

УДК 005.3:658.8

## СКЛАДОВІ ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ У СИСТЕМІ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### COMPOSITION ELEMENTS OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF SALES MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF INNOVATIONS COMERCIALIZATION OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISE

**Олефіренко О.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу  
та управління інноваційною діяльністю,  
Сумський державний університет

**Шевлюга О.Г.**

кандидат економічних наук,  
асистент кафедри маркетингу  
та управління інноваційною діяльністю,  
Сумський державний університет

*У статті запропоновано схему організаційно-економічного механізму управління збутом у системі комерціалізації інновацій машинобудівних підприємств. Подано авторське визначення управління збутом у системі комерціалізації інновацій. Детально охарактеризовані складові елементи та підсистеми механізму. Розглянуто функції та принципи формування механізму. Розглянуто методи удосконалення збутової діяльності підприємств.*

**Ключові слова:** інновації, комерціалізація, збут, підприємство, організаційно-економічний механізм.

*В статті предложена схема организационно-экономического механизма управления сбытом в системе коммерциализации инноваций машиностроительных предприятий. Представлено авторское определение управления сбытом в системе коммерциализации инноваций. Подробно охарактеризованы составляющие элементы и подсистемы механизма. Рассмотрены функции и принципы формирования механизма. Рассмотрены методы совершенствования сбытовой деятельности предприятий.*

**Ключевые слова:** инновации, коммерциализация, сбыт, предприятие, организационно-экономический механизм.

*The scheme of organizational and economic mechanism of sales management in the system of innovations commercialization of machine-building enterprises is offered in the article. The author's definition of sales management in the system of innovations commercialization is presented. The components and subsystem of the mechanism are described in details. The functions and principles of forming the mechanism are considered. The methods of sales activity improvement of enterprises are considered.*

**Key words:** innovations, commercialization, sales, enterprise, organizational and economic mechanism.

**Постановка проблеми.** Важливим питанням економічного розвитку суб'єктів господарювання за сучасних умов є впровадження підходів до ефективного управління їхньою збутовою діяльністю, стимулювання збуту промислової продукції тощо. Внаслідок посилення конкуренції на ринку набуває актуальності необхідність розроблення відповідного механізму управління збутом, який потребує детального дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Різні аспекти питання формування

організаційно-економічних механізмів розглянуто в роботах таких науковців, як О.О. Гавриляк, Ю.Б. Миронов [1], Н.С. Ілляшенко [2], Н.Ю. Круглова [3], О.М. Паламарчук [4], Л.О. Сигида [5], Н.В. Сурженко, І.В. Агєєва [6], С.О. Тульчинська [7].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на велику кількість публікацій економістів за цією тематикою, можна констатувати, що немає певного організаційно-економічного механізму управ-

ління збутом у системі комерціалізації інновацій машинобудівного підприємства.

**Постановка завдання.** Метою статті є розроблення організаційно-економічного механізму управління збутом у системі комерціалізації інновацій машинобудівного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Традиційно механізм управління включає: цілі управління; критерії управління (кількісний аналог цілей); фактори управління (елементи об'єкта управління та їх зв'язки, на які здійснюється вплив в інтересах досягнення поставлених цілей); методи впливу на фактори управління; ресурси управління, під час використання яких забезпечується досягнення поставлених цілей [3].

Ефективний механізм управління збутовою політикою промислової продукції поєднує реалізацію таких заходів, як:

- аналіз статистичних даних щодо реалізації окремих видів продукції у розрізі розмірів замовлень, категорій споживачів, територій і каналів збуту;
- вибір і обґрунтування каналів збуту продукції;
- здійснення аналізу збутової діяльності підприємства;
- прогнозування обсягів збуту продукції підприємства;
- аналіз географії постачань;
- дослідження перспектив збуту продукції в межах масштабів діяльності підприємства;
- аналіз діяльності основних конкурентів (у т.ч. збутової);
- прогнозування збуту окремих видів продукції, враховуючи аналіз у розрізі окремих замовників, а також безпосередніх договорів зі споживачами.

