

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ШВЕЙНЫХ ИЗДЕЛИЙ: МЕТОДИКА И АПРОБАЦИЯ

### EFFICIENCY ASSESSMENT OF MARKETING ACTIVITIES OF SEWING PRODUCTS ORGANIZATIONS: METHODOLOGY AND APROBATION

**В.В. Квасникова\*, Н.В. Мацкевич**

*Витебский государственный технологический университет*

УДК 339.564

**V. Kvasnikova\*, N. Matskevich**

*Vitebsk State Technological University*

#### РЕФЕРАТ

**СБЫТОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, КАНАЛ СБЫТА, РЫНОК СБЫТА, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРОДУКЦИИ**

*На основе анализа существующих подходов разработана методика оценки эффективности сбытовой деятельности организаций по производству швейных изделий, базирующаяся на трех блоках показателей, каждый из которых содержит систему как частных, так и обобщающих показателей. Первый блок показателей предусматривает оценку факторов, обуславливающих эффективность сбытовой деятельности организации, второй блок показателей обеспечивает оценку эффективности сбытовой деятельности на отдельном рынке, а третий блок позволяет дать общую оценку эффективности сбытовой деятельности организации. По предложенной авторами методике оценена эффективность сбытовой деятельности ОАО «Знамя индустриализации» и КУПП «Витебчанка».*

#### ABSTRACT

**SALES ACTIVITY, EFFICIENCY, SALES CHANNEL, SALES MARKET, COMPETITIVENESS OF THE PRODUCTION**

*Based on the analysis of existing approaches, a methodology has been developed for assessing the effectiveness of sales activities of sewing products organizations, based on three blocks of indicators, each of which contains a system of both detached and generalized indicators. The first set of indicators provides an assessment of the factors that determine the efficiency of the sales activities of the organization, the second set of indicators provides an assessment of the effectiveness of sales activities in a separate market, and the third - allows you to give an overall assessment of the effectiveness of sales activities of the organization. According to the method proposed by the authors, the efficiency of the marketing activities of OJSC "Znamya Industrializatsiya" and KUPP "Vitebchanka" was estimated.*

Сбытовая деятельность по реализации продукции является неотъемлемой частью коммерческой деятельности организации в условиях рыночных отношений. Поэтому конкурентоспособность и эффективность функционирования организации во многом зависят от того, насколько рационально и грамотно она организует свою сбытовую деятельность. Кроме того, оценка эффективности сбытовой деятельности является обязательным этапом при определении сбытовой стратегии и политики субъекта хозяй-

ствования, в ходе которых принимается система решений по организации сбыта товаров, включающая выбор: непосредственно рынков, времени и способов выхода на них, каналов сбыта, средств по формированию спроса и стимулированию сбыта.

Теоретические и методические основы исследования эффективности сбытовой деятельности промышленных организаций изложены в работах зарубежных и отечественных ученых-экономистов: О. Н. Жучкевич, А. И. Ильина, Р. Кобцева,

\* E-mail: kv\_vera@mail.ru (V. Kvasnikova)

Д. Н. Ничипор, Л. В. Осиповой, Н. С. Пласковой, Г. В. Савицкой, И. М. Синяевой, О. А. Складовой, Л. Г. Сивчик, Ю. Г. Чернышевой, М. Якубовича и др.

Анализ существующих методик оценки эффективности сбытовой деятельности позволил выявить следующие их особенности и недостатки:

- концентрация практически всех методик на конечных показателях эффективности сбытовой деятельности организации;

- отсутствие в большинстве методик обобщающих и интегральных показателей, что при разнонаправленности частных показателей не позволяет дать однозначную оценку эффективности сбытовой деятельности;

- системы частных показателей не учитывают специфику деятельности организаций по производству швейных изделий.

Исходя из этого, цель исследования состояла в разработке и апробации методики оценки эффективности сбытовой деятельности организаций по производству швейных изделий.

Задачами исследования являются:

- изучить и систематизировать существующие подходы к оценке эффективности сбытовой деятельности организаций;

- разработать систему частных и обобщающих показателей для оценки факторов, обуславливающих эффективность сбытовой деятельности организаций по производству швейных изделий;

- разработать систему частных и обобщающих показателей для оценки эффективности сбытовой деятельности организации на отдельных рынках сбыта и в целом.

Применение в методиках конечных показателей эффективности сбытовой деятельности организации, таких как «рентабельность продаж», «рентабельность реализованной продукции», «темп роста объемов реализации продукции», «темп роста прибыли от реализации продукции» и др., безусловно, оправданно, так как именно в процессе осуществления сбыта формируются результаты от текущей деятельности организации.

Между тем оценка эффективности, являясь неотъемлемым этапом процесса управления сбытовой деятельностью организации, в рамках которого определяются стратегия и политика

сбыта, должна характеризовать не только степень достижения целей, но и давать четкое представление о том, какие факторы обеспечили их выполнение либо, напротив, оказали негативное влияние. Так, рост объемов продаж организации по производству швейных изделий может быть обеспечен за счет благоприятного изменения конъюнктуры рынка, выхода на новые рынки сбыта, применения ранее не используемых каналов сбыта, повышения качества существующих товаров, охвата новых сегментов потребителей и рядом других.

Анализ литературных источников по проблеме показал, что к основным факторам, определяющим эффективность сбытовой деятельности организации, относятся: факторы рынка, факторы товара и факторы сбытовой системы.

Факторы рынка характеризуются привлекательностью и состоянием конъюнктуры конкретных рынков, на которых работает организация по производству швейных изделий. Конъюнктура рынка одежды определяется объемами спроса и предложения швейных изделий, интенсивностью конкуренции, уровнем цен, размером и динамикой реальных доходов населения.

Факторы товара характеризуются прежде всего уровнем конкурентоспособности швейных изделий в различных потребительских сегментах. Конкурентоспособность определяет способность товаров удовлетворять потребностям определенных потребителей на конкретном рынке исходя из их потребительских свойств и цен.

