

боти й управління знаннями; підвищити професійні можливості консультантів у роботі з клієнтом; трансформувати на споживачів орієнтацію менеджерів клієнта, які раніше фокусувалися на інтересах свого підрозділу; просунути менеджерів клієнта вгору службовими сходами; просунути консультанту від припущень до обговорення з клієнтом напрямів трансформації соціально-трудових відносин зайнятості в його організації; допомогти клієнту перейти від процесних, системних і структурних чинників до уважного відношення до людських аспектів трансформації соціально-трудових відносин зайнятості; дозволяє консультантам прагнути до створення таких консультаційних моделей, які несуть в собі суспільну цінність; створити консультанту єдиний стиль надання послуг.

**Висновки.** Консультаційний підхід дуже ефективний у роботі з некомерційними механізмами. Тим, хто може відповідати його вимогам, він несе фінансове, професійне та моральне задоволення [1–3; 6]. Навички роботи, які використовуються консультантами в механізмах впровадження інноваційних форм інституту зайнятості, мають велику цінність і зібрані з багатьох наукових напрямів.

### **Література**

1. *Борецька Н.П.* Основи управлінського консультування / Н.П. Борецька, Г.О. Крапівіна; ДІРСІП. — Донецьк: ТОВ «Східний видавничий дім», 2012. — 152 с.
2. *Бушуев С.Д.* Управление проектами. Основы профессиональных знаний и система оценки компетенции проектных менеджеров / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева. — К.: ІРІДІ-УМ, 2010. — 208 с.
3. *Бушуєва Н.С.* Управління проектами та програмами організаційного розвитку / Н.С. Бушуєва, Ю.Ф. Ярошенко, Р.Ф. Ярошенко — К.: Саммит-книга, 2010. — 200 с.
4. *Крапівіна Г.О.* Логіко-семантична модель наочної області зайнятості / Г.О. Крапівіна // Економічний вісник Донбасу. — 2013. — № 3(33). — С. 254—259.
5. *Крапівіна Г.О.* Типологія інституту зайнятості та напрями дослідження його трансформації / Г.О. Крапівіна // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. — К.: КНЕУ, 2013. — №5. — 155 с. — С. 35—48.
6. *Уикхэм Ф.* Консалтинг в управленні проектами / Ф. Уикхэм. — М.: Дело и сервис, 2006. — 368 с.

Стаття надійшла до редакції 29.10.2013 р.

УДК 658.8: 339.138

**О.В. Данніков,**

канд. екон. наук, доц., докторант,  
кафедра маркетингу,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»

### **КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ДО ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА**

*Запропонований підхід до управління маркетинговою і збутовою діяльністю підприємства має на меті становлення її торговельної діяльності, як процесу в рамках єдиних маркетингових, комерційних, ринкових та корпоративних цілей і стратегій. Це в свою чергу вимагає відповідних трансформацій якісних і кількісних характеристик торгового персоналу, а саме, формування та розвиток людського капіталу, як найціннішого активу компанії. Адже саме він є одним із головних елементів здійснення програм продажу компанії, оскільки є ланкою, що пов'язує підприємства із споживачами, засобом донесення до них створених маркетингових цінностей, обличчям підприємства, постачальником інформації, шукачем нових ринків і споживачів.*

*Предложенный подход к управлению маркетинговой и сбытовой деятельностью предприятия имеет целью становление ее торговой деятельности, как процесса в рамках единых маркетинговых, коммерческих, рыночных и корпоративных целей и стратегий. Это в свою очередь требует соответствующих трансформаций качественных и количественных характеристик торгового персонала, а именно, формирование и развитие человеческого капитала, как самого ценного актива компании. Ведь именно он является одним из главных элементов осуществления программ продаж компании, как звено, которое связывает предприятия с потребителями, посредством донесения к ним созданных маркетинговых ценностей, лицом предприятия, поставщиком информации, искателем новых рынков и потребителей.*

*Offered approach to the management by marketing and sale activity of enterprise has becoming of its auction activity for an object, as process within the framework of single marketing, commercial, market and corporate aims and strategies. It in the turn requires the proper transformations of high-quality and quantitative descriptions of auction personnel, namely, forming and development of human capital, as the most valuable asset of company. In fact exactly he is one of staples of realization of the programs of sales of company, as is a link which binds enterprises to the users, by means of report to them of the created marketing values, by the face of enterprise, supplier of information, seeker of new markets and users.*

**Ключові слова.** Маркетинг; управління продажем; компетентнісний підхід; система продажу; учасники маркетингового каналу; торговий персонал; інтелектуальний капітал; людський капітал.

