

## ЦЕЛЕВОЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

### TARGETED APPROACH TO ASSESSING COMMERCIAL EFFICIENCY OF ORGANIZATION

УДК 658

Т.В. Касаева<sup>1\*</sup>, М.В. Матвеев<sup>2</sup><sup>1</sup> Витебский государственный технологический университет<sup>2</sup> ООО «ПО «Энергокомплект»<https://doi.org/10.24411/2079-7958-2019-13715>Т. Kasayeva<sup>1\*</sup>, M. Matveev<sup>2</sup><sup>1</sup> Vitebsk State Technological University<sup>2</sup> LLC «PA «Energoкомплект»

## РЕФЕРАТ

КОММЕРЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА, СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ, ИНДИКАТОРЫ, ОЦЕНКА ВЫПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ, ОЦЕНКА РИСКОВ

Своевременное внедрение, учет и анализ показателей оценки уровня коммерческой эффективности позволяют не только определить сильные и слабые стороны основных бизнес-процессов деятельности организации, но и выявить резервы его повышения. С этой целью необходимо активнее внедрять зарубежный опыт внедрения систем контроля и учета уровня эффективности, основанный на целевом подходе, практическое использование которых в различных сферах функционирования экономических субъектов доказывает их результативность и целесообразность. В данном исследовании предпринята попытка разработки методики оценки коммерческой эффективности организации, основанной на разработке стратегических целей, установлении их числовых параметров, оценке достижения поставленных целей. Для разработки направлений развития бизнеса и повышения его коммерческой эффективности предложена система оценки рисков.

## ABSTRACT

COMMERCIAL EFFICIENCY OF BUSINESS, SYSTEM OF BALANCED INDICATORS, KEY INDICATORS, INDICATORS, EVALUATION OF STRATEGY IMPLEMENTATION, RISK ASSESSMENT

Timely implementation, recording and analysis of indicators for assessing the level of commercial efficiency allow us not only to identify the strengths and weaknesses of the main business processes of the organization, but also to identify reserves for its increase. For this purpose, it is necessary to actively introduce foreign countries' experience in implementing systems for monitoring and recording of the level of efficiency, based on a targeted approach, the practical use of which in various areas of the functioning of economic entities proves their effectiveness and practicability. In this study, an attempt is made to develop a methodology for assessing the commercial effectiveness of an organization based on the development of strategic goals, determining their numerical parameters, and assessing the achievement of goals.

To develop business development directions and increase its commercial effectiveness, a risk assessment system is proposed.

Эволюция экономической теории и практики привела к расширению сферы применения термина «коммерческий»: «коммерческая организация», «коммерческий расчет», «коммерческая деятельность» и так далее. Это привело к новому отношению и к новой трактовке термина ком-

мерческой эффективности как пронизывающей всю сферу хозяйственной деятельности промышленной организации.

Вопросы теории и методологии оценки коммерческой эффективности функционирования бизнеса являлись и являются в настоящее время

\* E-mail: [KasaevaTV@mail.ru](mailto:KasaevaTV@mail.ru) (Т. Kasayeva)

предметом исследования целого ряда ученых-экономистов: Байбардиной Т.Н., Бендерской О.Б., Бусько В.Л., Бухоновой С.М., Войтоловского Н.В., Говоровой М.С., Дергуновой М.И., Дорошенко Ю.А., Ендовицкой А.В., Калиевой О.М., Корчагиной Е.В., Николаевой Т.И., Нюрнбергерера Л.И., Разумовой М.С., Эседовой Г.И. и др.

Обобщение сложившихся точек зрения относительно сущности коммерческой эффективности позволило выделить три основных подхода.

Большинство авторов [1, 2, 3, 4 и другие] выделяют как самостоятельное понятие эффективность коммерческой деятельности, но не коммерческую эффективность. Эффективность коммерческой деятельности при этом формулируется ими как результативность коммерческих операций и определяется как сумма доходов или прибыли, которые соотносятся с объемом привлеченных ресурсов либо затрат.

Другие же рассматривают ее применительно к торгово-закупочной или коммерческой деятельности и определяют коммерческую эффективность как результативность управления коммерческой работой конкретной организации или совокупности организаций определенного региона. Отдельные исследователи расширяют сущность этого понятия как характеризующего эффективность бизнеса в целом. Так, выделяя в качестве самостоятельной экономической категории понятие «коммерческая эффективность», автор в [5] характеризует ее как положительный результат торгово-закупочной деятельности либо финансовый результат деятельности организации.

