

**РОЗУМЕЙ С.Б.,**

старший викладач,

Національний університет харчових технологій

**СКРИГУН Н.П.,**

к.е.н., доцент,

Національний університет харчових технологій

**КАПНУС Л.В.,**

к.е.н., доцент,

Національний університет харчових технологій

**ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ  
МЕНЕДЖЕРІВ ЗІ ЗБУТУ ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ  
МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Постановка проблеми.** В умовах зростаючої конкуренції, коли ринок переважаний великою кількістю товарів, важливою є проблема збуту продукції. Управління продажами є складовою маркетингової діяльності. Одним з головних елементів, від якого залежить прибутковість цього процесу, є ефективність роботи менеджера зі збуту. Дослідження основних напрямів управління збутовою діяльністю, а також необхідних компетенцій, якими повинен володіти менеджер зі збуту, дозволили сформувати сукупність показників, за якими доцільно здійснювати оцінку ефективності його діяльності та визначати необхідну стратегію управління діяльністю менеджерів зі збуту.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичними та методичними питаннями управління персоналом, діяльністю менеджерів, оцінювання результатів їх роботи займалася значна кількість вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема: Альберт М., Боркова Н.В., Васькін А.А., Друкер

П.Ф., Єфанов В.А., Мамонова І.Ф., Осовська Г.В., Осовський О.А., Юрченко О.Ю., Хедоурі Ф., Шипунов В.Г., Ястремська О.М. та ін. Проте, незважаючи на значний науковий доробок у цьому напрямку, залишається багато актуальних, але невирішених питань ефективної діяльності менеджерів, що й обумовило вибір теми дослідження.

**Постановка завдання.** Актуальність теми визначається тим, що в переважній більшості випадків роботу менеджерів в першу чергу розглядають з точки зору управління персоналом певного підрозділу, при цьому питання управління певними видами діяльності, наприклад, менеджментом збуту, залишаються поза увагою.

Мета дослідження полягає у розробленні ефективної стратегії управління працівників служби маркетингу, які займаються збутовою діяльністю.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Систематизація наукових підходів щодо визначення напрямів, форм та методів аналізу ефективності роботи менеджера дали можливість сформулювати основні напрями оцінювання діяльності менеджерів зі збуту (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Визначення напрямів, форм та методів аналізу роботи менеджера**

Вчений	Напрями аналізу ефективності роботи менеджера	Форми та методи аналізу
Боркова Н.В. [1]	1. Оцінювання лояльності менеджера	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анкетування,</li> <li>• експертна оцінка.</li> </ul>
	2. Оцінювання результативності менеджера	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оцінка роботи керівництвом,</li> <li>• аналіз фінансових документів.</li> </ul>
Васькін А.А. [2]	1. Оцінка ефективності праці менеджера (оцінка особистого вкладу менеджера в діяльність організації, оцінка ефективності використання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анкетування,</li> <li>• графологічний аналіз,</li> <li>• вивчення кадрових документів,</li> </ul>

	робочого часу менеджера, оцінка результатів роботи та змісту праці менеджера)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• аналіз фінансових документів.</li> </ul>
	2. Оцінка якостей менеджера (професіоналізм і компетентність, ділові якості та особисті характеристики)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• експертна оцінка,</li> <li>• психологічний аудит,</li> <li>• співбесіда,</li> <li>• оціночні випробування.</li> </ul>
Єфанов В.А., Юрченко О.Ю. [3]	1. Фінансові результати роботи менеджера (прибуток, частка ринку, обсяг продажу, витрати на одиницю продукції, продуктивність)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• аналіз фінансових документів.</li> </ul>
	2. Якісні показники ефективності праці менеджера (рівень культури управління та культури праці менеджера)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оцінка роботи керівництвом, колегами, партнерами,</li> <li>• експертна оцінка.</li> </ul>
Мамонова І.Ф. [4]	1. Оцінка результатів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• метод визначення та оцінки ключових показників ефективності;</li> <li>• управління по цілях/завданнях.</li> </ul>
	2. Оцінка процесу досягнення результатів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• центри оцінки й розвитку,</li> <li>• метод «360 градусів»,</li> <li>• ділові ігри,</li> <li>• ситуаційне інтерв'ю.</li> </ul>
	3. Оцінка системи управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>• організаційна діагностика.</li> </ul>
Осовська Г.В., Осовський О.А. [5]	1. Ефективність управлінської праці: $E_y = \frac{\text{ефект (результат)}}{\text{витрати управлінської праці}}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• аналіз фінансових документів.</li> </ul>
	2. Коефіцієнти ефективності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• аналіз фінансових</li> </ul>