Факторы сбытовой системы определяются каналами сбыта, которые использует организация, и эффективностью функционирования службы сбыта. Успешность реализации товара во многом зависит от используемых каналов сбыта. Так, как даже при благоприятной конъюнктуре рынка и высоком уровне конкурентоспособности товара эффективность сбытовой деятельности будет ниже ожидаемой, если каналы сбыта не правильно выбраны и не позволяют полно охватить сегменты потенциальных потребителей. В организациях непосредственно процесс сбытовой деятельности осуществляет служба сбыта, в компетенцию которой входит выбор рынков и каналов сбыта, поиск покупателей, осуществление договорной работы и др., что, безусловно,

оказывает существенное влияние на конечную эффективность сбытовой деятельности организации.

Очевидно, что организация может воздействовать и установить реальный контроль только за факторами товара и сбытовой системы (внутренние факторы), тем не менее в процессе оценки эффективности сбытовой деятельности во внимание должны приниматься все факторы, вне зависимости от возможности организации оказывать воздействие на них.

В настоящее время большинство организаций по производству швейных изделий в рамках выбранных стратегий осуществляют диверсификацию рынков сбыта. Рынки сбыта, как правило, имеют существенные различия в характеристиках конъюнктуры, предпочтениях и требованиях потребителей, в используемых каналах сбыта, что обуславливает неодинаковую эффективность сбытовой деятельности организации на каждом из них. Для обеспечения высокой эффективности сбытовой деятельности организация должна отслеживать эффективность сбыта на каждом рынке, и при необходимости своевременно изменять стратегию и тактику работы на нем.

Вышеизложенное обусловило целесообразность использования в разработанной методике оценки эффективности сбытовой деятельности организаций по производству швейных изделий трех блоков показателей. Первый блок показателей предусматривает оценку факторов, обуславливающих эффективность сбытовой деятельности организации, второй блок направлен на оценку эффективности сбытовой деятельности организации на отдельных рынках сбыта, а третий – позволяет оценить эффективность сбытовой деятельности организации в целом.

Таким образом, отличительная особенность разработанной методики состоит в том, что она позволяет не только оценить конечную эффективность, но и обеспечивает управление сбытовой деятельностью организации посредством предложенной системы частных и обобщающих показателей, отражающих состояние факторов, от которых она зависит.

Система частных и обобщающих показателей для оценки факторов, обуславливающих эффективность сбытовой деятельности организации и их оценочные шкалы, представлена в таблице 1.

Эффективность сбытовой деятельности организации по производству швейных изделий изначально определяется состоянием конъюнктуры рынка, на которых она работает. Для оценки привлекательности рынка предлагается использовать такие общепринятые показатели, как емкость рынка, интенсивность конкуренции, темпы роста реальных доходов населения и фактическое потребление одежды на душу населения.

Очевидно, что благоприятная ситуация на рынке – быстро растущий емкий рынок – обеспечивает организации значительные объемы продаж при условии высокой конкурентоспособности ее товара. Вместе с тем привлекательность рынка швейных изделий во многом зависит от количественного и качественного состава конечных потребителей, что обуславливает целесообразность применения такого показателя, как «доля потребителей премиум класса и среднего класса». Так как именно потребители этих сегментов имеют нормы потребления одежды, которые в 3–8 раз выше средних, они в основном ориентированы на качество товаров и менее чувствительны к ценам по сравнению с потребителями других сегментов, что дает возможность производителям закладывать в изделия более высокую норму прибыли. Таким образом, чем существеннее доля этих сегментов, тем более привлекательным является рынок одежды.

Для оценки эффективности сбытовой деятельности организации по производству швейных изделий на отдельных рынках сбыта предложена система и частных, и обобщающих показателей, представленная в таблице 2.

Как видно из таблицы 2, эффективность сбытовой деятельности отдельного рынка предложено осуществлять с использованием как общепринятых показателей (темп роста объемов продаж, темп роста прибыли, рентабельность продаж, рентабельность продукции), так и показателей, разработанных авторами, а именно: «коэффициента соответствия продукции требованиям рынка», «коэффициента охвата сегментов (покупателей)», «уровня дебиторской задолженности».

Возможности внешней среды, связанные с ростом реальных доходов населения, обуславливают повышение спроса на потребительские товары, в том числе одежду. В сложившихся условиях

Таблица 1 – Блок 1. Система частных и обобщающих показателей для оценки факторов, обуславливающих эффективность сбытовой деятельности организации по производству швейных изделий и их оценочные шкалы

