

# ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ В ШИРОКОМУ ТА ЛОКАЛЬНОМУ АСПЕКТАХ

Т. І. БАТРАКОВА, фінансовий директор  
(ПАТ «Запорізький автомобілебудівний завод»)

**Анотація.** Досліджено критерії ефективності ресурсозбереження підприємств машинобудування, які забезпечуються об'єктивністю кількісної, кількісно-якісної і якісної оцінок, створенням і впровадженням раціональної системи оцінок і управлінням цією системою, рівнем організації системи маркетингу та використанням резервів її вдосконалення, раціоналізації. Встановлено необхідність формування маркетингової стратегії ресурсозбереження підприємств машинобудування. Запропоновано в процесі ресурсозбереження використовувати збалансовану систему показників із метою підвищення ефективності діяльності підприємств машинобудування.

**Ключові слова:** ефективність, ресурсозбереження, збалансована система показників, стратегія, кількісні, кількісно-якісні, якісні оцінки.

Ефективність господарської діяльності підприємств машинобудування оцінюється в широкому і локальному аспектах. У першому випадку вона визначається ступенем задоволення попиту споживачів, у другому – системою часткових показників, що характеризують окремі підсистеми або елементи підприємства.

Якість і ефективність роботи системи маркетингу забезпечуються об'єктивністю кількісної, кількісно-якісної і якісної оцінок, створенням і впровадженням раціональної системи оцінок і управлінням цією системою, рівнем організації системи маркетингу і використанням резервів її вдосконалення, раціоналізації тощо.

В. Писаренко виокремлює кілька визначень ефективності маркетингової діяльності:

1. Це відносний різноманітний (по всіх етапах процесу маркетингу) результат, що відповідає кінцевим і проміжним цілям здійснення маркетингової діяльності.

2. Це відношення ефекту (результату) від проведення маркетингової діяльності до усіх витрат, що супроводжують цей процес.

3. Це віддача витрат, пов'язаних із маркетинговою діяльністю, що можна оцінювати

у вигляді відносин ефекту, результату, вираженого в натуральній (речовинній чи нематеріальній) чи вартісній (ціновій) формах до витрат усіх необхідних ресурсів (матеріально-технічних, трудових та ін.) для організації і здійснення маркетингової діяльності [1].

Проте економічна ефективність маркетингової діяльності визначається співвідношенням між економічним результатом, який отримано від реалізації маркетингових заходів, і обсягом витрат на їх проведення за певний період часу. Соціальна ефективність відображає, наскільки точно певний маркетинговий захід або весь комплекс маркетингу сприяє задоволенню потреб клієнтів. Її зростання відбувається внаслідок покращення якості готової продукції, налагодження довгострокових зв'язків із клієнтами тощо.

Але використання машинобудівними підприємствами тільки економічних показників оцінки ефективності маркетингової діяльності тільки з одного боку характеризує діяльність підприємства. Для коректної та повної оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю доцільно враховувати як економічну, так і соціальну ефективність.

Отже, критерії ефективності повинні містити якісну характеристику її змісту, а її кількісна визначеність здійснюється на основі показників. Отже, як критерій не можна використовувати тільки кількісні показники.

Діяльність машинобудівного підприємства повинна починатися зі стратегічного маркетингу, який трансформується у тактичний. Відповідно до цього О. Могилевська пропонує аналіз ефективності маркетингу необхідно здійснювати у такій послідовності (рис. 1):

