

и стратегические решения, то есть их эффективность возрастает за счёт учёта фактора времени, что позволяет снизить риск от управленческих решений на три – четыре порядка.

## **ОСОБЕННОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ ДИАГНОСТИКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В РАМКАХ САНАЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*Н. В. Белевец*

*Экономический факультет, Брестский политехнический институт,  
г. Брест, Республика Беларусь*

Проблема развития предприятий промышленного комплекса в Республике Беларусь относится к наиболее актуальной с точки зрения дальнейшей стабилизации экономики.

В последние годы много говорят о спаде промышленного производства, о взаимных неплатежах и хронической задолженности большинства промышленных предприятий перед бюджетом. Финансовые результаты деятельности таких предприятий в последние годы неотвратимо ухудшаются.

Единственным путем спасения таких предприятий является их комплексная санация, заключающаяся в применении современных, адекватных рыночным условиям форм, методов и механизмов управления.

Обязательным условием санации должно стать осуществление предварительной диагностики промышленного предприятия по всем управленческим функциям. И это вполне естественно – без выявления и упорядочения сильных и слабых сторон каждой из управленческих функций никакие методы по оздоровлению предприятий не дадут должного эффекта.

Управление сбытом на промышленном предприятии представляет только одну из управленческих функций, подлежащих диагностике.

Диагностика системы управления сбытовой деятельностью предприятия представляет собой комплекс исследований, направленных на выявление общих тенденций и факторов развития сбытовой деятельности с целью выработки практических мероприятий по совершенствованию данной системы управления и стабилизации производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Исследования в рамках диагностики системы управления сбытовой деятельностью должны основываться на единой программе диагностики объекта управления (ДОУ). Последовательные исследования позволят проводить сравнительный анализ полученных данных, выявить динамику развития исследуемого промышленного предприятия.

Практика проведения ДОУ на обследованных промышленных предприятиях Брестской области показала, что анализ системы управления сбытовой деятельностью предприятия должен происходить комплексно. Следует раскрывать и оценивать факторы, измерять их влияние на результат сбытовой деятельности, а также на результат производственно-хозяйственной деятельности всего предприятия. Обобщение результатов анализа позволит оценить развитость диагностируемой функции управления предприятием, разработать мероприятия по устранению вскрытых недостатков и дальнейшему улучшению работы всего предприятия в целом.

Согласно программе ДОУ, используемой на практике при диагностировании конкретного промышленного предприятия, для установления степени развитости системы управления сбытовой деятельностью, необходимо прежде всего определение целевой функции данной системы управления, а также проведение оценки параметров, влияющих на эффективность развития данной функции.

Целевая функция управления сбытовой деятельностью предприятия имеет вид:

$$F(\text{УСД}) = f(\text{ОС; ПКС; ЭРКС; ЭСУС; ЭИСС; ЭРСД}), \quad (1)$$

где:

- ОС – уровень организации сбытовой деятельности предприятия;
- ПКС – эффективность системы оперативного планирования и контроля сбытовой деятельности предприятия;
- ЭРКС – эффективность работы кадров службы сбыта предприятия;
- ЭСУС – развитость системы учёта сбытовой деятельности предприятия;
- ЭИСС – развитость информационной системы службы сбыта на предприятии;
- ЭРСД – эффективность результатов сбытовой деятельности предприятия;

Данные показатели характеризуют основные параметры результирующей функции управления сбытовой деятельностью предприятия. В свою очередь каждому основному параметру функции соответствует ряд вспомогательных параметров, а каждому вспомогательному – совокупность дополнительных параметров функции. В развернутом виде данная функция содержит 29 вспомогательных и 146 дополнительных параметров, оценка которых осуществляется экспертным методом.

Оценка развитости функции системы управления сбытовой деятельностью диагностируемого промышленного предприятия осуществлялась исходя из значений степени развитости соответствующих основных параметров функции по формуле:

$$\text{ОЦФ} = \frac{\sum \text{ЗОП}_i \times \text{П}_i}{K_0}, \quad (2)$$

где:

ОЦФ - общая оценка развитости функции системы управления сбытовой деятельностью предприятия;

ЗОП  $i$  - значение  $i$ -го основного параметра, характеризующего целевую функцию;

П $i$  - приоритетность  $i$ -го основного параметра, описывающего функцию;

К $_0$  - количество основных параметров, характеризующих функцию развитости системы управления сбытовой деятельностью предприятия;

Обработка результатов диагностики системы управления сбытовой деятельностью обследованных промышленных предприятий позволила получить конкретные данные о состоянии развития сбытовой деятельности.

Основываясь на результатах обследования можно утверждать о неполном соответствии результатов сбытовой деятельности поставленным целям и задачам сбыта конкретного предприятия.

Эффективность управления сбытовой деятельностью промышленных предприятий, прошедших диагностирование, составляет 47-63%. Полученные данные свидетельствуют о достаточно низком уровне управляемости сбытовой деятельностью обследованных предприятий, так как при развитости функции управления сбытовой деятельностью до 69% предприятие находится в зоне провала управляемости. Минимально достаточным уровнем управляемости является развитость функции на

70%, и только при развитости функции от 71 до 100% предприятие может нормально функционировать.

Если характеризовать развитость основных параметров функции, то они имеют также довольно низкие показатели – от 36 до 67%. Недостаточно развита прежде всего система оперативного планирования и контроля сбытовой деятельности, информационная система, система учета сбыта. В целом для большинства предприятий характерна недостаточная эффективность работы сбытового аппарата в следствии слабой заинтересованности работников в результатах труда.

Таким образом, анализ информации, полученной в ходе проведения диагностики системы управления сбытовой деятельностью промышленного предприятия позволяет выявить объективные и субъективные факторы, влияющие на эффективность результирующей функции управления данной системы, разработать обоснованные формы и методы совершенствования сбытовой деятельности, которые позволят в рамках санации промышленных предприятий качественно изменить механизм управления предприятием, заставить его работать «как часы» - эффективно и с минимальными затратами.

## **АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

*И. А. Куксюк*

*Экономический факультет, Брестский политехнический институт,  
г. Брест, Республика Беларусь*

Переход на экономические методы управления, расширение самостоятельности предприятий промышленного комплекса РБ, а также несопряженность производственного ассортимента белорусских производителей со структурой потребительского спроса и усиление натиска иностранных и российских конкурентов предполагает более полное использование такого метода управления производством, как маркетинг. Сегодня с уверенностью можно утверждать, что период маркетинговой эйфории позади. Начинается этап последовательного, целенаправленного освоения идеологии маркетинга с учетом белорусской специфики.

Общая результативность деятельности промышленных предприятий во многом зависит от эффективности созданной системы управления маркетинговой деятельности (СУМД), ее способности обеспечить адап-