Учитывая тот факт, что большое значение для успешного функционирования организации имеет ее адаптация к меняющимся факторам внешней и внутренней среды, а также способность поддерживать деловую репутацию и конкурентоспособность, в последнее время произошло смещение акцентов от эффективности коммерческой деятельности к коммерческой устойчивости. Многие исследователи не разделяют понятия «коммерческой эффективности» и «коммерческой устойчивости», применяя для оценки коммерческой устойчивости набор показателей, характеризующих коммерческую эффективность [6, 7].

В связи с этим, по мнению авторов, в насто-

ящее время наиболее актуальным является понятие коммерческой эффективности, которое эволюционировало из эффективности коммерческой деятельности и коммерческой устойчивости.

Современные организации, ставящие во главу угла увеличение своих капиталов, рост стоимости акций, экспансию на ранее недоступные рынки, сочетая это с заботой об окружающей среде и персонале, рассматривают коммерческую деятельность как инструмент достижения своих целей. И когда организация в конечном итоге достигает своих целей, то она может считаться коммерчески эффективной. Коммерческая деятельность в данном случае является инструментом достижения целей, совокупностью факторов и мероприятий, которыми нужно уметь грамотно распорядиться и управлять.

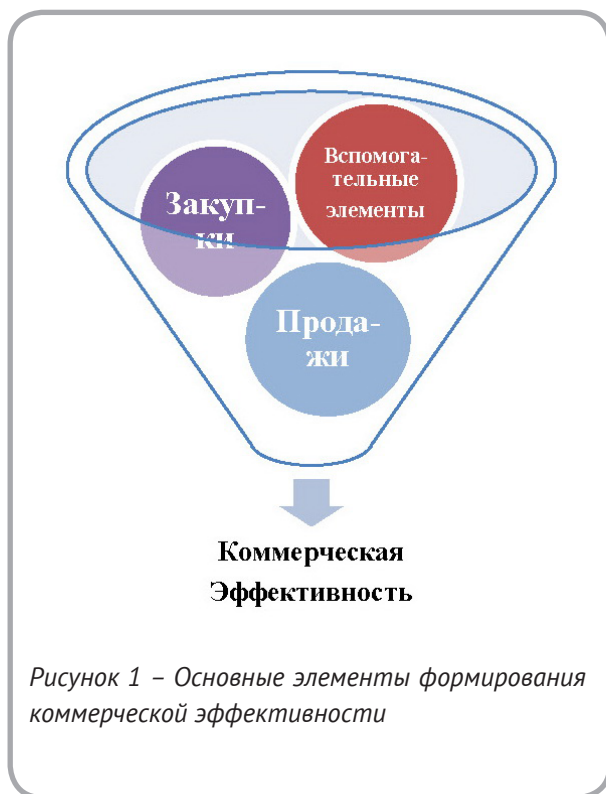
Следовательно, целесообразно рассматривать коммерческую эффективность в узком и широком смысле. По нашему мнению, в узком смысле слова категория «коммерческая эффективность» должна рассматриваться с учетом таких элементов, как:

- эффективность закупок;
- эффективность продаж;
- вспомогательные элементы (маркетинг, логистика и так далее).

То есть в узком смысле: коммерческая эффективность – достигнутый результат взаимосвязи внутренних направленных процессов организационно-сбытовой деятельности и вспомогательных элементов ее реализации.

Исходя из этого определения коммерческой эффективности, элементы ее формирования могут быть представлены в виде рисунка 1.

Стоит отметить, что набор вспомогательных элементов в общем виде будет схож для всех коммерческих организаций, преследующих своей целью повышение эффективности, однако они могут дополняться либо варьировать в зависимости от сферы функционирования. В данной схеме нашли отражение не только продажи, но и закупки, так как снабжение помогает эффективным продажам, которые и задают вектор развития коммерческой стороны функционирования организации. Оценка уровня коммерческой эффективности в этом случае проводится классическим способом: сравнением достигнутых по-



казателей с предшествующим периодом либо с плановыми значениями (при их наличии). Круг анализируемых показателей при этом, как правило, ограничен имеющимися информационными ресурсами и включает в себя традиционно: объем продаж, коэффициент реализации, рентабельность продаж, коэффициент оборачиваемости оборотных средств, затраты на маркетинг, доля рынка и тому подобное. В исследовании не ставилась задача дальнейшей разработки данного подхода.

В широком смысле слова термин «коммерческая эффективность», на наш взгляд, будет объединять все виды эффективности: финансовую, социальную, экологическую, бюджетную, производственную и др.