| Показатели  | Оценочные шкалы   |  |
|---|---|--|
|   | состояние показателя  | оценка, балл   |
| 1   | 2   | 3  |
| <b>1 Факторы рынка швейных изделий</b>                      |   |  |
| 1.1 Емкость рынка   | Более 3000 млн долл.<br>1500–3000 млн долл.<br>800–1500 млн долл.<br>500–800 млн долл.<br>Менее 500 млн долл. | 5 (очень высокая)<br>4 (высокая)<br>3 (средняя)<br>2 (ниже среднего)<br>1 (низкая) |
| 1.2 Фактическое потребление одежды на душу населения        | Более 8000 долл.<br>600–800 долл.<br>400–600 долл.<br>150–400 долл.<br>Менее 150 долл.                        | 5 (очень высокая)<br>4 (высокая)<br>3 (средняя)<br>2 (ниже среднего)<br>1 (низкая) |
| 1.3 Интенсивность конкуренции на рынке                      | 0,8–1<br>0,6–0,8<br>0,4–0,6<br>0,2–0,4<br>Менее 0,2   | 5 (очень высокая)<br>4 (высокая)<br>3 (средняя)<br>2 (ниже среднего)<br>1 (низкая) |
| 1.4 Темп роста реальных доходов населения                   | Более 110 %<br>105–110 %<br>100–105 %<br>80–100 %<br>Менее 80 %   | 5 (очень высокий)<br>4 (высокий)<br>3 (средний)<br>2 (ниже среднего)<br>1 (низкий) |
| 1.5 Доля сегментов премиум класса и среднего класса         | 80–100 %<br>60–80 %<br>40–60 %<br>20–40 %<br>Менее 20 %   | 5 (очень высокая)<br>4 (высокая)<br>3 (средняя)<br>2 (ниже среднего)<br>1 (низкая) |
| Обобщающий показатель привлекательности рынка               |   | 1–2 (очень низкий)<br>2–3 (низкий)<br>3–4 (средний)<br>4–5 (высокий)               |
| <b>2 Факторы товара</b>                                     |   |  |
| Обобщающий показатель конкурентоспособности швейных изделий |   | 1–2 (очень низкий)<br>2–3 (низкий)<br>3–4 (средний)<br>4–5 (высокий)               |
| <b>3 Факторы сбытовой системы</b>                           |   |  |
| <b>3.1 Эффективность канала сбыта</b>                       |   |  |
| 3.1.1 Доля канала в общем объеме реализации продукции       | Более 30 %<br>20–30 %<br>10–20 %<br>5–10 %<br>Менее 5 %   | 5 (очень высокая)<br>4 (высокая)<br>3 (средняя)<br>2 (ниже среднего)<br>1 (низкая) |

| Окончание таблицы 1   |   |  |
|---|---|--|
| 1   | 2   | 3  |
| 3.1.2 Темпы роста объема реализации продукции через данный канал                  | Более 130 %<br>110–130 %<br>100–110 %<br>70–100 %<br>Менее 70 %   | 5 (очень высокий)<br>4 (высокий)<br>3 (средний)<br>2 (ниже среднего)<br>1 (низкий) |
| 3.1.3 Рентабельность канала   | Более 30 %<br>15–30 %<br>5–15 %<br>0–5 %<br>Менее 0 %             | 5 (очень высокая)<br>4 (высокая)<br>3 (средняя)<br>2 (низкая)<br>1 (убыточность)   |
| 3.1.4 Доля возвратов продукции в канале   | Более 20 %<br>10–20 %<br>5–10 %<br>3–5 %<br>Менее 3 %             | 1 (очень высокая)<br>2 (высокая)<br>3 (средняя)<br>4 (ниже среднего)<br>5 (низкая) |
| Обобщающий показатель эффективности канала сбыта                                  |   | 1–2 (очень низкий)<br>2–3 (низкий)<br>3–4 (средний)<br>4–5 (высокий)               |
| <b>3.2 Эффективность службы сбыта</b>   |   |  |
| 3.2.1 Темп рост новых клиентов  | Более 120 %<br>110–120 %<br>115–125 %<br>105–115 %<br>Менее 105 % | 5 (очень высокий)<br>4 (высокий)<br>3 (средний)<br>2 (ниже среднего)<br>1 (низкий) |
| 3.2.2 Выполнение договорных обязательств по поставкам продукции                   | Более 110 %<br>105–110 %<br>100–105 %<br>90–100 %<br>Менее 90 %   | 5 (очень высокий)<br>4 (высокий)<br>3 (средний)<br>2 (ниже среднего)<br>1 (низкий) |
| 3.2.3 Темп роста объема реализованной продукции на одного сотрудника отдела сбыта | Более 130 %<br>110–130 %<br>100–110 %<br>70–100 %<br>Менее 70 %   | 5 (очень высокий)<br>4 (высокий)<br>3 (средний)<br>2 (ниже среднего)<br>1 (низкий) |
| Обобщающий показатель эффективности службы сбыта                                  |   | 1–2 (очень низкий)<br>2–3 (низкий)<br>3–4 (средний)<br>4–5 (высокий)               |

Источник: собственная разработка на основе [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9].

Таблица 2 – Блок 2. Система частных и обобщающих показателей для оценки эффективности сбытовой деятельности организации по производству швейных изделий на отдельных рынках сбыта и их оценочные шкалы

| Показатели   | Оценочные шкалы   |  |
|--|---|--|
|  | состояние показателя  | оценка, балл   |
| 1  | 2   | 3  |
| Темп роста объемов реализованной продукции   | Более 130 %<br>110–130 %<br>100–110 %<br>70–100 %<br>Менее 70 % | 5 (очень высокий)<br>4 (высокий)<br>3 (средний)<br>2 (ниже среднего)<br>1 (низкий) |
| Коэффициент соответствия продукции требованиям рынка*  | Более 1,25<br>1–1,25<br>0,75–1<br>0,5–0,75<br>Менее 0,5         | 5 (очень высокий)<br>4 (высокий)<br>3 (средний)<br>2 (ниже среднего)<br>1 (низкий) |
| Коэффициент охвата сегментов (покупателей)*  | Более 0,8<br>0,6–0,8<br>0,3–0,6<br>0,1–0,3<br>Менее 0,1         | 5 (очень высокий)<br>4 (высокий)<br>3 (средний)<br>2 (ниже среднего)<br>1 (низкий) |
| Темп роста прибыли от реализации продукции   | Более 130 %<br>110–130 %<br>100–110 %<br>70–100 %<br>Менее 70 % | 5 (очень высокий)<br>4 (высокий)<br>3 (средний)<br>2 (ниже среднего)<br>1 (низкий) |
| Рентабельность продаж  | Более 30 %<br>15–30 %<br>5–15 %<br>0–5 %<br>Менее 0 %           | 5 (очень высокая)<br>4 (высокая)<br>3 (средняя)<br>2 (низкая)<br>1 (убыточность)   |
| Рентабельность реализованной продукции   | Более 50 %<br>25–50 %<br>10–25 %<br>0–10 %<br>Менее 0 %         | 5 (очень высокая)<br>4 (высокая)<br>3 (средняя)<br>2 (низкая)<br>1 (убыточность)   |
| Уровень дебиторской задолженности по отношению к отгруженной продукции*                        | Более 35 %<br>25–35 %<br>15–25 %<br>5–15 %<br>Менее 5 %         | 1 (очень высокий)<br>2 (высокий)<br>3 (средний)<br>4 (ниже среднего)<br>5 (низкий) |
| Обобщающий показатель эффективности сбытовой деятельности организации на отдельном рынке сбыта |   | 1–2 (очень низкий)<br>2–3 (низкий)<br>3–4 (средний)<br>4–5 (высокий)               |

Примечание: \* – показатели, разработанные авторами.