	управлінської праці (коефіцієнт оперативності, ефективності управління, якості виконання управлінських робіт, стабільності кадрів, коефіцієнт, що характеризує співвідношення між темпами зростання обсягу виробництва і витратами на управління)	документів.
--	---	-------------

*Джерело: складено за даними [1, 2, 3, 4, 5]*

Зазначені підходи мають свої переваги, які частково були використані в розробленні авторської методики, що характеризує ефективність роботи менеджера зі збуту. Шахова матриця, запропонована Борковою Н.В. [1], була взята за основу розроблення матриці «Лояльність/Результативність», в якій авторами визначаються стратегії управління діяльністю менеджера зі збуту на основі розроблених авторами показників лояльності та результативності.

Частиною процесу управління ефективністю діяльності підприємства є оцінка ефективності збутової діяльності, яка, в свою чергу залежить від ефективної діяльності керівника збутового відділу та менеджерів зі збуту [7]. Оцінювання ефективності діяльності менеджера зі збуту пропонуємо здійснити на основі розрахунку узагальнюючих показників результативності та лояльності.

Об'єктивну складову управлінської діяльності за її суттю уособлює результативність, що проявляється через оцінювання результатів діяльності менеджерів [1]. Результативність також визначається як ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів. Тобто, що точніше досягається поставлена мета, то краща результативність [9]. Суб'єктивна складова управлінської діяльності уособлюється у відношенні менеджерів до підприємства, що характеризується їх лояльністю [1]. Лояльність передбачає бажання працювати кращим чином, прагнення відповідати принципам компанії та беззастережно сприяти досягненню її цілей [6].

Оцінювання ефективності діяльності менеджера зі збуту є комплексним процесом і може відбуватися за такими напрямками:

- оцінювання змісту праці менеджера зі збуту;
- оцінювання результатів роботи менеджера зі збуту;
- оцінювання особистого вкладу менеджера в діяльність організації;
- оцінювання ефективності використання робочого часу менеджера зі збуту [2].

Перший напрям – «Оцінювання змісту праці менеджера зі збуту» відображає рівень лояльності менеджера зі збуту до організації праці на підприємстві за такими складовими: задоволеність умовами праці, змістом та інтенсивністю роботи, оточенням (колективом), рівнем культури управління.

Другий напрям – «Оцінювання результатів роботи менеджера зі збуту» показує рівень задоволеності менеджера зі збуту своїми результатами праці. Його складовими є задоволеність оплатою праці, оцінкою керівництва, результатом роботи, кар'єрним зростанням та відчуття гордості за справу.

Третій напрям – «Оцінювання особистого вкладу менеджера в діяльність організації» визначає рівень лояльності керівництва до роботи менеджера зі збуту за такими складовими: уміння працювати в колективі (контактність та комунікабельність), наявність попереднього досвіду роботи, погодженість особистих настанов із принципами та політикою підприємства, працелюбність та працездатність, рівень культури праці (пунктуальність, оптимальне використання робочого часу).

Четвертий напрям – «Оцінювання ефективності використання робочого часу менеджера зі збуту» виражається в оцінці результатів економічних показників роботи менеджера (рентабельність діяльності та частка виручки від реалізації, що принесена ним), а також оцінці його рівня професіоналізму (професійна компетентність, здатність планувати та організовувати працю).

На основі аналізу було зроблено висновок, що ефективність діяльності менеджера зі збуту розкладається за двома векторами – лояльність та результативність діяльності. Для лояльних та результативних менеджерів характерний високий рівень дисципліни, який знаходить свій прояв у виконанні

всіх вимог внутрішнього розпорядку, високий ступінь відповідальності за прийняті рішення та їх реалізацію та відчуття свого обов'язку перед підприємством виконувати посадові функції якісно та ефективно.

Причому обидва ці вектори потрібно розглядати з двох взаємодоповнюючих позицій – це оцінка власної лояльності і результативності менеджера зі збуту до підприємства, а також лояльність керівництва до роботи менеджера та оцінка результатів його роботи.