Механізм функціонування ринків збуту продукції машинобудування дасть змогу координувати взаємостосунки всіх учасників процесу, спираючись на концепцію розвитку ринку машинобудівельної продукції. Конкретний механізм, який впливає на формування ринків збуту продукції, залежить від позицій виробників, законодавчого регулювання, інформаційного забезпечення, адміністративних й економічних важелів дії на процес.

В умовах ринкових відносин під час організації збуту виняткове значення надається індивідуальному підходу до підприємств-споживачів, важливості особистих контактів зі споживачами, спеціалізації персоналу збутової діяльності на продажі окремих видів продукції (особливо технічно складних). Збут засобів виробництва відрізняється від збуту споживчих товарів і характеризується відносно невеликим числом обізнаних споживачів, тісними стосунками підприємств-виробників і споживачів, безпосередньою формою угоди і ціноутворенням із фіксованою нормою прибутку [6].

Організаційно-економічний механізм управління підприємством – це сукупність організа-

ційних і економічних важелів (кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу), що чинять вплив на економічні й організаційні параметри системи управління підприємством, що сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства загалом [7].

Шпилик С. під управлінням збутовою діяльністю підприємств пропонує розуміти орієнтовану на досягнення завдань організації управлінську діяльність, пов'язану із формуванням попиту на товари і послуги виробника, їх реалізацію за допомогою інтенсифікації цього попиту [9].

Автор С.Є Хрупович [10] наголошує, що система управління збутовою діяльністю – це сукупність організаційних форм, через які здійснюється загальне управління збутовою діяльністю на всіх її етапах, а також економічних важелів, що сприяють збільшенню обсягів реалізації продукції та розвитку підприємства.

Виходячи з цього, під управлінням збутовою діяльністю (збутом) в системі комерціалізації інновацій пропонується розуміти процес планування, організації, контролю й мотивації, який охоплює комплекс заходів та економічних важелів підприємства, які сприяють максимізації прибутку підприємства, задоволенню вимог споживачів, а також зростання інноваційного потенціалу підприємства на ринку.

В умовах мінливого конкурентного середовища виникає необхідність пошуку оптимальних підходів до планування та організації збутової діяльності машинобудівних підприємств. Важливим питанням, яке виникає при цьому, є оптимальне управління збутовими запасами, які чинять безпосередній вплив на загальну стратегію розвитку підприємства.

Основним завданням управління збутом виступає вплив суб'єкта на об'єкт з метою досягнення поставлених цілей. Відповідно, ефективність цього процесу оцінюється повнотою досягнення цілей, що чинить безпосередній вплив на ефективність управління підприємством загалом.

Результативність управління збутовою діяльністю підприємства залежить від якості й ефективності управління її складниками. У цьому разі необхідним завданням є формування відповідного інструментарію, сукупності методів та принципів управління, які дозволять ефективно управляти окремими складниками збутової діяльності підприємства.