Поэтому в широком смысле: коммерческая эффективность – это желаемое состояние коммерческой организации, при котором все ее бизнес-процессы функционируют в соответствии с достижением целей деятельности организации.

Это определение основано на современных тенденциях оценки функционирования бизнеса, так как в настоящее время приоритет не только в оценке эффективности деятельности коммерческих организаций, но и в определении даль-

нейшего вектора развития бизнеса, смещается в сторону целевого подхода. Многие при этом можно почерпнуть из зарубежного опыта оценки и анализа уровня эффективности функционирования бизнеса. Прежде всего, это система сбалансированных показателей, установление параметров стратегических целей с их численными значениями – **KPI**, распределение ответственности за достижение целей и так далее [9, 10, 11, 12].

Если в практике отечественных организаций контроль и учет показателей эффективности бизнеса носит рекомендательный характер и не рассматривается в качестве удобного рычага их развития, то в зарубежной практике разрабатываются целые системы управления и контроля эффективности функционирования компаний. Практическое использование этих систем управления эффективностью бизнеса является для нас достаточно новым явлением, требует их всестороннего изучения с целью дальнейшего внедрения в различные сферы функционирования экономических субъектов. В данном исследовании предпринята попытка разработки методики оценки коммерческой эффективности организации, основанной на установлении целей, оценке достижения поставленных целей, определении рисков и разработке мероприятий по устранению их негативного влияния.

#### ОБОСНОВАНИЕ ЦЕЛЕВОГО ПОДХОДА К ОЦЕНКЕ УРОВНЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Тенденции развития коммерческого направления деятельности промышленных организаций Беларуси требуют использования на практике широкого набора различных инструментов оценки, анализа и управления. Одним из таких инструментов является целевой подход в планировании и управлении объектами и процессами. Несмотря на нескончаемые споры, относительно целесообразности применения данного подхода в современной рыночной экономике, целевой подход является наиболее эффективным и распространенным инструментом анализа и управления, если грамотно выбрать направления и показатели оценки.

Главная цель в данном случае – повышение коммерческой эффективности. Ее можно представить в виде пирамиды, где будет выделена

основная цель функционирования организации в определённых рыночных условиях, с определённым набором ресурсов, а ее достижение основано на факторах-основах (рисунок 2).

Исходя из данной пирамиды, основываясь на четырех базовых аспектах сбалансированной системы показателей, была построена карта перспектив и целей, а также определены их индикаторы (таблица 1).

На основе данных индикаторов рассчитываются индексы **KPI** по следующим формулам:

а) для показателей, по которым предусмотрено увеличение в перспективе:

$$\text{Индекс KPI} = ((\text{Факт} - \text{База}) / (\text{Норма} - \text{База})) * 100\%; (1)$$

б) для показателей, по которым предусмотрено уменьшение в перспективе:

$$\text{Индекс KPI} = ((\text{Норма} - \text{База}) / (\text{Факт} - \text{База})) * 100\%; (2)$$

где **Факт** – фактическое значение показателя; **База** – допустимое минимальное значение показателя; **Норма** – плановый уровень показателя.

В исследовании в качестве допустимых минимальных значений были приняты нулевые значения показателей. Итоговая характеристика эффективности или результативности деятельности организации может быть дана с помощью интегрального коэффициента результативности, рассчитанного по полученным значениям индексов **KPI** с учетом их весомости. Его значение позволяет в целом оценить степень достижения поставленных задач, независимо от того, что по отдельным показателям фактические достижения могут быть выше плановых, а по иным – не выполняться.

Применение целевого подхода к управлению коммерческой эффективностью бизнеса требует учета возможных рисков и разработки мероприятий по устранению их негативного влияния на достижение установленных ориентиров. Для этих целей разработана матрица классификации рисков (таблица 2), оценка которых проводится