Источник: собственная разработка на основе [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9].

организации без дополнительных затрат на продвижение товара могут нарастить объемы продаж только в том случае, если их продукция отвечает потребностям потребителей. Так, в период с 2015 по 2017 годы реальные доходы населения Республики Беларусь существенно увеличивались на 11,3–18,1 %, при этом у большинства организаций, входящих в концерн «Беллепром», физические объемы продаж сокращались, что свидетельствовало о несоответствии выпускаемой продукции возрастающим требованиям потребителей. Исходя из этого, предложен показатель «коэффициент соответствия продукции требованиям рынка», который определяется как отношение темпов роста объемов продаж продукции к темпам роста реальных доходов населения. Значение этого показателя, большее или равное единице, свидетельствует о том, что продукция организации соответствует требованиям рынка, значение, меньшее единицы, – продукция не соответствует требованиям рынка.

Максимальный объем продаж организация по производству швейных изделий может обеспечить, если она реализует стратегию концентрации на сегменте и при этом обслуживает все сегменты потребителей, которые присутствуют на рынке. С учетом этого разработан показатель «коэффициент охвата сегментов (покупателей)», характеризующий количество сегментов, которые обслуживает организация к общему количеству сегментов на рынке. При этом сегментирование потребителей швейных изделий предложено проводить по двум признакам – возрасту и стилю одежды, что позволило выявить 12 сегментов. Значение коэффициента равно 1, свидетельствует о том, что организация обслуживает все сегменты рынка.

В настоящее время для Республики Беларусь и Российской Федерации характерно сужение емкости рынка, обусловленное кризисными явлениями в экономике, вследствие этого многие организации испытывают трудности при реализации продукции. Поэтому в качестве способа стимулирования продаж, организации, имеющие невысокий уровень конкурентоспособности продукции, используют отсрочку платежа, приводящую к росту дебиторской задолженности и ухудшающую их финансовое состояние. В этой связи предлагается использовать показатель

«уровень дебиторской задолженности по отношению к отгруженной продукции», что обеспечивает необходимый контроль над дебиторской задолженностью и позволит предотвратить вымывание оборотных средств.

Третий блок показателей позволяет дать оценку эффективности сбытовой деятельности организации по производству швейных изделий в целом (таблица 3).

Данный блок включает как общепринятые показатели, используемые для оценки эффективности сбытовой деятельности, так и показатели, предложенные авторами – «соотношение запасов готовой продукции и среднемесячного объема производства», «уровень дебиторской задолженности», «уровень просроченной дебиторской задолженности», «соотношение кредиторской и дебиторской задолженности покупателей и заказчиков», «доля электронной торговли», «доля сделок, заключенных по технологии блокчейн».

Соотношение запасов готовой продукции и среднемесячного объема производства характеризует затоваренность склада. Если на складах организаций уровень запасов готовой продукции в разы превышает среднемесячный объем производства, это приводит к омертвлению оборотных средств и, как следствие, к их дефициту. Возникает угроза не только расширенному, но и простому воспроизводству. Если значение этого показателя ниже норматива, то продукция организации востребована на рынке и быстро находит своего покупателя.

Соотношение кредиторской и дебиторской задолженности покупателей и заказчиков характеризует отвлечение оборотных средств и качество политики коммерческого кредитования организации. Если значение показателя приблизительно равно единице, то организация не отвлекает свой собственный капитал для кредитования покупателей, а кредитует одних покупателей за счет предоплаты, полученной от других.

В современных условиях при оценке эффективности сбытовой деятельности необходимо учитывать долю продаж продукции, осуществляемой посредством интернета. Эта прогрессивная форма продажи, которая дает возможность организациям взаимодействовать с потенциальными клиентами из любых географических точек, вне

Таблица 3 – Блок 3. Система частных и обобщающих показателей для оценки эффективности сбытовой деятельности организации и их оценочные шкалы

| Показатели  | Оценочные шкалы   |  |
|---|---|--|
|   | состояние показателя  | оценка, балл   |
| 1   | 2   | 3  |
| Темп роста объемов реализованной продукции                                    | Более 130 %<br>110–130 %<br>100–110 %<br>70–100 %<br>Менее 70 %   | 5 (очень высокий)<br>4 (высокий)<br>3 (средний)<br>2 (ниже среднего)<br>1 (низкий) |
| Темп роста прибыли от реализации продукции                                    | Более 130 %<br>110–130 %<br>100–110 %<br>70–100 %<br>Менее 70 %   | 5 (очень высокий)<br>4 (высокий)<br>3 (средний)<br>2 (ниже среднего)<br>1 (низкий) |
| Рентабельность продаж   | Более 30 %<br>15–30 %<br>5–15 %<br>0–5 %<br>Менее 0 %             | 5 (очень высокая)<br>4 (высокая)<br>3 (средняя)<br>2 (низкая)<br>1 (убыточность)   |
| Рентабельность реализованной продукции  | Более 50 %<br>25–50 %<br>10–25 %<br>0–10 %<br>Менее 0 %           | 5 (очень высокая)<br>4 (высокая)<br>3 (средняя)<br>2 (низкая)<br>1 (убыточность)   |
| Соотношение запасов готовой продукции и среднемесячного объема производства   | Более 200 %<br>160–200 %<br>130–160 %<br>100–130 %<br>Менее 100 % | 1 (очень высокий)<br>2 (высокий)<br>3 (средний)<br>4 (ниже среднего)<br>5 (низкий) |
| Уровень дебиторской задолженности по отношению к отгруженной продукции*       | Более 35 %<br>25–35 %<br>15–25 %<br>5–15 %<br>Менее 5 %           | 1 (очень высокий)<br>2 (высокий)<br>3 (средний)<br>4 (ниже среднего)<br>5 (низкий) |
| Уровень просроченной дебиторской задолженности                                | Более 20 %<br>10–20 %<br>5–10 %<br>1–5 %<br>Менее 1 %             | 1 (очень высокий)<br>2 (высокий)<br>3 (средний)<br>4 (ниже среднего)<br>5 (низкий) |
| Соотношение кредиторской и дебиторской задолженности покупателей и заказчиков | Более 1,3<br>1,15–1,3<br>1–1,5<br>0,9–1<br>Менее 0,9              | 1 (очень высокий)<br>2 (высокий)<br>3 (средний)<br>4 (ниже среднего)<br>5 (низкий) |