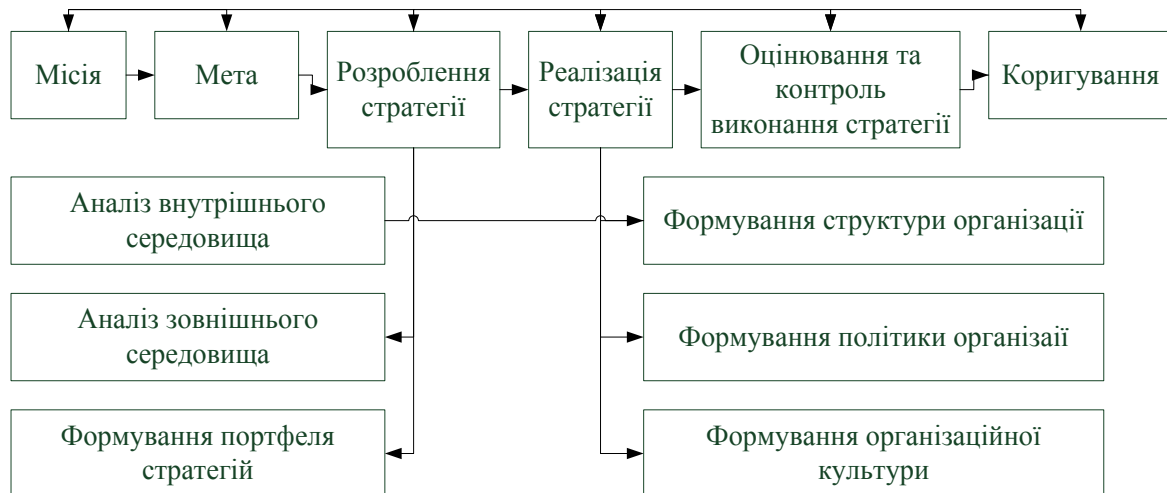


Рис. 1. Складові процесу стратегічного управління підприємством

Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю машинобудівного підприємства слід здійснювати у трьох напрямках: орієнтація на клієнтів (існуючих і потенційних); система планування маркетингової діяльності; відповідальність керівництва [2, 3].

Зважаючи на вагому роль персоналу машинобудівних підприємств у маркетинговій діяльності необхідно реалізувати наступний механізм перепроєктування роботи з персоналом (рис. 2).

Крім того, організація з комплексу функцій маркетингу необхідна, коли товари й ринки, як щось єдине, потребують однакової уваги. Для однорідних ринків і товарів створюються спеціальні відділи. Це особливо доречно для підприємств, що випускають товари виробничого призначення: техніку, техніку для певних галузей або видів робіт.

Перевага організаційної структури за комплексом функцій полягає у високому професіоналізмі працівників і можливості їх взаємозамінності при рішенні конкретних питань.

При цьому, крім забезпечення виконання функцій, у розробленій для підприємств ма-

шинобудування організаційній схемі служби маркетингу враховуються функціональний і клієнтський принципи організації, що важливо саме для продукції галузі.

Дослідивши роботу служби маркетингу та підприємства загалом, зауважимо, що проблема реалізації всього комплексу функцій маркетингу розв'язується за умови формування відносин відповідальності за функції, підтримуваної мотивацією до ефективної роботи, як персоналу служби маркетингу, так і інших відділів, що долучаються до участі в реалізації маркетингових операцій.

Доцільно визначити, як саме маркетинговий підрозділ і окремі робітники з організаційної структури можуть вплинути на поліпшення функціонування машинобудівного підприємства (табл. 1).

Виділено ті посади, які запропоновано впровадити на машинобудівному підприємстві.

З огляду на це, відзначено, що рушійною силою системи відносин є мотиваційний механізм, суть якого полягає в тому, що на рівні підприємства, підрозділу вводиться економіч-



Рис. 2. Удосконалення системи праці з персоналом, що задіяний у маркетинговій діяльності підприємства

