуру управління збутовою службою та з'ясовано склад її функцій.

9. Запропоновано та обґрунтовано підхід до оцінювання ефективності управління збутової діяльності, згідно з яким використовується комбінований варіант оцінки із застосуванням як кількісних, так і якісних показників.

Комплексна оцінка ефективності побудована за двома напрямками: об'єктно-орієнтованим, у межах якого запропонована загальна модель ефективності для кількісне оцінювання, та функціонально-орієнтованим, згідно з яким експертним шляхом за допомогою розробленої у дисертації анкети з'ясовується якісна оцінка.

У роботі проведено економіко-статистичний аналіз чинників прибутку від операційної діяльності підприємств машинобудівної та металообробної галузей Одеської області та побудовано точну та надійну регресійну модель прибутку в залежності від таких чинників, як дохід від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції і витрати на збут. Розглянуто також усі можливі прикладні аспекти побудованого регресійного рівняння щодо вирішення проблем факторного економічного аналізу та прогнозування у сфері збуту.

10. Рекомендації у межах методичного блоку рішень сформовано за напрямками вдосконалення функцій, що складають економічний механізм, а саме:

- запропоновано планові показники для збутового підрозділу, які узгоджуються з цілями функціонування системи збуту;
- надано пропозиції для усунення організаційних недоліків планування збуту;

— сформовано відповідні рекомендації щодо оптимізації методики контролю збутової сфери та поліпшення системи стимулювання збутового персоналу.

11. Розроблено практичні рекомендації щодо поліпшення інформаційного забезпечення управління збутом, згруповані за двома блоками:

— удосконалення системи інформаційного забезпечення загалом. При цьому запропоновано чотири напрями поширення автоматизації роботи збутового підрозділу: діяльність по залученню нових, утриманню наявних клієнтів та надання їм сервісних послуг; складське господарство; навчання збутового персоналу, у тому числі дистанційне (eLearning); маркетингові дослідження у частині їх збутової складової;

— удосконалення управлінських функцій інформаційного спрямування. На цьому етапі рекомендовано організація аналітичного обліку збутових витрат за визначеним переліком статей витрат у розробленому реєстрі, що уможливорює розмежування витрат на збут та витрат на маркетинг; доповнення Наказу про облікову політику підприємств пунктом щодо складу статей витрат на маркетинг, у тому числі на збут; схему заходів для проведення інвентаризацій розрахунків з покупцями та замовниками; використання розроблених у дисертації документів для аналізу власної роботи підприємства у сфері збуту та у порівнянні її з основними конкурентами.

Доцільність застосовування рекомендацій, отриманих за результатами дисертаційного дослідження, підтверджується позитивною оцінкою та фактичним їх впровадженням у практичну діяльність підприємств машинобудівної та металообробної галузей Одеського регіону.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### ***Статті у наукових фахових виданнях:***

1. Протопопенко Г.О. Деякі проблемні питання обліку поточної дебіторської заборгованості / Г.О. Протопопенко // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. – Одеса: ОДЕУ, 2004. – Вип. 17. – С. 251–255. (0,38 д.а.)

2. Протопопенко Г.О. Витрати на маркетинг і збут: проблеми розмежування та обліку / Г.О. Протопопенко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: економічні науки. – Кіровоград: КНТУ, 2005. – Вип. 7. – Ч. II. – С. 403–407. (0,41 д.а.)

3. Протопопенко Г.О. Системний підхід до управління збутовою діяльністю промислового підприємства / Г.О. Протопопенко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету, серія: економічні науки. – Черкаси: ЧДТУ, 2005. – Вип. 15. – С. 193–197. (0,39 д.а.)

4. Протопопенко Г.О. Напрямки класифікації економічних об'єктів збутової діяльності / Г.О. Протопопенко // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. – Одеса: ОДЕУ, 2005. – Вип. 20. – С. 268–272. (0,40 д.а.)

5. Протопопенко Г.О. Інформаційне забезпечення системи управління збутовою діяльністю промислового підприємства / Г.О. Протопопенко // Вісник Національного технічного університету «ХПІ»: зб. наук. праць. Тематичний випуск: Розвиток обліку та аудиту як основи інформаційно-аналітичної системи підприємства. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2005. – Т. 2, № 58 – С. 181–185. (0,40 д.а.)

6. Протопопенко Г.О. Цілі та функції системи управління збутовою діяльністю підприємства / Г.О. Протопопенко // Економічні науки, серія: економіка та менеджмент: зб. наук. праць. Луцький державний технічний університет. – Луцьк: ЛДТУ, 2006. – Випуск 3 (10). – Ч. 2. – С. 145–156. (0,64 д.а.)

7. Протопопенко Г.О. Проблеми планування збутової діяльності промислових підприємств / Г.О. Протопопенко // Науковий вісник. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Одеса: ОДЕУ, 2006. – № 6 (26). – С. 162–169. (0,38 д.а.)