**Ключевые слова.** Маркетинг; управление продажами; компетентностный подход; система продаж; участники маркетингового канала; торговый персонал; интеллектуальный капитал; человеческий капитал.

**Keywords.** Marketing; management by the sales; competence approach; system of sales; participants of marketing channel; auction personnel; intellectual capital; human capital.

**Вступ.** Важлива причина, яка стримує розвиток торговельно-посередницької діяльності в Україні, носить організаційний характер, тому що організаційні форми торговельного посередництва формуються стихійно. Вони часто мають вигляд деформованих копій зарубіжних структур, які важко вписуються в реальну вітчизняну практику.

Досвід функціонування вітчизняних підприємств демонструє, що структура торговельно-посередницьких фірм спрощена, нераціональна у функціональному плані. Це стосується, перш за все, підприємств роздрібної торгівлі, бірж, аукціонів, дистрибуторських, консигнаційних фірм, брокерських контор, у яких «врізана» функціональна структура. В той же час вона універсальна. Пояснюється це такими причинами: по-перше, прагнення до економії коштів на функціонування посередницької фірми; по-друге, загальною тенденцією до універсалізації діяльності посередників.

Отже, процес практичного формування каналів розподілу в умовах вітчизняного ринку вимагає врахування значної кількості факторів, що впливають на товарообіг продукції та відрізняється високим ступенем конфіденційності.

У структурі маркетингових функцій не надається окреме місце управлінню продажем у цілому та управлінню торговим персоналом зокрема. Звідси, комплекс маркетингу має якусь незакінчену, відірвану від конкретної ринкової діяльності форму. Така ситуація є однією з причин недовіри до маркетингових структур, не розуміння їх значимості, виникнення конфліктів у компанії стосовно визначення ролі кожного підрозділу у досягненні кінцевих результатів.

**Постановка завдання.** Вважаємо за необхідне, згідно сучасної концепції управління продажем і маркетингу, звернути першочергову увагу на маркетингову діяльність тих підрозділів, які знаходяться у безпосередньому контакті із споживачами (покупцями, клієнтами, партнерами). Мова йде про відділи збуту (продажу), які в сучасних умовах, на наш погляд, повинні бути головними носіями та інструментами в реалізації маркетингових ідей компаній на ринку.

Виникає необхідність розробки оптимальних організаційних форм і структур у сфері торговельного посередництва у вигляді рекомендацій щодо регламенту бізнес-процесу, технологічних схем, з урахуванням міжнародного досвіду та особливостей національної економіки.

Аналіз різних джерел у сфері маркетингу та збуту дозволив зробити висновок про неоднозначність тлумачення маркетингової концепції щодо формування системи продажу підприємства на сучасному етапі [1–5; 8; 9].

При орієнтації вітчизняних підприємств на маркетинг вносяться зміни в організаційну структуру підприємства. Слід розглянути та узгодити дію всіх функціональних підрозділів підприємства, при цьому особливу увагу приділяють управлінню збутом і розподілом підприємства, оскільки саме збут є вихідним пунктом всієї маркетингової діяльності фірми.

В економічній літературі система збуту визначається як сукупність управлінських і виробничих підприємств, які організують і здійснюють поставку та реалізацію готової продукції замовникам [2; 3; 7–9].

Формування збутової політики організації виходячи з маркетингових принципів роботи на ринку є основою вдосконалення її системи збуту і, як наслідок, призводить до зростання збутового потенціалу підприємства [1; 8; 9].

Збутовий потенціал підприємства визначається як сукупність інформаційних, матеріальних, фінансових, управлінських і комунікативних ресурсів і можливостей збуту, що забезпечують готовність і спроможність підприємства здійснювати вивід товару на ринок, його реалізацію при постійному удосконаленні технології збуту, інноваціях продуктового ряду з урахуванням факторів маркетингового середовища [1, с. 32].

Марк Джонстон, Грег Маршалл, вважають, що «взаємозв'язок цілей і завдань маркетингу та збуту обов'язково призведе до перетинання їх функцій» [7, с. 319].