Таблиця 1

### Вплив діяльності служби маркетингу на покращення роботи машинобудівного підприємства [3]

Складові формули	Позитивні тенденції	Завдання служби маркетингу, які сприяють збільшенню прибутку підприємства	Посади працівників служби маркетингу, що виконують зазначені завдання
Ціна (Ц)	Підвищення	Підвищення іміджу підприємства і товарів; дослідження ринку з метою з'ясування можливості зайняття підприємством позиції лідера з якості	Менеджер з маркетингових досліджень; Консультант із маркетингу; менеджер з продажу; сервіс-менеджери; економіст
	Зниження	Дослідження еластичності попиту на продукцію підприємства; проведення досліджень середовища і аналізу отриманих даних для встановлення оптимальної ціни	Менеджер з маркетингових досліджень; консультант із маркетингу; фахівець із планування продукції та обліку; економіст
Собівартість (С)	Зниження	Аналіз стану й можливостей підприємства	Керівник управління з маркетингу; економіст; фахівець з планування продукції і обліку
		Пошук постачальників більш дешевих (при якості того ж рівня) сировини й матеріалів; пошук вигідних каналів розподілу	Інтернет-консультанти; Менеджер із сировини; Начальник відділу матеріально-технічного забезпечення; начальник відділу збуту; консультант із маркетингу; експерт із зовнішньоекономічної діяльності

Продовж. табл. 1

Складові формули	Позитивні тенденції	Завдання служби маркетингу, які сприяють збільшенню прибутку підприємства	Посади працівників служби маркетингу, що виконують зазначені завдання
Кількість проданих товарних одиниць (Коб)	Підвищення	Здійснення комунікаційних заходів (реклама, робота з громадськістю, стимулювання продажу та підтримка збуту)	Менеджер із маркетингових досліджень; начальник відділу збуту; менеджер з продажу; сервіс-менеджер
Структура реалізованої продукції (Уд)	Збільшення в обсязі реалізації частки продукції, що користується високим попитом	Вивчення потреб споживачів і тенденцій ринку	Менеджер з маркетингових досліджень; консультант із маркетингу

не і матеріальне стимулювання, засноване на принципах повної і часткової самоокупності й часткового самофінансування структурних підрозділів підприємства. Побудована в такий спосіб система відносин дозволяє задіяти внутрішні резерви та ресурси підприємства для досягнення максимального можливого результату.

Обсяг функцій маркетингу, які слід реалізувати за умови його впровадження на підприємстві, настільки широкий, що за умови їхньої повної реалізації можна впевнено вважати маркетинг заставою збільшення прибутку підприємства, як головної мети господарювання та досягнення високих показників функціонування підприємства [4].

Тепер розглянемо складську інфраструктуру. Вона для збуту не менш важлива, ніж продажі. Кожен із клієнтів знає, що тривалі черги під час завантаження, довга процедура виписки документів, помилки частенько зводять нанівець усі зусилля продавців. Тому стратегічні цілі й ініціативи складу повинні виглядати так, як зазначено у табл. 2. Отже, склад підприємства орієнтований на загальні стратегічні цілі його розвитку, але в той же час має свої цілі, ініціативи їх досягнення і показники виміру.

Вибір цілей для машинобудівного підприємства є важливим аспектом стратегічної діяльності. Проте постає питання їх досягнення. У цьому питанні допоможе система мотивації персоналу, бо головним двигуном усіх процесів, що відбуваються у підприємстві, залишаються співробітники. Побудова системи мотивації в ЗСП заснована на ключових по-

казниках ефективності. Вибравши (залежно від періоду) мету й оцінивши її ключові показники ефективності, можна мотивувати персонал на досягнення цієї мети.

Враховуючи, що цілей у підприємства є декілька і досягнення деяких з них може бути проміжним етапом для інших (коли цілі встановлюються на різні періоди часу), мотивація персоналу прив'язується до декількох показників. Зрештою, можна досягти поставлених цілей і збалансованого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Упровадження системи збалансованих показників дає можливість: отримати стабільний прибуток і додану вартість; підвищити капіталізацію підприємства; завоювати цільові ринки; досягти лояльності клієнтів і здатність підприємства забезпечити їх утримання; забезпечити прогресивність технології і налагоджених бізнес-процесів; набуття конкурентних переваг; створення потужного та висококваліфікованого кадрового складу; досягнення чинників, що сприяють зростанню вартості підприємства; гнучко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни.