Рисунок 2 – Пирамида целей оценки коммерческой эффективности

Таблица 1 – Карта перспектив и целей оценки коммерческой эффективности

Перспективы из ССП	Цели	Индикаторы (показатели)
«Финансы». Какие цели мы должны поставить исходя из финансовых ожиданий наших учредителей и ситуации на рынке?	1. Существенно повысить прибыль	Прибыль от реализации продукции
	2. Добиться конкурентоспособной структуры отгрузок	Отгрузка продукции с высоким уровнем маржи
	3. Поддерживать рост числа новых контрактов и сохранения текущих. Повышать ценность 1 контракта	Совокупная выручка/количество контрактов
«Маркетинг». Какие цели относительно структуры и требований наших клиентов и рыночного спроса мы должны поставить, чтобы обеспечить достижение наших финансовых целей?	1. Расширить долю рынка за счет освоения новых территорий	Доля рынка
	2. Улучшить коммуникабельность сотрудников	Уровень удовлетворенности клиента*
	3. Сократить время отклика на заявку	Время отклика на заявку
«Процессы». Какие цели относительно наших процессов мы должны поставить, чтобы обеспечить достижение целей в перспективах «Финансы» и «Маркетинг»?	1. Внедрить новые прогрессивные технологии и методы организации производства	Доля прямых затрат в выручке от реализации продукции
	2. Совершенствовать систему управления организацией	Процент разногласий между отделами
	3. Повысить внутреннюю ориентированность на клиента	Совокупные затраты на удовлетворение клиента
«Персонал». Какие цели относительно нашего потенциала мы должны поставить, чтобы соответствовать сегодняшним и будущим требованиям?	1. Достичь оптимального соответствия структуры кадров потребностям организации	Средний стаж работника
	2. Достичь устойчивой заинтересованности работников в высоком уровне результативности труда	Производительность труда
	3. Сохранить кадровый состав организации	Процент текучести кадров ключевого состава

Источник: составлено авторами.

Примечание: \* – порядок расчета уровня удовлетворенности клиентов будет рассмотрен далее при изложении результатов апробации.

по формуле:

$$R = P * S, \quad (3)$$

где **R** – риск, **балл**; **P** – вероятность возникновения события, **балл**; **S** – серьезность последствий воздействия события, **балл**.

Вероятность возникновения событий (возможностей и угроз) определяется в соответствии

с таблицами 3 и 4.

В свою очередь, разграничение и описание вероятности наступления одной из упомянутых угроз следующие (таблица 4).

Серьезность последствий воздействия (**S**) определяется по таблице 5 и делится на: малые, заметные, существенные и большие. Данные группы разрабатывались с участием отдела менеджмента качества исследуемой организации.

Исходя из значений вероятности возникновения и серьезности последствий, определяет-

Таблица 2 – Матрица классификации рисков

в баллах

Серьезность последствия	Вероятность возникновения событий			
	1 Низкая	2 Средняя	3 Высокая	4 Очень высокая
1 Малая	1	2	3	4
2 Заметная	2	4	6	8
3 Существенная	3	6	9	12
4 Большая	4	8	12	16

Источник: составлено авторами.

Таблица 3 – Оценка вероятности возникновения события (возможности)

Значение $P$ , балл	Вероятность	Описание
1	Низкая (отдаленно)	Положительные результаты, может быть, наступят в скором времени или вероятность наступления положительных результатов меньше чем 25 %
2	Средняя (возможно)	Возможные положительные результаты в течение года с вероятностью наступления 25–75 %
3	Высокая (вероятно)	Положительные результаты, вероятно, наступят в течение года или вероятность положительного результата выше чем 75 %
4	Очень высокая	Положительные результаты наступят в ближайшее время

Источник: составлено авторами.

Таблица 4 – Оценка вероятности возникновения событий (угроз)

Значение $P$ , балл	Вероятность	Описание
1	Низкая	Проблема может возникнуть приблизительно раз в год
2	Средняя	Проблема может возникнуть приблизительно раз в месяц
3	Высокая	Проблема может возникнуть приблизительно раз в неделю
4	Очень высокая	Составляющая нормальной практики, проблема возникает постоянно

Источник: составлено авторами.

ся категория риска по матрице классификации рисков (таблица 2). Категории рисков при этом подразделяются на:

- низкие ( $R \leq 2$ );
- умеренные ( $3 \leq R \leq 6$ );
- высокие ( $R > 8$ ).

Градации рисков позволяет сконцентриро-

вать усилия менеджеров на мониторинге, в первую очередь, высоких рисков и предотвращении их возможных негативных последствий для реализации намеченных целей.

Апробация данной методики была проведена на примере ООО «ПО «Энергокомплект» и предложены направления по предотвращению



Таблица 5 – Оценка серьезности последствий

Значение <i>S</i> , балл	Серьезность последствия	Описание
1	Малая	В определенной мере увеличивает расходы ресурсов на исполнение процесса, но не влияет на его выход. Финансовые последствия ниже планируемого уровня. Слабое влияние на стратегическое развитие и деятельность организации. Слабая обеспокоенность заинтересованных лиц
2	Заметная	Существенно увеличивает расходы ресурсов на исполнение процесса или как-то ухудшает характеристики выхода процесса. Финансовые последствия находятся в пределах планируемого уровня. Умеренное влияние на стратегическое развитие и деятельность организации. Умеренная обеспокоенность заинтересованных лиц
3	Существенная	Заметно ухудшает характеристики выхода процесса. Финансовые последствия не превысят планируемый уровень. Существенная обеспокоенность заинтересованных лиц
4	Большая	Делает нормальное функционирование процесса и создание выхода невозможным. Финансовые последствия превысят планируемый уровень. Чрезмерная обеспокоенность заинтересованных лиц

Источник: составлено авторами.