Так, на думку проф. А.В. Войчака, у колі питань маркетингових підрозділів повинні залишитись такі важливі питання, як маркетингові дослідження, маркетингова товарна, цінова, розподільча і комунікаційна політики, маркетингове стратегічне і оперативне планування, оцінка ефективності маркетингових зусиль тощо [2, с. 247].

Разом з тим, відділи продаж, крім організації останніх, підписання відповідних контрактів, логістики, контролю збуту, рекламаційної діяльності повинні зосередити свою увагу на виконанні таких маркетингових завдань, як управління цінами, стимулювання збуту, рекламна діяльність, обслуговування споживачів, управління торговими представництвами і, особливо, стосунками із клієнтами, партнерами по бізнесу, збір необхідної маркетингової інформації тощо.

Отже, маркетинг стає настільки важливим, що не можна залишати його тільки маркетинголам, а тому для реалізації ряду маркетингових функцій необхідна безпосередня участь відділів продаж.

**Результати дослідження.** Маркетинг, як і будь-яка наука, розвивається, змінюються підходи до управління збутовою діяльністю підприємств, з'являються нові тенденції. Відповідно й збутові системи змінюються відповідно до вимог часу. В сучасних ринкових умовах мають місце такі тенденції в управлінні продажем:

А. Посилення уваги до розробки збутової стратегії підприємства, яка стала важливою стратегічною зброєю в конкурентній боротьбі.

В. Зростання кількості партнерств і стратегічних альянсів. У контексті управління збутовими каналами партнерство і стратегічний альянс — це встановлення тісних ділових відносин між товаровиробником і ключовими учасниками каналу розподілу в загальних інтересах і для підвищення ефекту від спільної діяльності.

С. Зміщення акценту на управління, направлене на зниження витрат збуту, скорочення кількості рівнів управління. Така тенденція спостерігається і в управлінні каналами розподілу, де все більше уваги приділяється зниженню збутових витрат шляхом вдосконалення процесів управління.

Д. Поширення використання технологій, оскільки завдяки цьому зростає інтенсивність збуту та його ефективність.

Е. У розробці системи продажу найуспішніших підприємств значна роль відводиться соціальним процесам (поведінковий підхід), тобто канали збуту розглядаються не тільки як економічні, але і як соціальні системи.

Ці зміни впливають буквально на кожен аспект управління продажем, починаючи зі структури побудови відділу збуту та закінчуючи відбором, підготовкою, мотивацією торговельного персоналу. Вітчизняні підприємства вносять зміни в діяльність збутових підрозділів, намагаючись краще відповідати вимогам ринку у вирішенні таких важливих завдань.

- Формування довгострокових відносин з клієнтами, включаючи визначення їх цінності для фірми та ранжирування.

- Створення структури підприємства, що забезпечує велику гнучкість і уміння пристосовуватися до потреб різних груп споживачів.

- Усунення функціональних бар'єрів усередині організації та поширення обміну досвідом між співробітниками для підвищення результативності й ступеню задоволеності роботою.

- Зміна стилю управління продажем з командного на наставницький.

- Використання досягнень науково-технічного прогресу для підвищення ефективності продажу.

- Використання комплекснішої оцінки результативності роботи торгового персоналу, яка враховувала б весь спектр його діяльності.

Узагальнюючи перераховані проблеми у сфері управління продажем, автором пропонується визначити найважливіші маркетингові стратегічні заходи щодо їх вирішення, шляхом використання кадрового потенціалу — людського капіталу для підвищення конкурентних переваг ґрунтуючись на високому рівні компетенції персоналу.

Загострення конкурентної боротьби на вітчизняному товарному ринку вимагає більш відповідального та гнучкішого підходу до управління продажем. Управління торговим персоналом характеризується меншою кількістю рівнів, тому, більшою відповідальністю наділяється рядовий продавець. Лідерство або традиційне керівництво (*leading versus managing*) в управлінні власним (торговим) персоналом — ось між чим належить обирати сучасному керівнику, який відповідає за управління продажем компанії та прагне до ефективної роботи. Персоналізація продажу передбачає певний рівень впливу компетенції персоналу на кінцевий результат. Праця і робоча сила, які в історичній ретроспективі використовувались як поняття, що позначають фізичні зусилля, спрямовані на задоволення матеріальних потреб індивідів, у сучасному постіндустріальному суспільстві асоціюються саме з інтелектуальними зусиллями, які розглядаються як потенційне джерело багатства [6, с. 82].