В деяких організаціях при оцінюванні ефективності роботи персоналу використовують досвід та інтуїцію найбільш компетентних в своїй галузі спеціалістів – експертів. До експертів висуваються такі вимоги: компетентність в управлінні виробництвом, моральність, глибоке знання та визнане вміння вирішувати спеціальні задачі у відповідності з певними функціями [8].

У визначенні ефективності діяльності менеджера зі збуту лояльність та результативність мають різну питому вагу. На основі опитування 20 експертів (комерційних директорів та менеджерів зі збуту) було визначено, що вони мають співвідношення 20:80. В подальшому експертним методом були також встановлені коефіцієнти вагомості всіх складових лояльності і результативності діяльності менеджера зі збуту (табл. 2) та коефіцієнти вагомості всіх складових оцінки ефективності діяльності менеджера зі збуту керівництвом підрозділу (табл. 3).

*Таблиця 2*

**Складові лояльності і результативності оцінки роботи менеджера зі збуту та коефіцієнти їх вагомості**

Показники	Коефіцієнти вагомості
<i>Складові рівня задоволеності власною лояльністю менеджера до підприємства</i>	
Задоволеність умовами праці	0,05
Задоволеність змістом роботи	0,05
Задоволеність оточенням (колективом)	0,05
Задоволеність рівнем культури управління	0,03

Задоволеність інтенсивністю (темпом) роботи	0,02
<i>Всього</i>	<i>0,20</i>
<i>Складові рівня задоволеності власною результативністю менеджера</i>	
Задоволеність оплатою праці	0,3
Задоволеність оцінкою керівництва	0,1
Задоволеність результатом роботи	0,1
Відчуття гордості за спільну справу	0,1
Задоволеність кар'єрним зростанням	0,2
<i>Всього</i>	<i>0,80</i>
<i>Разом</i>	<i>1,00</i>

*Таблиця 3*

**Складові лояльності керівництва до роботи менеджера зі збуту і результативності його роботи та коефіцієнти їх вагомості**

Показники	Коефіцієнти вагомості
<i>Складові рівня лояльності керівництва до роботи менеджера зі збуту</i>	
Уміння працювати в колективі (контактність та комунікабельність)	0,05
Наявність попереднього досвіду роботи	0,03
Погодженість особистих настанов із принципами та політикою підприємства	0,03
Працелюбність та працездатність	0,05
Рівень культури праці (пунктуальність, використання робочого часу)	0,04
<i>Всього</i>	<i>0,20</i>
<i>Складові рівня результативності роботи менеджера зі збуту</i>	
Частка виручки від реалізації, принесена менеджером зі збуту	0,20
Рентабельність діяльності менеджера зі збуту (виручки від реалізації, принесена менеджером зі збуту / (з/пл.+	0,20

додаткові витрати на збут)	
Оцінка професійної компетентності менеджера зі збуту	0,20
Здатність планувати працю	0,10
Здатність організовувати працю	0,10
<i>Всього</i>	<i>0,80</i>
<i>Разом</i>	<i>1,00</i>

Сума коефіцієнтів вагомості всіх складових лояльності та результативності за визначеними позиціями (менеджер зі збуту, комерційний директор) дорівнює одиниці.

Ефективність діяльності менеджера пропонуємо визначати на основі показника узагальнюючої оцінки лояльності за формулою (1) та результативності – за формулою (2).

Узагальнюючий показник оцінки лояльності:

$$УПЛ = \frac{(ПЛ_M + ПЛ_K)}{2} = \frac{(\sum M_i \cdot a_i + \sum K_j \cdot b_j)}{2} \quad (1)$$

де  $ПЛ_M$  та  $ПЛ_K$  – показники лояльності менеджера зі збуту до підприємства та керівництва до роботи менеджера зі збуту;

$M_i$  та  $K_j$  – коефіцієнти вагомості і-ї складової лояльності менеджера до підприємства та j-ї складової лояльності керівництва до роботи менеджера;

$a_i$  та  $b_j$  – бальні оцінки і-ї складової лояльності менеджера до підприємства та j-ї складової лояльності керівництва до роботи менеджера.