рисков, что поможет достижению стратегических целей функционирования организации.

#### ПОСТРОЕНИЕ КАРТЫ ПЕРСПЕКТИВ И РАСЧЕТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КРП

Как было определено ранее, первым этапом целевого подхода оценки уровня коммерческой эффективности является построение карты ССП. Она дает возможность определить основные стратегические цели развития организации, целевые показатели, с помощью которых можно будет отслеживать момент приближения к поставленной цели, задать целевые значения, к которым необходимо стремиться. Кроме этого, также карта ССП позволяет определить основные мероприятия, которые будут способствовать достижению поставленной цели деятельности организации (таблица 6).

Практическая апробация оценки коммерческой эффективности исследуемой организации с применением индексов **КРП** была проведена по кругу показателей, отобранных и оцененных менеджерами организации. На основе данных

индикаторов по формулам (1) и (2) рассчитаны индексы **КРП** (таблица 7).

Как видим из таблицы, коэффициент результативности коммерческой деятельности организации выше 100 %, что говорит о высоком уровне коммерческой эффективности в целом. Рост вызван перевыполнением плана продаж на 5 п. п., повышением средней стоимости отгрузок за отчетный период на 5 000 у. е., увеличением стоимости одного контракта, а также отгрузкой высоко маржинальных товаров в среднем на 5 п. п. выше нормы. Однако, наряду с положительными тенденциями в изменении ключевых показателей, наблюдаются значения индексов менее 100 %, которые указывают на долгое время отклика на заявку (на 12 часов выше нормы) и не достигнутый уровень роста маржинального дохода.

#### ОЦЕНКА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ МНЕНИЙ И РИСКОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ПО «ЭНЕРГОКОМПЛЕКТ»

В качестве одного из этапов оценки уровня

Таблица 6 – Карта перспектив и целей оценки коммерческой эффективности

Перспективы из ССП	Цели	Индикаторы (показатели)	Целевые значения	Стратегические мероприятия
«Финансы». Какие цели мы должны поставить исходя из финансовых ожиданий наших учредителей и ситуации на рынке?	1. Существенно повысить прибыль	Прибыль от реализации	+20 %	Использование всех нижеперечисленных мероприятий
	2. Добиться конкурентоспособной структуры отгрузок	Отгрузка продукции с высоким уровнем маржи	75 %	Оптимизация производства, запуск дополнительных производственных линий, освоение новых видов продукции и рынков сбыта
	3. Поддерживать рост числа новых контрактов и сохранение текущих. Повышать ценность 1 контракта	Совокупная выручка/ количество контрактов	+10 фирм в год	Увеличение ценности 1 контракта путем переговоров с клиентом, маркетинговый анализ потенциальных рынков сбыта
«Маркетинг». Какие цели относительно структуры и требований наших клиентов и рыночного спроса мы должны поставить, чтобы обеспечить достижение наших финансовых целей?	1. Расширить долю рынка за счет освоения новых территорий	Доля рынка	60 %	Изучение потенциальных рынков сбыта, культурных традиций и менталитета новых территорий
	2. Улучшить коммуникабельность сотрудников	Уровень удовлетворенности клиента	4.8 балла	Работа с персоналом на предмет повышения уровня коммуникации, делового общения и совершенствование навыков переговоров
	3. Сократить время отклика на заявку	Время отклика на заявку	1 рабочий день	Сокращение времени от получения заявки до выставления цены путем оптимизации внутренних процессов взаимодействия отделов
«Процессы». Какие цели относительно наших процессов мы должны поставить, чтобы обеспечить достижение целей в перспективах «Финансы» и «Маркетинг»?	1. Внедрить новые прогрессивные технологии и методы организации производства	Доля прямых затрат в выручке от реализации продукции	- 5 п. п.	Сокращение затрат на производство путем использования новых технологий и материалов
	2. Совершенствовать систему управления организацией	Количество разногласий между отделами	15 %	Проведение тренингов и семинаров для повышения квалификации руководителей и специалистов
	3. Повысить внутреннюю ориентированность на клиента	Совокупные затраты на удовлетворение клиента	+10 %	Улучшение сувенирной продукции, увеличение количества персональных встреч, экскурсии на производство
«Персонал». Какие цели относительно нашего потенциала мы должны поставить, чтобы соответствовать сегодняшним и будущим требованиям?	1. Достичь оптимального соответствия структуры кадров потребностям организации	Средний стаж работника	10 лет	Улучшение условий и качества труда, повышение заработной платы, активные социальные бонусы, нематериальная мотивация
	2. Достичь устойчивой заинтересованности работников в высоком уровне результативности труда	Производительность труда	+10 %	Отчетливая система мотивации и стимулирования всех категорий работников в зависимости от результатов труда, использование коэффициента трудового участия.
	3. Сохранить кадровый состав организации	Процент текучести кадров ключевого состава	До 5 %	Данный показатель напрямую связан со средним стажем работника, поэтому меры будут схожи. Определение ключевого состава работников и применение персональных материальных и нематериальных стимулов