ЗСП переводить місію і загальну стратегію підприємства в систему чітко поставлених цілей і завдань, а також показників тих, що визначають ступінь досягнення цих установок у межах чотирьох основних проекцій: фінансів, маркетингу, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і зростання.

ЗСП – система збалансованих показників вимірює те, що не вимірює бухгалтерський облік і забезпечує поєднання інтересів акціо-

Таблиця 2

## Збалансована система показників для складського підрозділу підприємств машинобудування

Цілі підприємства	Цілі підрозділу (склад)	Показник для складу	Інформаційна основа
Фінанси	Ф1 Збереження техніко-експлуатаційних характеристик продукції під час зберігання	Рівень втрат продукції внаслідок погіршення техніко-експлуатаційних характеристик	Норматив втрат продукції внаслідок погіршення техніко-експлуатаційних характеристик
	Ф2 Скорочення постійних витрат по складу	Обсяг постійних витрат по складу	Бюджет складу
	Ф3 Зменшення обсягу невідвантажених залишків	Частка некондиційних залишків на складі	Упровадження прогресивних програм реалізації залишків
Маркетинг і клієнти	К1 Зростання конкурентоспроможності продукції	Індекс якості продукції підприємства	Норматив якості продукції за техніко-експлуатаційними характеристиками
	К2 Залучення клієнтів на постійне обслуговування	Середній термін безперервної роботи з клієнтом	Інструкція про роботу персоналу складу з клієнтами
	К3 Скорочення середнього часу обслуговування клієнта	Середній час обслуговування клієнта (завантаження, виписка документів, тощо)	Те саме
Бізнес-процеси	Б1 Підвищення рівня обслуговування клієнтів на складі	Індекс задоволеності клієнтів	» »
	Б2 Збільшення кількості та обсягу сервісних послуг для клієнтів	Обсяг сервісних послуг і доходів від них в вартісному вираженні за період	План робіт з просування сервісу
	Б3 Підвищення рівня управління на складі	Частка завдань, які виконані у строк і в межах бюджету коштів	Бюджет складу, плани робіт на період
Персонал	П1 Розвиток компетенції персоналу складу	Кількість годин навчання персоналу	Положення про преміювання. Плани і графіки навчальних заходів по складу
	П2 Зростання рівня задоволеності персоналу складу	Індекс задоволеності персоналу, %	

нерів, споживачів, партнерів і кредиторів; максимальне забезпечення інтересів власників і споживачів.

Побудова та впровадження інформаційної системи забезпечення маркетингової діяльності викликає зміну організаційної структури не тільки відділів маркетингу машинобудівного підприємства, а й підприємства загалом, що потребує еволюційної трансформації і організаційної структури підприємства, інформаційного забезпечення діяльності цієї структури. Це викликано тим, що інформаційне забезпечення стратегічного управління маркетинговою діяльністю може бути ефективним лише за умови постійного його оновлення та розвитку.

Відповідно до здійснених досліджень проблем і досвіду побудови інформаційного забезпечення стратегічного управління маркетинговою діяльністю машинобудівних підприємств, запропоновано модель інформаційного забезпечення, яка заснована на принципах інтеграції та розуміння маркетингової діяльності як координатора управлінських рішень щодо поточної та стратегічної діяльності машинобудівного підприємства. Упровадження цієї моделі дозволяє здійснювати планування маркетингової діяльності на трьох рівнях: стратегічному, тактичному та оперативному.

Система інформаційного забезпечення стратегічного управління маркетинговою діяльністю дозволяє визначати мету на кожному з рівнів планування, конкретизувати інформацію, яка необхідна для визначення досягнення цієї мети, надає функціональні характеристики та встановлює термін дії планування.