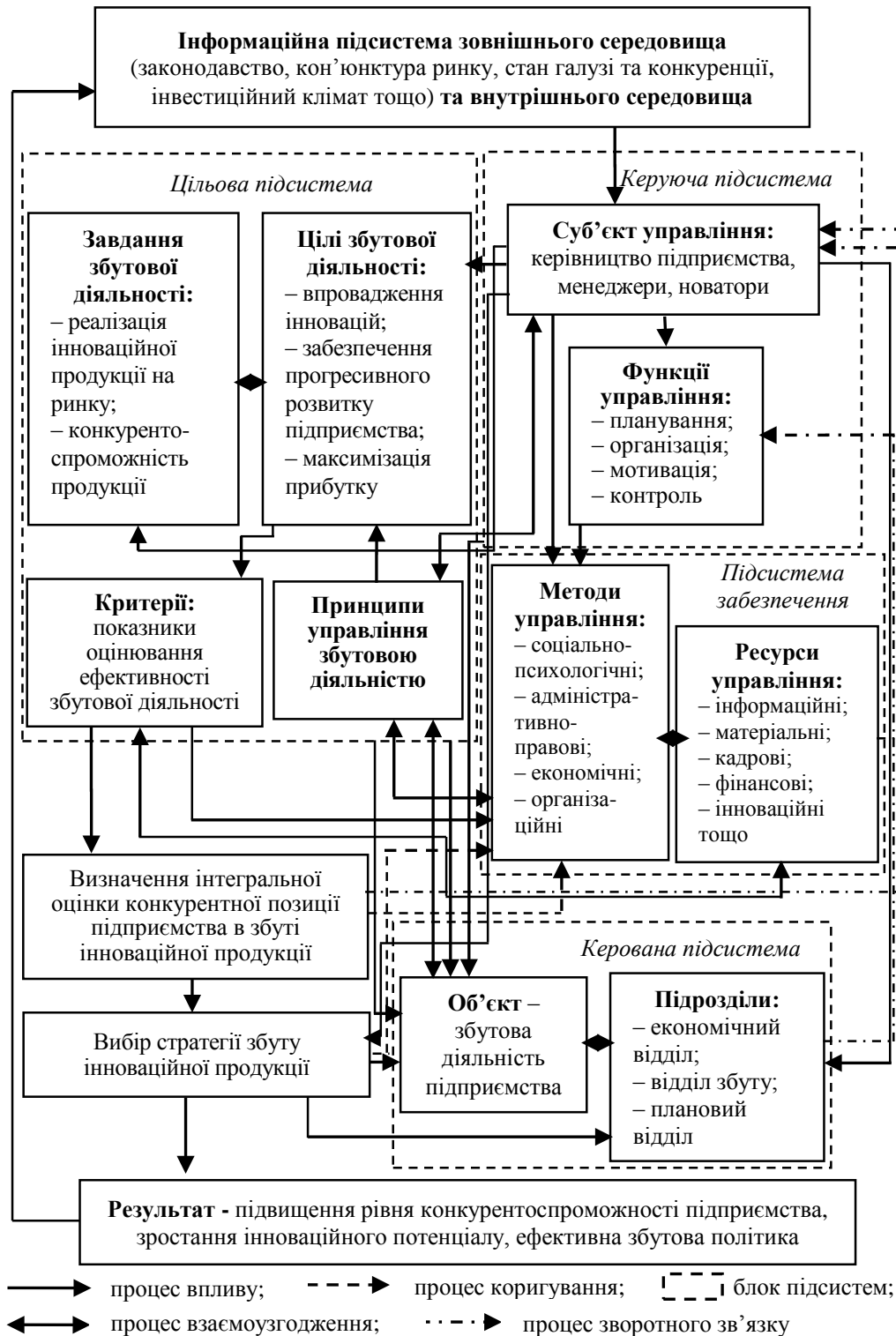
У структурі організаційно-економічного механізму (ОЕМ) управління збутом в системі комерціалізації інновацій виділимо такі складники (підсистеми): керуючу підсистему; цільову підсистему; керовану підсистему; функціональну підсистему; підсистему забезпечення; інформаційну підсистему (сформовано і доповнено за [1–7]).

Складові елементи зазначеного механізму знаходяться у взаємозв'язку та мають взаємний вплив (рис. 1).

Цільова підсистема включає в себе цілі, завдання управління збутовою діяльністю

машинобудівного підприємства, а також принципи та її основні результати.

В основі побудови OEM управління збутовою діяльністю підприємства в системі комерціалізації інновацій лежать принципи його управління.



**Рис. 1.** Структурно-логічна схема організаційно-економічного механізму управління збутом у системі комерціалізації інновацій машинобудівного підприємства

До основних принципів належать (доповнено за [5; 11]):

1. Принцип комплексності – передбачає розвиток системи як єдиного цілого, забезпечує зв'язок підсистем і складових елементів збутової діяльності, а також узгоджує всі аспекти функціонування OEM як комплексу цілісних систем управління, які здійснюють свій вплив з боку зовнішнього середовища, інструментів і методів управління збутовою діяльністю машинобудівного підприємства.

2. Принцип системності полягає у тому, що OEM управління збутом є складною, цілісною та відкритою системою з ієрархічною структурою підпорядкування. Вона складається з окремих підсистем, які взаємодіють між собою, з мікрота макросередовищем і впливають на загально-економічну стратегію діяльності машинобудівного підприємства.

3. Принцип забезпечення максимізації прибутку – ґрунтується на тому, що кожне підприємство у процесі здійснення своєї господарської, у т.ч. збутової, а також інноваційної діяльності має на меті отримання прибутку.