| Окончание таблицы 3   |   |  |
|---|---|--|
| 1   | 2   | 3  |
| Доля электронной торговли   | Более 20 %<br>15–20 %<br>10–15 %<br>5–10 %<br>Менее 5 % | 5 (очень высокая)<br>4 (высокая)<br>3 (средняя)<br>2 (ниже среднего)<br>1 (низкая) |
| Доля сделок, заключенных по технологии блокчейн*                      | Более 10 %<br>5–10 %<br>1–5 %<br>0,1–1 %<br>Менее 0,1 % | 5 (очень высокая)<br>4 (высокая)<br>3 (средняя)<br>2 (ниже среднего)<br>1 (низкая) |
| Обобщающий показатель эффективности сбытовой деятельности организации | Более 20 %<br>10–20 %<br>5–10 %<br>3–5 %<br>Менее 3 %   | 1–2 (очень низкий)<br>2–3 (низкий)<br>3–4 (средний)<br>4–5 (высокий)               |

Примечание: \* – показатели, разработанные авторами.

Источник: собственная разработка на основе [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9].

зависимости от часовых поясов или времени суток, то есть позволяет получить прямой доступ к конечным потребителям продукции. Кроме того, посредством интернет упрощается информационный обмен, что способствует предоставлению максимально подробной информации без каких-либо значительных материальных затрат.

В условиях наступления эры цифровой экономики значительная роль отводится технологии блокчейн, использование которой возможно в различных сферах, в том числе при осуществлении внешнеторговой деятельности. Применение технологии блокчейн в деятельности организаций по производству швейных изделий позволит сократить время на подготовку международных торговых сделок с трех месяцев до одного дня. Это станет толчком в развитии внешнеторговой деятельности организаций по производству швейных изделий и обеспечит их выход на новые рынки.

Рассчитанные по каждому блоку частные показатели эффективности сбытовой деятельности организации приводятся к единой системе измерения на основе разработанных оценочных шкал. После приведения частных показателей к единой системе по каждой груп-

пе определяется обобщающий показатель

$$PP_{об} = \sum_{i=1}^k \alpha_i \times Чпр_i, \quad (1)$$

где  $PP_{об}$  – обобщающий показатель, балл;  $Чпр_i$  – значение  $i$ -го частного показателя, балл;  $\alpha_i$  – коэффициент значимости  $i$ -го частного показателя, доля ед.

Коэффициенты значимости для каждой группы частных показателей определены на основе метода коллективной экспертной оценки. Экспертами выступили ученые-экономисты, руководители службы сбыта и топ-менеджеры организаций по производству швейных изделий.

Предложенная методика оценки эффективности сбытовой деятельности апробирована по данным организаций – производителям швейных изделий: ОАО «Знамя индустриализации» и КУПП «Витебчанка».

В таблице 4 представлена оценка привлекательности рынков швейных изделий.

Исходя из оценок обобщающих показателей можно заключить, что наиболее привлекательными для организаций по производству швейных изделий являются рынки

Таблица 4 – Оценка привлекательности рынков швейных изделий за 2017 год, в баллах

| Наименование показателя                                       | Коэффициент значимости | Рынки сбыта         |        |        |
|---|------------------------|---------------------|--------|--------|
|   |                        | Республика Беларусь | Россия | Латвия |
| Емкость рынка   | 0,24                   | 3                   | 5      | 3      |
| Фактическое потребление одежды на душу населения              | 0,21                   | 1                   | 2      | 3      |
| Интенсивность конкуренции на рынке                            | 0,15                   | 3                   | 2      | 1      |
| Темп роста реальных доходов населения                         | 0,21                   | 3                   | 2      | 4      |
| Доля сегментов с высоким и средним уровнем дохода             | 0,19                   | 1                   | 3      | 4      |
| Обобщающий показатель привлекательности рынка швейных изделий | x                      | 1,99                | 2,49   | 2,47   |

Источник: собственная разработка.

России (2,49 балла) и Латвии (2,47 балла), рынок Республики Беларусь имеет низкую привлекательность. Рынок России является самым емким, что обусловлено большей численностью жителей и более высоким, по сравнению с Республикой Беларусь, уровнем реальных доходов населения. Несмотря на значительно меньшую численность жителей, для рынка Латвии характерны более высокий уровень реальных доходов населения и значительные темпы их роста (входит в TOP 10 по темпу росту среди стран мира).

Оценка конкурентоспособности швейных изделий ОАО «Знамя индустриализации» и КУПП «Витебчанка» была проведена на основе опроса потребителей. Принимая во внимание то, что ОАО «Знамя индустриализации» обслуживает 5 рыночных сегментов, а КУПП «Витебчанка» – 3, то согласно методике [4] количество респондентов для ОАО «Знамя индустриализации» должно составлять не менее 150 человек, а для КУПП «Витебчанка» – не менее 90 человек. Опрос потребителей проводился с использованием соцсетей и на базе фирменных магазинов исследуемых организаций.