Вважаємо, що для здійснення інноваційно-постіндустріального прориву необхідним є використання синергетичного ефекту активної участі носіїв інтелектуального капіталу в продукуванні нових знань, ідей, реалізації інновацій. Адже інтелектуальний капітал має емерджентну властивість: капітал колективу, групи нетотожний сумі індивідуальних інтелектуальних капіталів учасників; у процесі взаємодії, кооперації інтелектуальних зусиль працівників з'являються множинні додаткові ефекти.

У рамках практичного маркетингу роль збутового підрозділу підприємства сьогодні зазнала істотних змін. Приступаючи до розробки стратегії збуту необхідно з'ясувати задачі, які постають перед відділом збуту в рамках загальної концепції маркетингу підприємства та пов'язати її з програмою зі стимулювання збуту, зрозуміти роль яку відіграє торговельний персонал в процесі продажу.

Роль і місце торговельного персоналу в системі управління продажем торговельно-посередницького підприємства представлено на рис. 1.

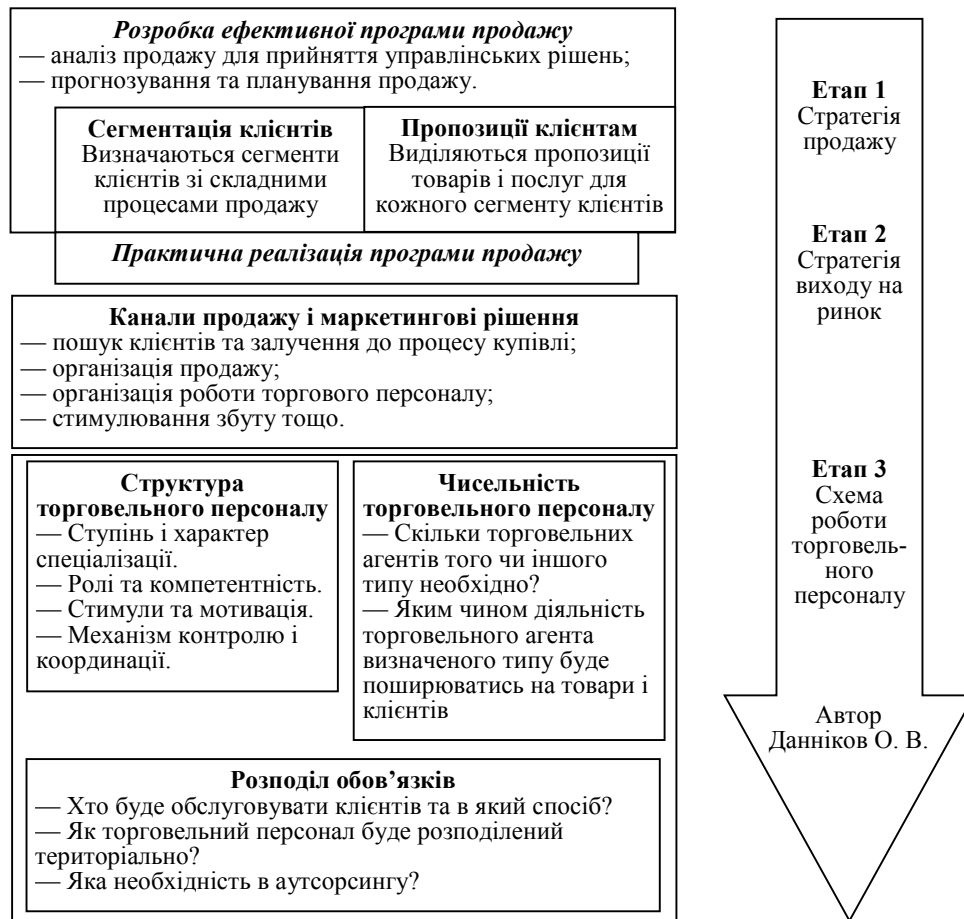


Рис. 1. Запропонований автором регламент бізнес-процесу організації роботи торговельного персоналу в системі продажу підприємства

Організація збутової діяльності ряду вітчизняних підприємств і організацій демонструє, що в даний час з одного боку, роль керівника служби збуту стала значимішою, оскільки саме на нього покладається уся відповідальність за реалізацію товарів і послуг і надходження коштів. З іншого боку, на багатьох підприємствах він, як і раніше, практично позбавлений важелів дії на виробничий процес. Навіть планування, яке здійснюється під замовлення, може бути скореговане виробниками.