4. Принцип збереження та розвитку конкурентних переваг спрямований на виявлення сильних та слабких сторін функціонування підприємства, що дозволяє формувати стратегію його збутової діяльності на основі їх прогнозування, мати стійкі конкурентні позиції.

5. Принцип орієнтації на задоволення потреб і запитів споживачів полягає в тому, що виробнича, господарська та збутова діяльність підприємства повинна бути спрямована на задоволення потреб і запитів споживачів. Оскільки

споживачами інноваційної продукції машинобудування виступають інші промислові підприємства, то продукція, що виробляється, повинна мати достатній рівень якості.

6. Принцип інноваційності передбачає використання у процесі управління збутом у системі комерціалізації інновацій досягнень науково-технічного прогресу: нових прогресивних технологій та нового або удосконаленого обладнання.

7. Принцип гнучкого реагування. За сучасних умов економічна ситуація потребує від системи управління збутовою діяльністю високої оперативності і гнучкості реагування на можливі її зміни, включаючи переналадження збутової мережі, впровадження інноваційних видів продукції на ринку, встановлення тісних зв'язків між її учасниками.

8. Принцип ефективності – полягає у знаходженні оптимального співвідношення між результатом та витратами, зокрема, під час вибору каналу збуту інноваційної продукції.

9. Принцип безперервності полягає у необхідності організації своєї діяльності на підприємстві таким чином, щоб забезпечити надійність та безперервність власної збутової діяльності.

Принципи формування OEMУТТРП зображено на рис. 2.8.

Керуючою підсистемою виступають: керівництво підприємства, менеджери, спеціалісти, аналітики, науковці, експерти, консультанти, новатори. Ця підсистема виконує управлінські функції (планування, організацію, мотивацію, контроль), спрямовані на керувану підсистему, враховуючи інформаційні потоки (внутрішні та зовнішні) та цілі підприємства.

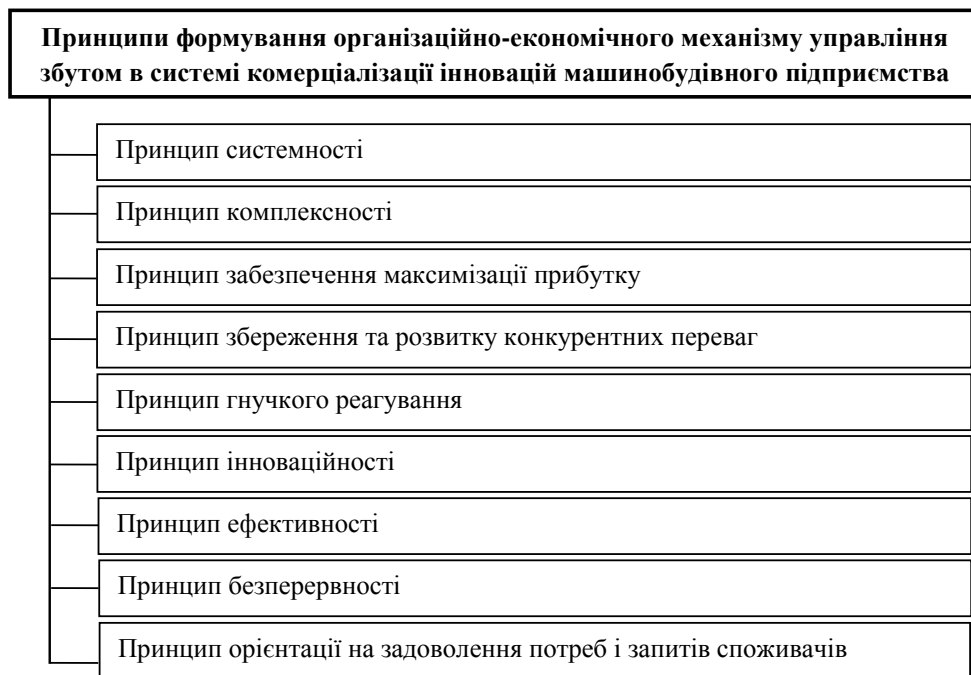


Рис. 2. Принципи формування OEM управління збутом у системі комерціалізації інновацій машинобудівного підприємства

На процес прийняття управлінського рішення здійснюють вплив різного роду фактори:

- ступінь підтримки керівника колективом;
- особисті якості керівника;
- суб'єктивність прийняття рішення;
- можливий ризик у прийнятті помилкового рішення;
- обмеженість часу на прийняття рішення.