В таблице 5 представлены коэффициенты значимости и оценки показателей конкурентоспособности швейных изделий ОАО «Знамя индустриализации» и КУПП «Витебчанка».

Результаты опроса показали, что наиболее

значимыми, по мнению потребителей, являются такие показатели конкурентоспособности швейных изделий, как «цена», «проведение акций, распродаж»; «наличие скидков», «качество изготовления», «качество материала», а наименее значим показателем – «наличие рекламы в СМИ».

Наименьшую среднюю оценку у организаций получил показатель «наличие рекламы в СМИ». Это говорит о том, что потребитель недостаточно осведомлен о продукции организаций, что обусловлено минимальными размерами их рекламных бюджетов. Приемлемые оценки продукция ОАО «Знамя индустриализации» получила по таким показателям, как «соответствие моде», «качество изготовления», «качество материала», а КУПП «Витебчанка» – «качество изготовления», «качество материала», «цена». В целом можно заключить, что конкурентоспособность швейных изделий организаций имеет низкий уровень.

В таблице 6 представлена оценка эффективности сбытовой системы для ОАО «Знамя индустриализации» и КУПП «Витебчанка».

Организации для реализации собственной продукции используют следующие каналы сбыта: фирменная торговля (прямой канал), оптовые и розничные отечественные и зарубежные торговые организации (косвенные каналы). Кроме того, значительные доли в объемах реализации у обеих организаций занимает продукция из

Таблица 5 – Оценка конкурентоспособности швейных изделий

| Показатели конкурентоспособности                | Коэффициент значимости | Средние оценки показателей конкурентоспособности, балл |                   |
|---|------------------------|--|-------------------|
|   |                        | ОАО «Знамя индустриализации»                           | КУПП «Витебчанка» |
| 1 Качественные показатели                       |                        |  |                   |
| 1.1 Соответствие моде                           | 0,1                    | 3,2  | 1,8               |
| 1.2 Качество изготовления                       | 0,15                   | 4  | 3,7               |
| 1.3 Качество материала                          | 0,13                   | 3,2  | 3                 |
| 1.4 Разнообразие моделей и цветовой гаммы       | 0,1                    | 1,9  | 1,3               |
| 2 Стоимостные показатели                        |                        |  |                   |
| 2.1 Цена  | 0,26                   | 2,8  | 3                 |
| 2.2 Проведение акций, распродаж; наличие скидок | 0,18                   | 2,3  | 1,4               |
| 3 Организационно-коммерческие показатели        |                        |  |                   |
| 3.1. Наличие рекламы в СМИ                      | 0,08                   | 1  | 1                 |
| Обобщающая оценка конкурентоспособности         |                        | 2,75   | 2,37              |

Источник: собственная разработка на основе опроса потребителей.

Таблица 6 – Оценка эффективности сбытовой системы ОАО «Знамя индустриализации» и КУПП «Витебчанка» за 2017 год, в баллах

| Показатели  | Коэффициент значимости | ОАО «Знамя индустриализации»       |                            |                           |                                  | КУПП «Витебчанка»                  |                            |                             |                                  |
|---|------------------------|------------------------------------|----------------------------|---------------------------|----------------------------------|------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
|   |                        | каналы сбыта собственной продукции |                            |                           | продукция из давальческого сырья | каналы сбыта собственной продукции |                            | индивидуальное производство | продукция из давальческого сырья |
|   |                        | прямой канал                       | косвенный канал (Беларусь) | косвенный канал (экспорт) |                                  | прямой канал                       | косвенный канал (Беларусь) |                             |                                  |
| <b>Оценка эффективности канала сбыта</b>                                    |                        |                                    |                            |                           |                                  |                                    |                            |                             |                                  |
| Доля канала в общем объеме реализации продукции                             | 0,24                   | 1                                  | 3                          | 2                         | 5                                | 1                                  | 1                          | 1                           | 5                                |
| Темпы роста объема реализации продукции через данный канал                  | 0,2                    | 1                                  | 1                          | 5                         | 4                                | 1                                  | 1                          | 1                           | 1                                |
| Рентабельность канала   | 0,46                   | 1                                  | 5                          | 3                         | 1                                | 1                                  | 1                          | 1                           | 1                                |
| Доля возвратов продукции в канале   | 0,1                    | 1                                  | 1                          | 5                         | 5                                | 2                                  | 2                          | 5                           | 5                                |
| Обобщающий показатель   | x                      | 1                                  | 3,32                       | 3,36                      | 2,96                             | 1,1                                | 1,1                        | 1,4                         | 2,36                             |
| <b>Оценка эффективности службы сбыта</b>                                    |                        |                                    |                            |                           |                                  |                                    |                            |                             |                                  |
| Темп рост новых клиентов  | 0,25                   | 2                                  |                            |                           | 2                                |                                    |                            |                             |                                  |
| Выполнение договорных обязательств по поставкам продукции                   | 0,4                    | 3                                  |                            |                           | 2                                |                                    |                            |                             |                                  |
| Темп роста объема реализованной продукции на одного сотрудника отдела сбыта | 0,35                   | 4                                  |                            |                           | 1                                |                                    |                            |                             |                                  |
| Обобщающий показатель   | x                      | 3,1                                |                            |                           | 1,65                             |                                    |                            |                             |                                  |

Источник: собственная разработка.

давальческого сырья (73 % у ОАО «Знамя индустриализации» и 95 % у КУПП «Витебчанка»), что обусловило необходимость ее отдельного рассмотрения.