Источник: составлено авторами.



Таблица 7 – Индексы **KPI** ООО «ПО «Энергокомплект»

Ключевые показатели	Веса	База	Норма	Факт	Индекс <b>KPI</b> , %	Взвешенный индекс <b>KPI</b> , %
Выполнение плана продаж, %	0,30	0	100	105	105	31,5
Уменьшение времени отклика на заявку, <b>часов</b>	0,10	0	36	48	75	7,5
Увеличение маржинального дохода отдельного сотрудника, %	0,10	0	10	7	70	7,0
Увеличение средней стоимости отгрузок, <b>у.е.</b>	0,10	0	20000	25000.	125	12,5
Уменьшение разногласий между отделами, %	0,10	0	30	25	120	12,0
Увеличение стоимости одного контракта, <b>руб.</b>	0,15	0	1000000	1300000	130	19,5
Увеличение отгрузок высоко маржинальных товаров, %	0,15	0	60	65	108	16,2
<b>Коэффициент результативности</b>						<b>106,2</b>

Источник: составлено авторами.

Таблица 8 – Оценка удовлетворенности потребителей ООО «ПО «Энергокомплект»

Направления исследования	Средняя балльная оценка по шкале удовлетворенности	Средняя балльная оценка по шкале значимости	Весовой коэффициент, %	Взвешенная оценка
Возможность связаться с менеджером	4,6	4,8	9,4	0,44
Доброжелательность менеджеров	4,7	4,1	8,1	0,39
Компетентность менеджеров	4,4	4,8	9,4	0,42
Скорость обработки заказа	4,3	4,8	9,4	0,41
Точность соблюдения требований клиента при формировании заявки/заказа	4,4	4,9	9,6	0,43
Сроки поставки продукции	3,4	4,7	9,3	0,32
Условия оплаты	4,6	4,6	9,1	0,43
Условия доставки	4,5	4,7	9,3	0,43
Качество готовой продукции	4,8	5	9,8	0,48
Оперативность рассмотрения претензий и замечаний, работа с рекламациями	4,6	4,5	8,9	0,42
Качество и доступность информации, размещенной на сайте компании	4,2	3,9	7,7	0,33
<b>Полная взвешенная средняя оценка</b>				<b>4,50</b>

Источник: составлено авторами.

Таблица 9 – Оценка рисков деятельности ООО «ПО «Энергокомплект»

Наименование риска	Причины риска	Оценка риска, баллы			Мероприятия в отношении риска
		<i>P</i>	<i>S</i>	<i>R</i>	
Конкуренция со стороны европейских производителей	Выход конкурентов на смежные рынки, исторически более сильные позиции существующих производителей, условия работы на рынке	4	2	8	Укрепление конкурентных преимуществ за счет: сокращения затрат на производство, повышения квалификации сотрудников, посещения выставок. Проработка новых регионов и конкурентов (база данных)
Нехватка площадей для хранения готовой продукции	Рост объемов производства	2	2	4	Расширение складских площадей, логистика запасов
Несвоевременное производство продукции	Брак при производстве продукции. Сбои/задержки в поставке сырья. Сбои в работе оборудования	2	3	6	Улучшение планирование производства, усиление контроля за снабжением, усиление операционного контроля для сокращения количества несоответствующей продукции
Несвоевременная поставка продукции	Несвоевременное производство продукции. Сбои при заказе транспорта. Таможенные процедуры	2	3	6	Расширение перечня логистических компаний, присвоение рейтинга перевозчикам, оптимизация процедуры таможенного оформления, создание локальных складов
Нехватка опыта сотрудников	Молодые кадры	1	3	3	Проведение тренингов и семинаров, реализация института «наставничества» со стороны более опытных сотрудников
Несвоевременная оплата продукции	Банковские проблемы/ выходные дни/ финансовые трудности	2	3	6	Страхование рисков неоплаты, ежедневный мониторинг дебиторской задолженности, введение повышенных штрафных санкций по отношению к наиболее серьезным неплательщикам
Специфические требования к стране-производителю	Особенности зарубежного законодательства	4	1	4	Заказ консалтинговых услуг в стране покупателя, создание совместных и дочерних предприятий в стране покупателя