Будь-яке управлінське рішення обов'язково характеризується наявністю мети, швидкістю реагування при прийнятті рішення та можливістю вибору рішення з певної кількості альтернатив.

*Керованою підсистемою* є об'єкт, а саме – збутова діяльність підприємства в системі комерціалізації інновацій, а також функціональні підрозділи підприємства, безпосередньо пов'язані з нею. Керована підсистема безпосередньо здійснює реалізацію поставлених цілей та завдань у рамках управління збутовою діяльністю машинобудівного підприємства.

*Підсистема забезпечення* охоплює методи управління (організаційні, економічні, соціально-психологічні, адміністративно-правові) та ресурси управління (фінансові, інформаційні, матеріальні, кадрові тощо), які в сукупності спрямовані на досягнення цілей підприємства.

*Інформаційна підсистема* відповідає за збір та аналіз інформації про внутрішнє середовище підприємства, а також про стан зовнішнього середовища.

*Функціональна підсистема* включає основні функції управління: планування, організацію, мотивацію, контроль.

Планування збутової діяльності дає змогу визначити її цілі, завдання, показники, за допомогою яких можливо визначити ефективність збуту, критерії, які намагатиметься досягти підприємство, результат удосконалення збутової діяльності підприємства та ін.

Функція організації охоплює формування організаційної структури управління та сукупності організаційно-економічних зв'язків для забезпечення необхідних напрямів збутової діяльності підприємства в системі комерціалізації інновацій, розподіл завдань, повноважень і відповідальності між працівниками підрозділів, а також формування оптимальної структури ресурсного забезпечення збутової діяльності підприємства на шляху його інноваційного розвитку.

Функція мотивації включає в себе мотивацію орієнтації на інноваційний розвиток підприємства, мотивацію на формування ефективної збутової політики, мотивацію використання інноваційної продукції та мотивацію праці. Мотивація орієнтації на інноваційний розвиток спрямована на підвищення науково-технічного рівня підприємства, на впровадження та реалізацію новітніх досягнень в галузі інноватики та в результаті – на підвищення прибутковості підприємства.

Здатність підприємства мати певні конкурентні переваги на ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності його продукції і вдалого поєднання засобів та інструментів господарської, у т.ч. збутової діяльності, що може надати йому потужні переваги в конкурентній боротьбі.

Контроль здійснюється з метою досягнення намічених результатів, недопущення відхилень від очікуваних результатів, із внесенням за необхідності відповідних коригувань для досягнення поставленої мети.

Ці основні функції взаємопов'язані у складному та комплексному процесі управління. Порушення будь-якої з цих функцій дестабілізує процес управління, що може негативно відбитися на показниках ефективності діяльності підприємства загалом.

Характеристика основних функцій управління збутовою діяльністю наведена у таблиці 1.

Серед додаткових функцій управління збутовою діяльністю можна виділити функцію аналізу, яка полягає у вивченні конкурентів, дослідженні та прогнозуванні попиту, сегментації ринку, аналізі кон'юнктури ринку; та функцію координації, яка охоплює: укладання угод з партнерами, налагодження зворотного зв'язку зі споживачами; ресурсне, технічне та інформаційне забезпечення; координацію діяльності відділу збуту із внутрішніми підрозділами підприємства і зовнішнім мікросередовищем.

На основі критеріїв оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства визначається інтегральна оцінка конкурентної позиції підприємства у збуті інноваційної продукції. Наступним кроком є вибір стратегії збуту інноваційної продукції.

Результатом розроблення і функціонування відповідного OEM-управління збутом в системі комерціалізації інновацій машинобудівного підприємства є підвищення конкурентоспроможності підприємства, зростання його інноваційного потенціалу, а також ефективна збутова політика.