Узагальнюючий показник оцінки результативності:

$$УПР = \frac{(ПР_M + ПР_K)}{2} = \frac{(\sum N_i \cdot c_i + \sum L_j \cdot d_j)}{2} \quad (2)$$

де  $ПР_M$  та  $ПР_K$  – показники задоволеності власною результативністю та задоволеності керівництва результативністю роботи менеджера зі збуту;

$N_i$  та  $L_j$  – коефіцієнти вагомості і-ї складової задоволеності власною результативністю менеджера зі збуту та j-ї складової задоволеності керівництва результативністю роботи менеджера зі збуту;



$c_i$  та  $d_j$  – бальні оцінки і-ї складової задоволеності власною результативністю менеджера зі збуту та j-ї складової задоволеності керівництва результативністю роботи менеджера зі збуту.

Бальна оцінка складових рівня лояльності та результативності роботи менеджера зі збуту за кожним критерієм дається відповідно визначеній п'ятибальній шкалі: відмінно – 5, добре – 4, задовільно – 3, незадовільно – 2, погано – 1.

Загальну оцінку рівня лояльності та результативності роботи менеджера зі збуту знаходимо як добуток коефіцієнтів вагомості на бальну оцінку кожної складової відповідних показників.

Оцінювання ефективності діяльності менеджера покажемо на прикладі умовного підприємства. Для побудови матриці «Лояльність/Результативність» з визначенням відповідного набору стратегій управління діяльністю менеджерів зі збуту пропонується здійснити оцінювання лояльності і результативності роботи менеджера зі збуту (табл. 4), а також керівництва до роботи менеджера зі збуту і результативність його роботи (табл. 5).

*Таблиця 4*

**Оцінка лояльності і результативності роботи менеджера зі збуту**

Показники	Коефіцієнти вагомості	Бали експертів (менеджерів зі збуту)	Загальна оцінка
<i>Складові рівня задоволеності власною лояльністю менеджера до підприємства</i>			
Задоволеність умовами праці	0,05	1	0,05
Задоволеність змістом роботи	0,05	3	0,15
Задоволеність оточенням (колективом)	0,05	4	0,2
Задоволеність рівнем культури управління	0,03	3	0,09
Задоволеність інтенсивністю (темпом) роботи	0,02	2	0,04
<i>Всього</i>	<i>0,20</i>		<i>0,53</i>
<i>Складові рівня задоволеності власною результативністю менеджера</i>			

Задоволеність оплатою праці	0,3	3	0,9
Задоволеність оцінкою керівництва	0,1	4	0,4
Задоволеність результатом роботи	0,1	5	0,5
Відчуття гордості за спільну справу	0,1	4	0,4
Задоволеність кар'єрним зростанням	0,2	3	0,6
<i>Всього</i>	<i>0,80</i>		<i>2,8</i>

Таблиця 5

**Оцінка лояльності керівництва до роботи менеджера зі збуту і  
результативності його роботи**

Показники	Коефіцієнти вагомості	Бали експертів (керівників)	Загальна оцінка
<i>Складові рівня лояльності керівництва до роботи менеджера зі збуту</i>			
Уміння працювати в колективі (контактність та комунікабельність)	0,05	4	0,2
Наявність попереднього досвіду роботи	0,03	2	0,06
Погодженість особистих настанов із принципами та політикою підприємства	0,03	3	0,09
Працелюбність та працездатність	0,05	3	0,15
Рівень культури праці (пунктуальність, використання робочого часу)	0,04	2	0,08
<i>Всього</i>	<i>0,20</i>		<i>0,58</i>
<i>Складові рівня результативності роботи менеджера зі збуту</i>			
Частка виручки від реалізації, принесена менеджером зі збуту	0,20	3	0,6
Рентабельність діяльності менеджера зі збуту (виручки від реалізації, принесена менеджером зі збуту / (з/пл.+ додаткові витрати на збут)	0,20	3	0,6
Оцінка професійної компетентності	0,20	4	0,8

менеджера зі збуту			
Здатність планувати працю	0,10	4	0,4
Здатність організовувати працю	0,10	4	0,4
<i>Всього</i>	<i>0,80</i>		<i>2,6</i>