8. Протопопенко Г.О. Цільовий підхід до управління збутовою діяльністю промислових підприємств / Г.О. Протопопенко // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. – Одеса: ОДЕУ, 2007. – Вип. 27. – С. 275–282. (0,53 д.а.)

9. Протопопенко Г.О. Організаційні структури збутової діяльності промислових підприємств / Г.О. Протопопенко // Вісник Хмельницького національного університету, серія: економічні науки. – Хмельницький: ХНУ, 2007. – С. 213–217. (0,53 д.а.)

10. Протопопенко Г.О. Класифікація процесів системи управління збутовою діяльністю промислового підприємства / Г.О. Протопопенко // Тематичний збірник наукових праць «Торгівля і ринок України». – Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. – Вип. 25. – Т. 1. – С. 120–127. (0,49 д.а.)

11. Протопопенко Г.О. Побудова інтегрованої структури відділу збуту промислового підприємства / Г.О. Протопопенко // Науковий вісник. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Одеса: ОДЕУ, 2008. – Випуск 18 (74). – С. 9–19. (0,48 д.а.)

***Публікації за результатами участі у конференціях:***

12. Протопопенко Г.О. Деякі проблемні питання формування собівартості реалізованої продукції / Г.О. Протопопенко // Облік, аналіз, аудит у сучасному бізнесі: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – Львів: Компакт-ЛВ, 2004. – С. 283–286. (0,25 д.а.)

13. Протопопенко Г.О. Напрямки удосконалення системі обліку та контролю дебіторської заборгованості підприємств / Г.О. Протопопенко // Методика обліку, аналізу і аудиту в контексті світової та вітчизняної практики їх вдосконалення: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та молодих учених. – К.: КНЕУ, 2005. – С. 61–64. (0,19 д.а.)

14. Протопопенко Г.О. І знову про функції управління підприємством / Г.О. Протопопенко // Теорія і практика сучасної економіки: матеріали IV-ої Міжнародної науково-практичної конференції. – Черкаси: ЧДТУ, 2005. – С. 345–349. (0,26 д.а.)

15. Протопопенко Г.О. Цілі та їх класифікація – загальні положення / Г.О. Протопопенко // Сучасні проблеми економіки та управління підприємствами: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2007. – Том 5. – С. 423–429. (0,21 д.а.)

16. Протопопенко Г.О. Проблемні питання практики управління збутовою діяльністю промислових підприємств / Г.О. Протопопенко // Управління підприємством: проблеми та шляхи їх вирішення: матеріали III-ої Міжнародної науково-практичної конференції. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2007. – Т. II. – С. 171–175. (0,29 д.а.)

17. Протопопенко Г.О. Розвиток системи управління підприємством – існуючі концепції / Г.О. Протопопенко // Сучасні проблеми економіки та управління: матеріали II-ої Міжнародної науково-практичної конференції. – Львів: АПРІОПІ, 2008. – С. 349–351. (0,15 д.а.)

18. Протопопенко Г.О. Ієрархічний підхід в управління збутовою діяльністю промислового підприємства / Г.О. Протопопенко // Економіка підприємства: теорія і практика: матеріали II-ої науково-практичної конференції. – К.: КНЕУ, 2008. – С. 77–79. (0,13 д.а.)

19. Протопопенко Г.О. Існуючі підходи до оцінки ефективності системи управління / Г.О. Протопопенко // Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики: тези доповідей II-ої Міжнародної науково-практичної конференції. – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2008. – С. 292–294. (0,21 д.а.)

20. Протопопенко Г.О. Загальна класифікація об'єктів збутової діяльності / Г.О. Протопопенко // Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти: матеріали VI-ої Міжнародної науково-практичної конференції. – Полтава: ПУСКУ, 2008. – С. 50–52. (0,18 д.а.)

***Публікації в інших виданнях:***

21. Протопопенко Г.О. Технічні засоби як підсистема управління збутовою діяльністю промислового підприємства / Г.О. Протопопенко // Вісник Львівського державного інституту новітніх технологій та управління ім. Т. Чорновола «Актуальні проблеми ринкової економіки». – Львів: «АПРІОПІ», 2008. – № 3. – С. 214–226. (0,64 д.а.)

## АНОТАЦІЯ

**Протопопенко Г.О. Організаційні форми і механізм управління збутовою діяльністю промислового підприємства. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. – Одеський державний економічний університет, Одеса, 2008.

Дисертацію присвячено обґрунтуванню та розробці комплексу теоретичних, концептуальних, методичних і практичних рішень щодо удосконалення організаційних форм і механізму управління збутовою діяльністю підприємств машинобудівної та металообробної галузей.

У роботі обґрунтовано та застосовано системний підхід до розвитку системи управління збутовою діяльністю та побудови організаційної структури збутового підрозділу промислового підприємства. Удосконалено класифікацію економічних об'єктів сфери збуту, класифікацію цілей збутової діяльності та системи управління нею; економічний механізм управління у розрізі дії окремих управлінських функцій; систему інформаційного забезпечення управління в частині комплексної автоматизації діяльності збутового підрозділу. Сформульовано концептуальні положення та практичні можливості оцінки ефективності системи управління збутом підприємств.