В Україні здебільшого практикують розподіл збутових і маркетингових функцій по різних підрозділах підприємства. Проблема збуту неможливо вирішити без інтеграції усіх функцій управління на основі маркетингу — об'єднуючої і координуючої функції управління в умовах ринку. Отже, виникає потреба у деяких орга-

нізаційних змінах. Так, для великих компаній функції маркетингу і продаж можуть бути сконцентровані у відповідних окремих відділах. Але, при цьому, обов'язковою повинна бути їх підлеглисть єдиному керівництву на рівні вищого менеджменту.

Для вітчизняних компаній середнього та великого бізнесу доцільною, на наш погляд, була б організаційна модель, де маркетинг і збут виступали б єдиним комплексом (маркетингово-збутові організаційні структури), розподіляючи між собою чітко визначені задачі на рис. 2.

Інтеграція маркетингової і служби управління продажем потребує також визначення алгоритмів проведення відповідних робіт, термінів їх виконання, введення відповідних форм документації, розробки і використання дієвих систем стимулювання праці. При цьому, головним критерієм оцінки ефективності роботи створеної маркетингово-збутової структури є міра забезпечення своєчасного і в повному обсязі виконання замовлень, досягнення відповідних обсягів товарообігу.

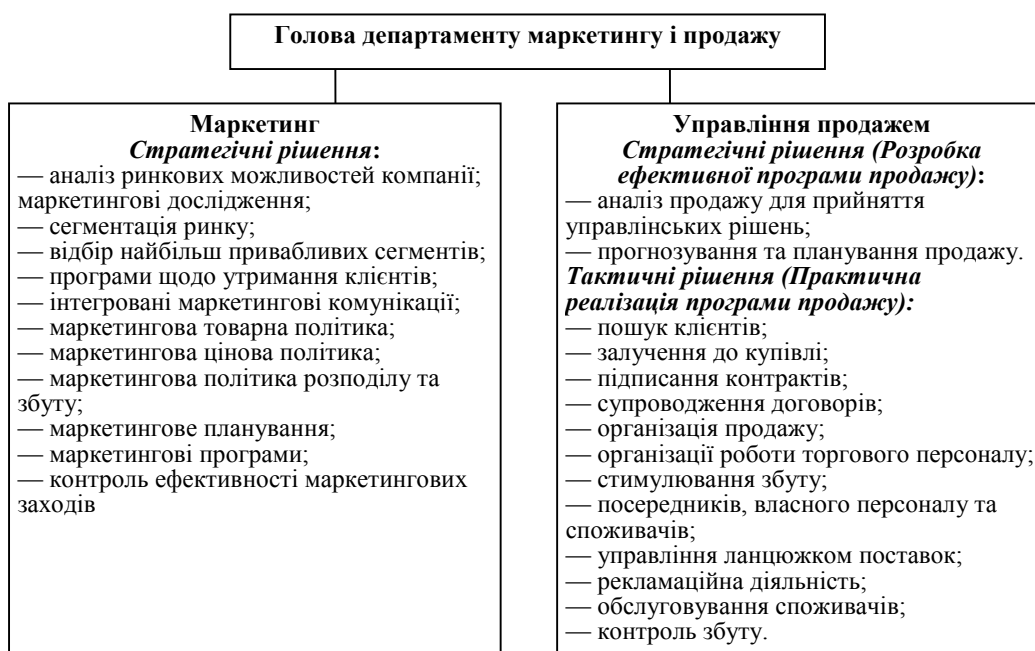


Рис. 2. Запропонований автором розподіл функціоналу між службами маркетингу та збуту

Завдання діячів ринку збуту полягає в тому, щоб здійснити товарно-грошовий обмін між продавцем і покупцем взаємовигідним. Маркетингова діяльність усіх учасників на ринку збуту активно сприяє цьому обміну, виявляючи потреби і направляючи потоки в системі «гроші-товар» назустріч один одному (рис. 3.).

У силу розосередженості господарюючих суб'єктів і багатогранності ринку управління системою продаж з орієнтацією на маркетинг — ґрунтуючись на інформаційному та процедурному забезпеченні адресності збуту і пріоритеті споживача, повинно містити певний регламент бізнес-процесів, який функціонально закріплений за підрозділами (структурними одиницями) підприємства та у вигляді підсистем має втілюватись в організаційну структуру.