Источник: составлено авторами.

коммерческой эффективности авторами было проведено изучение потребительских мнений о функционировании ООО «ПО «Энергокомплект». Мониторинг информации о восприятии потребителем выполнения организацией его (потребителя) требований необходим для выработки предложений по совершенствованию деятельности, которые в результате приведут к повышению уровня коммерческой эффективности.

В рамках данной процедуры была разработана анкета, позволяющая оценить уровень удовлетворенности клиента ООО «ПО «Энергокомплект» по направлениям, представленным в таблице 8. В анкетировании приняли участие резиденты Латвии, Эстонии, Молдовы, России, Украины, Казахстана и другие. Оценка проводилась по 5-балльной шкале по двум параметрам: значимость показателя и степень удовлетворенности покупателя. Результаты исследования приведены в таблице 8.

По результатам проведенного анализа рассчитан индекс удовлетворенности потребителей, который составил 4,5 балла. Следовательно, можно сделать вывод о том, что степень удовлетворенности потребителей находится на достаточно высоком уровне, хотя имеются резервы для ее повышения.

Далее были определены основные риски в работе ООО «ПО «Энергокомплект» и мероприятия по их уменьшению. Как видно из таблицы 9,

в качестве основных рисков в деятельности ООО «ПО «Энергокомплект» были выделены следующие: конкуренция; нехватка площадей для хранения продукции; несвоевременное производство и, как следствие, несвоевременная доставка продукции; нехватка опыта сотрудников; несвоевременная оплата продукции; культурные и рыночные особенности стран-импортеров.

Непосредственно к группе высоких рисков ( $R > 8$ ) был отнесен единственный риск, связанный с конкурентоспособностью организации на европейских рынках, что говорит о верном направлении ее развития.

Определение рисков и их оценка позволяют определить основные направления работы исследуемой организации по устранению их негативного влияния на достижение установленных стратегических ориентиров.

Таким образом, оценка уровня коммерческой эффективности промышленной организации с применением целевого подхода позволяет не только сделать вывод о том, насколько она коммерчески эффективна, исходя из поставленных целей, но и определить направления ее дальнейшего развития. Разработанные в исследовании подходы к оценке коммерческой эффективности, потребительских мнений, индикаторы и их целевые значения, а также результаты оценки рисков внедрены в систему оценки менеджмента качества ООО «ПО «Энергокомплект».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Байбардина, Т. Н., Байбардин, И. А., Грищенко, И. И., Старовойтова, Л. И. (2004), *Снабженческо-сбытовая деятельность: учебное пособие*, Минск, 256 с.
2. Бусько, В. Л. (2002), Использование средств MATLAB при моделировании дискретных систем с фазовым управлением, *Известия Белорусской инженерной академии*, № 2 (14)/1, С. 145–148.
3. Войтоловский, Н. В., Калинина, А. П. (2010),

## REFERENCES

1. Baybardina, T. N., Baybardin, I. A., Grishchenko, I. I., Starovoitova, L. I. (2004), *Snabzhenchesko-sbytovaya deyatel'nost': uchebnoye posobiye* [Supply chain: textbook], Minsk, 256 p.
2. Busko, V. L. (2002), Using MATLAB tools in modeling discrete systems with phase control [Ispol'zovaniye sredstv MATLAB pri modelirovanii diskretnykh sistem s fazovym upravleniyem], *Izvestiya Belorusskoy inzhenernoy akademii – News of the Belarusian Academy of Engineering*, № 2 (14)/1, pp. 145–148.