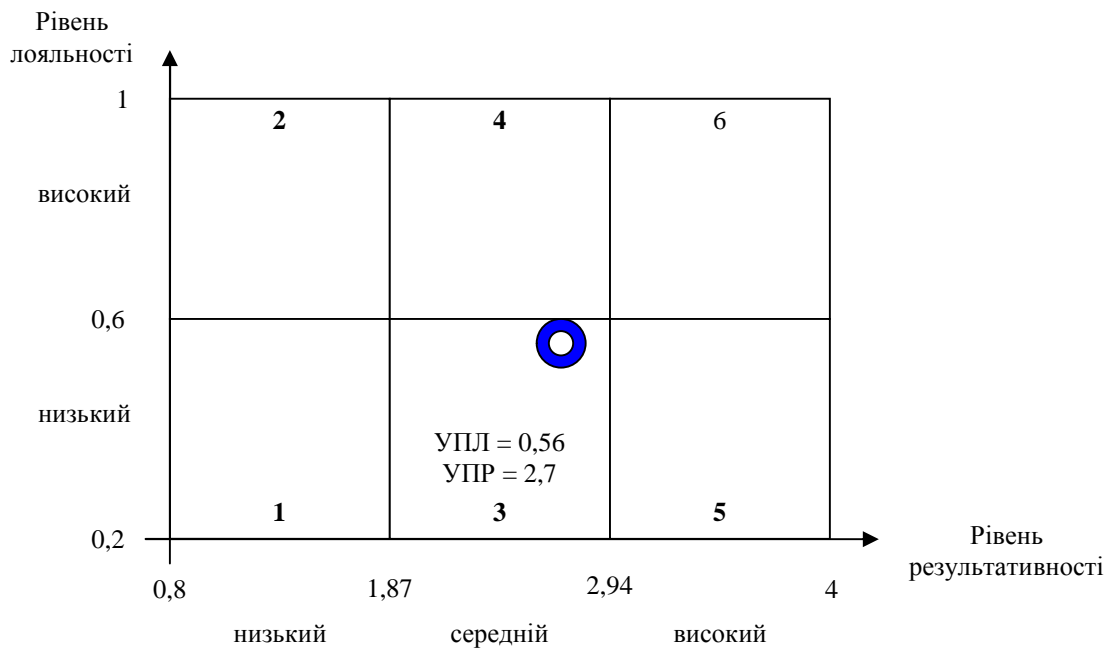
Для побудови матриці «Лояльність/Результативність» здійснимо розподіл на квадранти за допомогою методу нечітких множин, згідно з яким рівень лояльності представлено двома якісними ознаками: низький (від 0,2 до 0,6) та високий (від 0,6 до 1), а рівень результативності має такі межі: низький (від 0,8 до 1,87), середній (від 1,87 до 2,94) та високий (від 2,94 до 4). Низький рівень якісної ознаки отримується в результаті мінімальної бальної оцінки складових лояльності і результативності, високий – максимальної бальної оцінки цих складових. Середній рівень результативності визначається поділом числового поля цієї ознаки на рівні три частини.

Таким чином, на матриці визначені шість квадрантів, для яких характерний відповідний набір стратегій управління діяльністю менеджерів зі збуту (рис.1). Визначення квадранту здійснюється за допомогою проведених розрахунків узагальнюючих показників лояльності та результативності.

Отже, маємо такі показники:

Узагальнюючий показник лояльності:  $УПЛ = (0,53 + 0,58)/2 = 0,56$

Узагальнюючий показник результативності:  $УПР = (2,8 + 2,6)/2 = 2,7$ .



**Рис. 1. Матриця «Лояльність/Результативність»**

Квадрант 1 характеризується низьким рівнем лояльності менеджера до підприємства та низькими результатами його діяльності, як за власною оцінкою, так і з точки зору керівництва. Це обумовлено низьким рівнем професійної підготовки менеджера та нехтування здобутками підприємства. Оскільки робота менеджера не є ефективною пропонується застосовувати стратегію «завершення відносин» з даним працівником та розпочати пошук нової кандидатури на вакантну посаду.

Квадрант 2 характеризується низьким результатом діяльності менеджера та високим рівнем його лояльності до підприємства та підприємства до нього. Тут знаходиться працівник, який є відданим підприємству, підпорядковує свої цілі цілям колективу та підприємства, намагається виконувати збутові функції, але результати його діяльності з певних причин ще не достатньо високі, він має працювати на підприємстві до наступного оцінювання результатів діяльності. Задля підвищення результатів його діяльності пропонується застосовувати стратегії пріоритету результативності, матеріальне мотивування, навчання (підвищення кваліфікації і перекваліфікації) та підтримки лояльності.