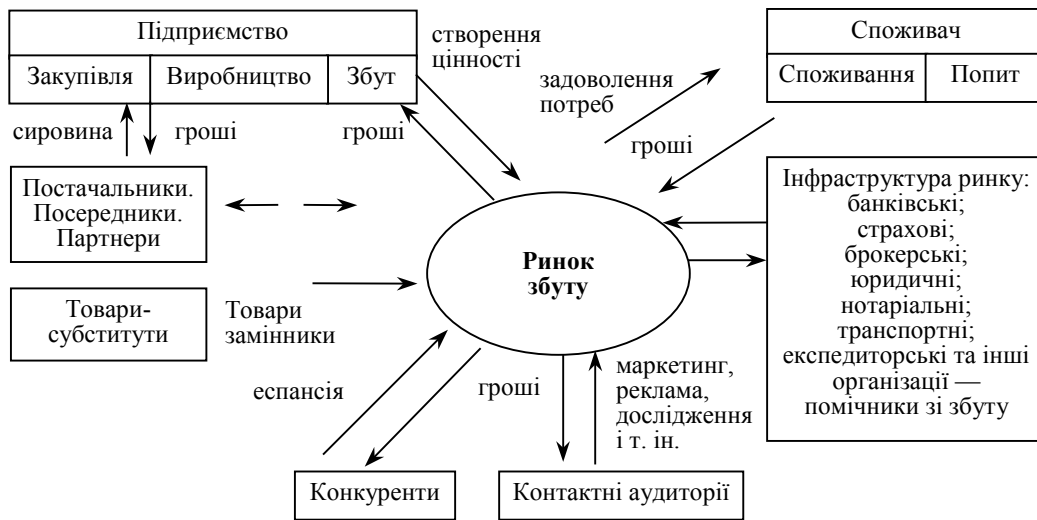


Рис. 3. Взаємодія суб'єктів маркетингової системи на ринку збуту

Систему управління продажем підприємства з орієнтацією на маркетинг наведено на рис. 4.



Автор Данніков О. В.

Рис. 4. Запропонована автором система управління продажем підприємства з орієнтацією на маркетинг.

Основним засобом та інструментом координації діяльності служби збуту є організаційна форма, структура служби збуту, яка відображає розмір фірми, тип і асортимент товарів, кількість і місце розташування покупців, канали розподілу, методи торгівлі, права і відповідальність від вищої ланки до нижчого рівня. Залежно від поєднання цих чинників фірми можуть використовувати такі форми організації служби збуту: функціональну, регіональну, товарну, галузеву, комбіновану (табл. 1).

Таблиця 1

**ВИДИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СЛУЖБИ ПІДПРИЄМСТВА  
ТА МІСЦЕ В НІЙ СЛУЖБИ ПРОДАЖУ.**

Організація «за функціями» (товари, ринки, регіони не виділяються)	Організація «за товарами» (ринки та регіони не виділяються)	Організація «за регіонами» (товари та ринки не виділяються)	Організація «за ринками» (товари та регіони не виділяються)
Маркетинг — директор Ринкові дослідження	Маркетинг — директор Ринкові дослідження Товар А Товар Б Товар В	Маркетинг — директор Ринкові дослідження Регіон А Регіон Б Регіон В	Маркетинг — директор Ринкові дослідження Ринок А Ринок Б Ринок В
Планування виробництва та маркетингу	Планування виробництва та маркетингу Товар А Товар Б Товар В	Планування виробництва та маркетингу Регіон А Регіон Б Регіон В	Планування виробництва та маркетингу Ринок А Ринок Б Ринок В
Формування попиту та стимулювання збуту	Формування попиту та стимулювання збуту Товар А Товар Б Товар В	Формування попиту та стимулювання збуту Регіон А Регіон Б Регіон В	Формування попиту та стимулювання збуту Ринок А Ринок Б Ринок В
Управління продажем	Управління продажем Товар А Товар Б Товар В	Управління продажем Регіон А Регіон Б Регіон В	Управління продажем Ринок А Ринок Б Ринок В
Управління сервісом	Управління сервісом Товар А Товар Б Товар В	Управління сервісом Регіон А Регіон Б Регіон В	Управління сервісом Ринок А Ринок Б Ринок В

Розроблено Данніковим О. В.