Как показал анализ, ОАО «Знамя индустриализации» наиболее целесообразно осуществлять сбыт собственной продукции, используя косвенные каналы сбыта, так как их эффективность можно охарактеризовать как среднюю. Эффективность реализации продукции посредством фирменной торговли у этой организации является очень низкой, так, обобщающая оценка этого канала составила всего 1 балл. Как негативное следует отметить очень низкую эффективность всех каналов сбыта КУПП «Витебчанка». Для обеих организаций реализация продукции из давальческого сырья является неэффективной, что связано с убыточностью этих заказов.

На основе значений обобщающих показателей эффективность функционирования службы сбыта ОАО «Знамя индустриализации» мож-

но оценить как среднюю (3,1 балла), а КУПП «Витебчанка» – как очень низкую (1,65 балла).

В соответствии с разработанной методикой осуществлена оценка эффективности сбытовой деятельности организаций на отдельных рынках сбыта (таблица 7).

По данному блоку показателей все расчеты проведены для собственной продукции. На основе значений обобщающих показателей эффективности сбытовой деятельности на отдельных рынках можно сделать вывод, что ОАО «Знамя индустриализации» наиболее целесообразно осуществлять сбыт своей продукции на рынке Латвии, так как эффективность сбытовой деятельности на этом рынке является высокой.

Сбытовая деятельность на рынке России и Республики Беларусь имеет среднюю эффективность. Причем эффективность сбыта на отечественном рынке ниже, чем на российском. Значение обобщающего показателя 1,12 балла свидетельствует о том, что сбытовая деятель-

Таблица 7 – Оценка эффективности сбытовой деятельности ОАО «Знамя индустриализации» и КУПП «Витебчанка» на отдельных рынках сбыта в 2017 году, в баллах

| Показатели  | Коэффициент значимости | ОАО «Знамя индустриализации» |        |        | КУПП «Витебчанка» (Беларусь) |
|---|------------------------|------------------------------|--------|--------|------------------------------|
|   |                        | Беларусь                     | Россия | Латвия |                              |
| Темп роста объемов реализованной продукции  | 0,2                    | 2                            | 4      | 5      | 1                            |
| Коэффициент соответствия продукции требованиям рынка  | 0,14                   | 3                            | 5      | 5      | 1                            |
| Коэффициент охвата сегментов (покупателей)  | 0,14                   | 3                            | 2      | 2      | 2                            |
| Темп роста прибыли от реализации продукции  | 0,17                   | 5                            | 5      | 5      | 1                            |
| Рентабельность продаж   | 0,2                    | 4                            | 3      | 4      | 1                            |
| Рентабельность реализованной продукции  | 0,15                   | 4                            | 3      | 3      | 1                            |
| Уровень дебиторской задолженности по отношению к среднемесячному объему отгруженной продукции | 0,14                   | 1                            | 2      | 5      | 1                            |
| Обобщающий показатель эффективности сбытовой деятельности на отдельном рынке сбыта            | x                      | 3,15                         | 3,45   | 4,21   | 1,12                         |

Источник: собственная разработка.

ность КУПП «Витебчанка» на внутреннем рынке Республики Беларусь имеет очень низкую эффективность.

В таблице 8 представлена обобщающая оценка эффективности сбытовой деятельности ОАО «Знамя индустриализации» и КУПП «Витебчанка».

В целом значения обобщающих показателей свидетельствуют о том, что эффективность сбытовой деятельности ОАО «Знамя индустриализации» является низкой (2,12 балла), а КУПП «Витебчанка» – очень низкой (1,76 балла).

Очень низкая эффективность сбытовой деятельности КУПП «Витебчанка» обусловлена высокими темпами снижения объемов реализации продукции (48,7 %) и высокими темпами роста убытков от ее реализации (в 7,8 раза).

Негативно на эффективность сбытовой деятельности обеих организаций повлияли показатели «рентабельность реализованной продукции» и «рентабельность продаж», так как размер прибыли от реализации у ОАО «Знамя

индустриализации» в 2017 году составил только 434 тыс. руб., а КУП «Витебчанка» получило убыток от реализации 70,9 тыс. руб. Запасы готовой продукции к среднемесячному объему производства ОАО «Знамя индустриализации» составили 583 %, а КУП «Витебчанка» – 1380 %. Весьма пассивно по сравнению с другими производителями одежды организации используют электронную торговлю. Так, объемы реализации продукции через интернет-магазин РУП «Белпочта» у организаций не превышают 0,5 % (собственных интернет-магазинов у организаций нет).

Следует отметить, что в связи с низкой конкурентоспособностью собственной продукции, ОАО «Знамя индустриализации» вынуждена в больших размерах и на долгий срок предоставлять коммерческие кредиты покупателям, что также отрицательно отражается на эффективности его сбытовой деятельности.

Положительное влияние на эффективность сбытовой деятельности ОАО «Знамя индустриа-

Таблица 8 – Обобщающая оценка эффективности сбытовой деятельности ОАО «Знамя индустриализации» и КУПП «Витебчанка» за 2017 год, в баллах

| Показатели  | Коэффициент значимости | ОАО «Знамя индустриализации» | КУПП «Витебчанка» |
|---|------------------------|------------------------------|-------------------|
| Темп роста объёмов реализованной продукции                                  | 0,12                   | 4                            | 1                 |
| Темп роста прибыли от реализации продукции                                  | 0,12                   | 5                            | 1                 |
| Рентабельность продаж   | 0,15                   | 2                            | 1                 |
| Рентабельность реализованной продукции                                      | 0,11                   | 2                            | 1                 |
| Соотношение запасов готовой продукции и среднемесячного объема производства | 0,11                   | 1                            | 1                 |
| Уровень дебиторской задолженности по отношению к отгруженной продукции      | 0,1                    | 1                            | 5                 |
| Уровень просроченной дебиторской задолженности                              | 0,05                   | 3                            | 1                 |
| Соотношение кредиторской и дебиторской задолженности организации            | 0,09                   | 2                            | 5                 |
| Доля электронной торговли   | 0,1                    | 1                            | 1                 |
| Доля сделок, заключенных по технологии блокчейн                             | 0,05                   | 1                            | 1                 |
| Обобщающий показатель эффективности сбытовой деятельности                   |                        | 2,29                         | 1,76              |

Источник: собственная разработка.