Зважаючи на специфіку діяльності досліджених машинобудівних підприємств і особливості маркетингу, визначено пропозиції щодо застосування матричної структури побудованої на основі функціонального та клієнтського підходів. Це зумовлено тим, що більшість підприємств машинобудування мають відділи збуту, тож відповідно до цього пропонується створювати відділ маркетингу, де однією зі структурних складових буде відділ збуту. Відповідно до такої позиції побудовано інформаційно-управлінську архітектуру маркетингової діяльності, яка дозволяє з'ясувати

структурні складові відділу маркетингу та вхідні інформаційні зв'язки та відтворює не тільки структурні складові відділу маркетингу, але й надає бачення вхідної інформації.

Оцінку загальної ефективності управління маркетинговою діяльністю доцільно здійснювати за оціночною таблицею, у якій різним рівням ефективності управління ставиться відповідно до їх числового еквівалента із визначенням межі його відповідності.

Застосування збалансованої системи показників для оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю машинобудівного підприємства за підрозділами збуту та складської інфраструктури, необхідне на підставі того, що у машинобудівних підприємствах базовим чинником успіху є ефективний збут продукції. Це зумовлюється тим, що на практиці роботу з клієнтами ведуть переважно через відділ збуту та склад (забезпечує відвантаження готової продукції), від ефективності роботи цих структур у певному ступені залежить успіх усього підприємства.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Мельничук Л. Система збалансованих показників (BSC) в аналізі ефективності використання нематеріальних активів [Електронний ресурс] / Л. Ю. Мельничук. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/2.\\_SND\\_2007/Economics/19255.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2._SND_2007/Economics/19255.doc.htm). – Назва з екрана.
2. Холодный Г. А. Методические подходы к выбору рациональной организационной структуры маркетинга на предприятии / Г. А. Холодный, А. Н. Шумская // Бизнес Информ. – 2006. – № 7. – С. 69–75.
3. Петрицька О. Організаційні аспекти маркетингового забезпечення діяльності підприємств промисловості [Електронний ресурс] / О. С. Петрицька. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2010\\_684/33.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2010_684/33.pdf). – Назва з екрана.
4. Данич В. Использование концепции информационно-управленческих архитектур в управлении предприятием / В. Данич. // Важке машинобудування. Проблеми та перспективи розвитку : матеріали 4-ї міжнар. наук.-техн. конф. – Краматорськ, 2006. – С. 24.

**Т. И. Батракова**, финансовый директор (ПАТ «Запорожский автомобилестроительный завод»). **Оценка эффективности ресурсосбережения предприятий машиностроения широким и локальным аспектам.**

**Аннотация.** Исследованы критерии эффективности ресурсосбережения предприятий машиностроения, которые обеспечиваются объективностью количественной, количественно-качественной и качественной оценок, созданием и внедрением рациональной системы оценок и управлением этой системой, уровнем организации системы маркетинга и использованием резервов ее совершенствования, рационализации. Установлена необходимость формирования маркетинговой стратегии ресурсосбережения предприятий машиностроения. Предложено в процессе ресурсосбережения использовать сбалансированную систему показателей с целью повышения эффективности деятельности предприятий машиностроения.

**Ключевые слова:** эффективность, ресурсосбережения, сбалансированная система показателей, стратегия, количественные, количественно-качественные, качественные оценки.

**T. I. Batrakova**, finance director (Public joint-stock company «The Zaporozhye Automobile Building Plant»). **Estimation of efficiency maintenance of resources enterprises of engineer in wide and local aspects.**

**Summary.** The criteria of efficiency of maintenance of resources enterprises of engineer, which are provided by objectivity of quantitative, in-high-quality and high-quality estimations, creation and introduction of the rational system of estimations and management this system, level of organization of the marketing system and drawing on reserves of her perfection, rationalization, are investigational. The necessity of forming of marketing strategy of maintenance of resources enterprises of engineer is set. It is suggested in the process of maintenance of resources to use the balanced system of indexes with the aim of increase of efficiency of activity of enterprises of engineer.

**Keywords:** efficiency, maintenance of resources, balanced system of indexes, strategy, quantitative, in-high-quality, high-quality estimations.