Квадрант 3 характеризується середніми результатами діяльності менеджера і низьким рівнем його лояльності до підприємства та підприємства до нього.

Менеджер, що знаходиться в даному квадранті характеризується так: ефективність управління збутом визначається показниками середнього рівня, менеджер має певні професійні якості та деякий досвід роботи. Але лояльність працівника знаходиться на низькому рівні, в цьому випадку доцільно визначити причини нелояльного ставлення працівника до підприємства та розробити заходи щодо підвищення рівня лояльності та програми підвищення професіонального зростання.

Квадрант 4 показує наявність у менеджера зі збуту середнього рівня результативності та високу лояльність ставлення як підприємства до менеджера, так і менеджера до підприємства. Працівники цього квадранту є перспективними для підприємства, необхідно підвищувати їх професійну майстерність тренінгами, які дадуть можливість підвищити результативність їх роботи. Основні стратегії 4 квадранту – програми професійного зростання та підтримки лояльності.

Квадрант 5 характеризується високими результатами діяльності менеджера і низьким рівнем його лояльності до підприємства та підприємства до нього. Характеристика позиціонованих в даному квадранті менеджерів така: ефективне управління збутом обумовлене високим професіоналізмом та значним досвідом менеджера, що визначає високий рівень конкурентоспроможності працівника. З огляду на те, що рівень лояльності працівника до підприємства є низьким і може бути обумовлений незадоволеністю рівнем культури управління, умовами, змістом та інтенсивністю роботи, оточенням, а також відсутністю високого рівня культури праці, необхідно розробити заходи щодо підвищення рівня лояльності. Основні стратегії – морального мотивування, застосування програм підвищення лояльності та підтримки високих професійних якостей.

Квадрант 6 показує наявність у менеджера зі збуту високого рівня результативності діяльності та лояльного ставлення як підприємства до менеджера, так і менеджера до підприємства. Наявність саме таких працівників на підприємстві має велике значення, оскільки їхня діяльність сприяє підвищенню економічної ефективності господарювання. Основні стратегії – кар'єрного зростання та підтримки лояльності [1].

Отже, представлена методика дозволяє оцінити рівень особистих та професійних якостей менеджерів зі збуту, визначити рівень їх відповідності посаді, а також на основі матриці «Лояльність/Результативність», сформулювати стратегії управління діяльністю менеджерів зі збуту.

**Висновки з проведеного дослідження.** В роботі удосконалено підхід до аналізу ефективності менеджера зі збуту на основі аналізу двох складових лояльності та результативності, причому кожна з них розглядається з двох взаємодоповнюючих позицій – оцінка власної лояльності і результативності менеджера зі збуту до підприємства, а також лояльність керівництва до роботи менеджера та оцінка результатів його роботи. Запропонований методичний підхід дає можливість оцінити зміст праці менеджера зі збуту, а також результати його роботи, що дозволить обґрунтувати стратегічні напрямки управління діяльністю менеджера зі збуту.

#### *Список літератури:*

1. Боркова Н.В. Оцінювання результатів діяльності менеджерів промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. – 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Н.В. Боркова. – Харків, 2009. – 19 с.
2. Васькин А.А. Оценка менеджеров / А.А. Васькин // Учебно-практическое пособие. – М.: Компания Спутник+, 2000. – 237 с.
3. Єфанов В.А. Ефективність прийняття й оцінки управлінських рішень в системі менеджменту за сучасних умов господарювання / В.А. Єфанов, О.Ю. Юрченко // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – Вип. 1 (4). – Т. 1. – Полтава: ПДАА. – 2012. – С. 126-130.
4. Мамонова И. Ф. Оценка эффективности менеджмента / И. Ф. Мамонова // Управление развитием персонала, 2010. – № 1 (21). – С. 14 – 20.
5. Осовська Г.В. Основи менеджменту. Навчальний посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: "Кондор", 2006. – 664 с.
6. Шипилова О. Лояльность персонала – необходимое условие успешности компании / О. Шипилова // Кадры предприятия. – 2004. – № 4.

7. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices / P. Drucker. – Heinemann, 1975. – 839 с.

8. Критерії ефективності труда менеджера [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.br.com.ua/kurs/Managment/28865-7.html>.

9. Результативность и эффективность [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kochnev-a-f.livejournal.com/10378.html>