лизации» в 2017 году оказали такие показатели, как «темпы роста прибыли от реализации продукции», «темпы роста объемов реализованной продукции» и «уровень просроченной дебиторской задолженности». У КУПП «Витебчанка» только два из оцениваемых показателей имеют высокие значения – «уровень дебиторской задолженности по отношению к отгруженной продукции» и «соотношение кредиторской и дебиторской задолженности покупателей и заказчиков». Это объясняется высокой долей в выручке от реализации заказов из давальческого сырья (95 %), которые выполняются на условиях частичной предоплаты (30–50 %).

В целом на основе апробации разработанной методики можно сделать следующие выводы. Предложенная система обобщающих показателей позволяет дать объективную оценку эффективности сбытовой деятельности организации по производству швейных изделий и в полной мере учитывает их специфику. В то же время апробация показала, что значимость частных показателей и их информативная ценность во многом зависят от стадии жизненного цикла организации. Так как обе исследуемые организации находятся на стадии «спад», то это предопределяет их основную стратегическую цель, а именно выживание. Этим объясняется и тот факт, что организации выполняют заведомо

убыточные заказы, чтобы обеспечить загрузку производственных мощностей.

Основная причина неэффективности сбытовой деятельности исследуемых организаций состоит в низкой конкурентоспособности выпускаемой продукции. Неспособность организаций обеспечить должный уровень дизайна изделий, завышенные цены при заявленном уровне качества вследствие высоких условно-постоянных расходов стали основной причиной их сложного экономического положения и в настоящее время обуславливают низкую эффективность сбытовой деятельности.

Негативными факторами с точки зрения эффективности сбытовой деятельности можно выделить сужение традиционных для организаций рынков сбыта Республики Беларусь и Российской Федерации. Снижение реальных доходов населения усугубляет сложившееся положение дел, так как требует от организаций больших усилий и затрат по продвижению собственной продукции, поиска новых каналов и рынков сбыта.

Таким образом, можно заключить, что разработанная система показателей может быть использована как для проведения мониторинга и управления сбытовой деятельностью организаций по производству швейных изделий, так и для окончательной оценки ее эффективности.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Усенко, Л. Н. (2016), *Бизнес-анализ деятельности организации*, Москва, 560 с.
2. Ермолович, Л. Л. (2010), *Анализ хозяйственной деятельности в промышленности*, Минск, 800 с.
3. Ильин, А. И. (2011), *Планирование на предприятии*, Москва, 668 с.
4. Квасникова, В. В., Жучкевич, О. Н. (2013), *Конкурентоспособность товаров и организаций*, Минск, 184 с.

#### REFERENCES

1. Usenko, L. N. (2016), *Biznes-analiz deyatel'nosti organizatsii* [Business analysis of the organization], Moscow, 560 p.
2. Yermolovich, L. L. (2010), *Analiz khozyaystvennoy deyatel'nosti v promyshlennosti* [Analysis of economic activity in Industry], Minsk, 800 p.
3. Il'in, A. I. (2011), *Planirovaniye na predpriyatii*, [Planning at the enterprise], Moscow, 668 p.
4. Kvasnikova, V. V., Zhuchkevich, O. N. (2013), *Konkurentosposobnost' tovarov i organizatsiy* [The

5. Леонов, С. А. (2012), Использование нестандартных показателей оценки коммерческой активности и подход к принятию решений в сбытовой деятельности предприятия, *Технология текстильной промышленности*, 2012, № 1, С. 5–7.
6. Ничипор, Д. (2005), Оценка эффективности сбытовой деятельности: радужные прогнозы и претензионные ситуации, *Маркетинг. Реклама. Сбыт*, 2005, № 8, С. 30–34.
7. Осипова, Л. В., Синяева, И. М. (2000), *Основы коммерческой деятельности*, Москва, 623 с.
8. Савицкая, Г. В. (2017), Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия, Москва, 608 с.
9. Сорокина, И. Э. (2009), Методы оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, *Маркетинг в России и за рубежом*, 2009, № 4, С. 39–43.
5. Leonov, S. A. (2012), Use of non-standard indices of commercial activity evaluation and approach to making decisions in the marketing activities of the enterprise [Ispol'zovaniye nestandartnykh pokazateley otsenki kommercheskoy aktivnosti i podkhod k prinyatiyu resheniy v sbytovoy deyatel'nosti predpriyatiya], *Tekhnologiya tekstil'noy promyshlennosti – Technology of the textile industry*, 2012, No. 1, P. 5–7.
6. Nichipor, D. (2005), Evaluation of the effectiveness of marketing activities: rain forecasts and claims situations [Otsenka effektivnosti sbytovoy deyatel'nosti: raduzhnyye prognozy i pretenzionnyye situatsii], *Marketing. Reklama. Sbyt – Marketing. Advertising. Sales*, 2005, № 8, pp. 30–34.
7. Osipova, L. V., Sinyayeva, I. M. (2000), *Osnovy kommercheskoy deyatel'nosti* [Basics of Commercial Activity], Moscow, 623 p.
8. Savitskaya, G. V. (2017), *Kompleksnyy analiz khozyaystvennoy deyatel'nosti predpriyatiya* [Comprehensive analysis of the economic activity of the enterprise], Moscow, 608 p.
9. Sorokina, I. E. (2009), Methods for assessing the competitiveness of economic entities [Metody otsenki konkurentosposobnosti khozyaystvuyushchikh sub'yektov], *Marketing v Rossii i za rubezhom – Marketing in Russia and abroad*, 2009, № 4, P. 39–43.

Статья поступила в редакцию 24. 04. 2018 г.