Практичне впровадження запропонованих рекомендацій на низці промислових підприємств Одеської області та позитивні результати, підтверджені економіко-

статистичним аналізом, свідчать про доцільність викладених у дисертації теоретичних положень і пропозицій.

**Ключові слова:** збутова діяльність, системний підхід, функції управління, організаційна структура, ефективність, інформаційне забезпечення управління збутом.

## АННОТАЦИЯ

**Протопопенко А.А. Организационные формы и механизм управления сбытовой деятельностью промышленного предприятия. – Рукопись.**

Диссертация на соискание учёной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями. – Одесский государственный экономический университет, Одесса, 2008.

Диссертация посвящена разработке и обоснованию теоретических, концептуальных, методических и практических решений развития организационных форм и усовершенствования механизма управления сбытовой деятельностью предприятий машиностроительной и металлообрабатывающей отраслей.

Путём обобщения теоретических взглядов учёных относительно понятийно-категориального аппарата было уточнено содержание понятий «сбыт», «сбытовая деятельность», «распределение», «продажи»; исследовано соотношение понятий «сбыт-маркетинг», «сбыт-логистика» и «маркетинг-управление».

В работе обосновано использование системного подхода к развитию системы управления, предложен подход к построению организационной структуры сбытового подразделения промышленного предприятия, построена классификационная модель экономических объектов управления в сфере сбыта, на основе которой проведен пообъектный анализ деятельности предприятий Одесского региона.

Результаты проведенного SWOT-анализа исследуемых предприятий Одесской области дали возможность определить сильные и слабые стороны их деятельности, потенциальные возможности и угрозы, разработать основные направления совершенствования функционирования предприятий машиностроения и металлообработки, а также построить систему классификации целей сбытовой деятельности и «дерево целей» системы управления нею.

В результате проведения экономико-статистического анализа факторов прибыли от операционной деятельности предприятий машиностроительной и металлообрабатывающей отраслей Одесской области были установлены тесная связь и степень влияния на прибыль таких факторов, как доход от реализации продукции, себестоимость реализованной продукции и затраты на сбыт. При этом построена точная и надежная регрессионная модель прибыли от операционной деятельности исследуемых предприятий в зависимости от названных элементов. В рамках данного направления исследования в работе рассмотрены возможные прикладные аспекты построенного регрессионного уравнения с целью его использования при решении проблем факторного экономического анализа и прогнозирования в сфере сбыта.

Сформулированы концептуальные положения и практические возможности оценки эффективности системы управления сбытом исследуемых предприятий. При

этом предложен и обоснован комплексный подход к оценке эффективности по двум направлениям: объектно-ориентированному, который предполагает количественную оценку на основе предложенной в работе модели эффективности, и функционально-ориентированному, при котором осуществляется качественная оценка экспертным путём в разрезе эффективности отдельных управленческих функций. По второму направлению автором разработана анкета-тест для выяснения фактического состояния системы управления на конкретном предприятии.

Даны рекомендации по усовершенствованию экономического механизма управления деятельностью в разрезе управленческих функций, методики контроля операций сбытовой сферы, системы информационного обеспечения управления в части комплексной автоматизации работы сбытового подразделения. В работе также предложена интегрированная организационная структура управления сбытовой службой и определён состав ее функций.

Практическое внедрение предложенных рекомендаций на ряде промышленных предприятий Одесской области и его позитивные результаты свидетельствуют о целесообразности изложенных в диссертации положений и предложений.

**Ключевые слова:** сбытовая деятельность, системный подход, функции управления, организационная структура, эффективность, информационное обеспечение управления сбытом.

## ANNOTATION

**Protopopenko A.A. Organizational forms and mechanism of sales management activity at industrial enterprise. Manuscript.**

The dissertation for granting a degree of Candidate of Science in Economics in speciality 08.00.04 – economics and enterprise management. – Odessa State Economic University, Odessa, 2008.

The dissertation is devoted to grounding and development of theoretical, conceptual, methodical and practical solutions connected with improvement of organizational forms and mechanism of sales management activity at enterprises of machine-building and metal-working industries.

This thesis gives grounding and suggests application as for systematic approach to the development of sales management activity systems and building up organizational structure for sales subsection of industrial enterprise. The thesis also improves classification of economic objects in sales sphere, classification of sales activity aims and system of its management; economic mechanism of sales management activity in its section of some managerial functions operations; the system of informative providing of management in part of complex automation of sales subsection activity. Conceptual positions and practical possibilities of estimation the efficiency of sales enterprise management system have been formulated.

Practical introduction of proposed recommendations at a number of industrial enterprises of Odessa region and positive results proved by economic and statistical analysis testify to expediency of theoretical positions and suggestions made in research.

**Keywords:** sales activity, systematic approach, management functions, organizational structure, efficiency, informative providing of sales management.