- Комплексный экономический анализ коммерческих организаций: учебник*, Санкт-Петербург, 264 с.
4. Калиева, О. М., Лужнова, Н. В., Дергунова, М. И., Говорова, М. С. (2014), Факторы, влияющие на экономическую эффективность деятельности предприятия, *Инновационная экономика: материалы международной научной конференции*, С. 93–96.
  5. Нюренбергер, Л. Б. (2015), Подходы к оценке коммерческой эффективности бизнеса, *МНИЖ*, № 9-1 (40).
  6. Геращенко, И. П., Василенко, А. А. (2014), Построение модели оценки маркетинговой устойчивости компаний, *Вестник Томского государственного университета. Экономика*, № 1 (25).
  7. Зеленская, А. О., Напхоненко, Н. В. (2007), Устойчивость развития предприятия как фактор его конкурентоспособности, *Известия высших учебных заведений. Северокавказский регион. Серия: Технические науки*, № 6.
  8. Касаева, Т. В., Цынкович, О. Г., Белов, Г. Е. (2013), Оценка коммерческой устойчивости промышленной организации, *Вестник Витебского государственного технологического университета*, № 24, С. 147–157.
  9. Каплан, Р. С., Нортон, Д. П. (2005), *Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей*, Москва, 432 с.
  10. Каплан, Р. С., Нортон, Д. П. (2005), *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию*, Москва, 342 с.
  11. Синицына, Т. А. (2004), *Оценка эффективности системы управления промышленным предприятием – целевой подход*, Одесса, 211 с.
  3. Voitolovsky, N. V., Kalinina, A. P. (2010), *Kompleksnyy ekonomicheskiy analiz kommercheskikh organizatsiy: uchebnik* [Comprehensive economic analysis of commercial organizations: a textbook], St. Petersburg, 264 p.
  4. Kalieva, O. M., Luzhnova, N. V., Dergunova, M. I., Govorova, M. S. (2014), Factors affecting the economic efficiency of an enterprise [Faktory, vliyayushchiye na ekonomicheskuyu effektivnost' deyatel'nosti predpriyatiya], *Innovatsionnaya ekonomika: materialy mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii – Innovative Economics: Proceedings of an International Scientific Conference*, pp. 93–96.
  5. Nuremberber, L. B. (2015), Approaches to assessing business commercial performance [Podkhody k otsenke kommercheskoy effektivnosti biznesa], *MNIJ- MNIJ*, № 9-1 (40).
  6. Gerashchenko, I. P., Vasilenko, A. A. (2014), Building a model for assessing the marketing sustainability of companies [Postroyeniye modeli otsenki marketingovoy ustoychivosti kompaniy], *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Bulletin of Tomsk State University. Economy*, № 1 (25).
  7. Zelenskaya, A. O., Napkhonenko, N. V. (2007), Sustainability of enterprise development as a factor of its competitiveness [Ustoychivost' razvitiya predpriyatiya kak faktor yego konkurentosposobnosti], *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Severokavkazskiy region. Seriya: Tekhnicheskiye nauki – News of higher educational institutions. North Caucasus region. Series: Engineering*, № 6.
  8. Kasaeva, T. V., Tsynkovich, O. G., Belov, G. E. (2013), Assessment of the commercial sustainability of an industrial organization [Otsenka kommercheskoy ustoychivosti promyshlennoy organizatsii], *Vestnik Vitebskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta – Vestnik of Vitebsk State Technological University*, № 24, pp. 147–157.

12. Хайруллина, А. Д. (2017), Проблемы построения и использования системы ключевых показателей эффективности (кпi) на российских предприятиях, *Электронный экономический вестник*, № 3, С. 14–19.
9. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2005), *Organizatsiya, oriyentirovannaya na strategiyu. Kak v novoy biznes-srede preuspevayut organizatsii, primenyayushchiye sbalansirovannuyu sistemu pokazateley* [Strategy Oriented Organization. How organizations using a balanced scorecard are doing well in the new business environment], Moscow, 432 p.
10. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2005), *Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu* [Balanced scorecard. From strategy to action], Moscow, 342 p.
11. Sinitsyna, T. A. (2004), *Otsenka effektivnosti sistemy upravleniya promyshlennym predpriyatiyem – tselevoy podkhod* [Evaluation of the effectiveness of the industrial enterprise management system – target approach], Odessa, 211 p.
12. Khayrullina, A. D. (2017), Problems of building and using a system of key performance indicators (kpi) at Russian enterprises [Problemy postroyeniya i ispol'zovaniya sistemy klyuchevykh pokazateley effektivnosti (kpi) na rossiyskikh predpriyatiyakh], *Elektronnyy ekonomicheskiy vestnik – Electronic Economic Newsletter*, № 3, pp. 14–19.

Статья поступила в редакцию 04. 11. 2019 г.