**Висновки.** Запропонований підхід до управління маркетинговою і збутовою діяльністю підприємства має на меті становлення її торговельної діяльності, як процесу в рамках єдиних маркетингових, комерційних, ринкових і корпоративних цілей і стратегій. Це в свою чергу вимагає відповідних трансформацій якісних і кількісних характеристик торгового персоналу, а саме, формування та розвиток людського капіталу, як найціннішого активу компанії. Адже саме він є одним із головних елементів здійснення програм продажу компанії, оскільки є ланкою, що пов'язує підприємства із споживачами, засобом донесення до них створених маркетингових цінностей, обличчям підприємства, постачальником інформації, шукачем нових ринків і споживачів. Зрозуміло, що потужність інтелектуального капіталу організації можливо продемонструвати, просуваючи інтелектуальні продукти і послуги, як підсумкову характеристику міри розвиненості інтелектуального потенціалу персоналу і діяльності по його реалізації.

Розвиток ринкових відносин, прогрес інформатизації підприємництва викликають необхідність і створюють можливість формування орієнтованих на зближення виробника і споживача організаційних структур збуту. Взаємодія і взаємозалежність виробника та споживача на конкретному ринку є головними чинниками побудови адаптивних організаційних структур збуту.



## Література

1. Бурцев В.В. Совершенствование системы управления сбытом продукции // Маркетинг в России и за рубежом. — №6 / 2002. — С. 30—37.
2. Войчак А.В. Маркетинг і збут // Формування ринкової економіки. — К.: КНЕУ, 2009. — Спец. вип. Маркетинг: теорія і практика. — С. 245—250.
3. Данніков О.В. Формування збутової системи підприємства та сучасні тенденції в управлінні продажем // Вчені записки. Науковий збірник. — К.: КНЕУ, 2007., № 6. — С. 112—127.
4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2001. — 496 с. — (Серия «Деловой бестселлер»)
5. Ламбен Ж. Ж. Стратегічний маркетинг. — М.: Вища школа, 1996. — 800 с.
6. Людський розвиток в Україні: інноваційний вимір [Текст]: Монографія / Ред.: Е. М. Лібанова; Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2008. — 383 с
7. Марк Джонстон, Грег Маршалл. Управление отделом продаж. Планирование. Организация. Контроль 7-е издание, 1 кв.; — СПб. — К.: Издательский дом «Вильямс», 2007. — 640 стр.
8. Маркетинг [Текст]: Підручник / А.Ф. Павленко, І.Л. Решетнікова, А.В. Войчак, Н.В. Куденко та ін.; За наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АПН України А.Ф. Павленка; Кер. авт. кол. д-р екон. наук, проф., І.Л. Решетнікова. — К.: КНЕУ, 2008. — 600 с.
9. Управління продажем [Текст]: навч. посіб. / В. П. Пилипчук, О. В. Данніков; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. економічний ун-т імені Вадима Гетьмана». — К.: КНЕУ, 2011. — 627 с.

Стаття надійшла до редакції 05.10.2013 р.

УДК 331.108.4:005.95

**Петюх В.М.,**

канд. екон. наук, проф.,

**Захарченко Я.Л.,**

аспірант,

кафедра управління персоналом та економіки праці,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана»

### МОТИВАЦІЯ СЕРТИФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Розглянуто цінність і сприйняття процесу сертифікації персоналу працівниками та роботодавцями. Визначено фактори зовнішньої і внутрішньої мотивації до проходження сертифікації в контексті теорії самодетермінації. Особливу увагу приділено характеристикам ефективної системи сертифікації, які також визначають ставлення особи до процесу сертифікації.*

*Рассматривается ценность и восприятие процесса сертификации персонала работниками и работодателями. Определяются факторы внешней и внутренней мотивации к прохождению сертификации в контексте теории самодетерминации. Особое внимание уделено характеристикам эффективной системы сертификации, которые также определяют отношение человека к процессу сертификации.*

*Value and perception of the personnel certification process by employees and employers are considered. External and internal factors of motivation concerning certification obtaining in the context of self-determination theory are determined. Particular attention is paid to the characteristics of an effective certification system, which also determine the person's attitude toward the certification process.*

**Ключові слова.** Сертифікація, сертифікація персоналу, мотивація сертифікації працівників, система сертифікації, цінність сертифікації.

**Ключевые слова.** Сертификация, сертификация персонала, мотивация сертификации работников, система сертификации, ценность сертификации.

**Keywords.** Certification, personnel certification, motivation of personnel certification, certification system, value of certification.