До методів удосконалення збутової діяльності можна віднести:

- визначення цільових ринків та сегментів ринку;
- розроблення системи мотивації співробітників відділу збуту у реалізації продукції;
- освоєння нових методів і прийомів збуту;
- налагодження системи зворотного зв'язку зі споживачами;
- врахування побажань цільових клієнтів у процесі розроблення і виробництва продукції.

Отже, налагодження взаємодії між різними підсистемами OEM-управління збутом в системі комерціалізації інновацій машинобудівного підприємства є обов'язковою умовою забезпечення його ефективного функціонування, яка сприяє організації збутової діяльності підприємства на високому рівні з урахуванням цілей та завдань.

**Функції управління збутовою діяльністю**

Функція	Характеристика функції
Планування	- визначення цілей збутової діяльності підприємства та взаємоузгодження їх із цілями підприємства; – планування стратегій збуту інноваційної продукції; – планування показників оцінювання ефективності збутової діяльності; – планування поточних завдань; – планування фінансового бюджету для досягнення поставленої мети
Організація	- розподіл повноважень між структурними підрозділами; – делегування повноважень відповідальним особам; – розподіл ресурсів для виконання поставлених завдань; – організація збутового процесу; – організація оцінювання відповідних показників збутової діяльності та заходів із її удосконалення
Мотивація	- формування кадрової політики; – створення необхідних умов праці колективу; – створення системи стимулів для працівників; – організація підвищення кваліфікації збутового персоналу; – формування мотиваційної політики на підприємстві
Контроль	- оцінювання результативності досягнення поставлених цілей; – контроль за досягненням цілей та завдань; – контроль досягнення поставлених показників; – контроль використання встановленого фінансового бюджету; – контроль за дотриманням стратегій збуту інноваційної продукції; – контроль за виконанням обов'язків відповідальних осіб та структурних підрозділів

**Висновки.** Таким чином, організаційно-економічний механізм управління збутом в системі в системі комерціалізації інновацій машинобудівного підприємства являє собою складник системи управління підприємством як сукупності дій, заходів з певними законами та закономірностями сис-

тем, принципами, функціями, формами і методами організації у процесі господарської та інноваційної діяльності підприємства, які спрямовані на досягнення цілей підприємства, підвищення конкурентоспроможності, зростання інноваційного потенціалу та розвиток ефективної збутової політики.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Гавриляк О.О. Організаційний механізм управління діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / О.О. Гавриляк, Ю. Б. Миронов. – Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html>.
2. Ілляшенко Н.С. Організаційно-економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств : монографія / Н.С. Ілляшенко. Суми : Сумський державний університет, 2011. 192 с.
3. Круглова Н.Ю. Хозяйственное право : учебн. пособ. / Н.Ю. Круглова. М. : Издательство РДЛ, 2001. 912 с.
4. Паламарчук О.М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Evu/2012\\_18\\_1/Palamarchuk.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2012_18_1/Palamarchuk.pdf)
5. Сигида Л.О. Організаційно-економічний механізм управління маркетинговими каналами підприємства / Л.О. Сигида // Молодий вчений. 2017. № 10 (50) жовтень. С. 1048–1053.
6. Сурженко Н.В. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю / Н.В. Сурженко, І.В. Агєєва // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 1 (25). С. 232–235.
7. Тульчинська С.О. Функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного процесу / С.О. Тульчинська // Стратегічні пріоритети. 2008. № 1(6). С. 89–95.
8. Гнилянська Л.І. Організація збутової діяльності підприємства / Л.І. Гнилянська, В.Я. Топоровський // Проблеми управління експортно-імпортовою діяльністю : тези доповідей міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 13 травня 2014 р., Львів : до 170-річчя Національного університету «Львівська політехніка» / Національний університет "Львівська політехніка". – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. С. 16–17.
9. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства / С. Шпилик // Галицький економічний вісник. 2012. № 4(37). С. 88–95.
10. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та моделювання системи управління збутовою діяльністю підприємств: монографія / С.Є. Хрупович. – Тернопіль: Вид-во «ТНТУ», 2011.
11. Кучер О.В. Формування принципів маркетингової збутової політики підприємств / О.В. Кучер, М.О. Гофман // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2015. Вип. 10. С. 174–178.