

7. Черешнєв В. Методологічні аспекти концепції маркетингу / В. Черешнєв // Сучасні аспекти економіки. – 2001. – № 10. – С. 182-185.
8. Moller K.M. Relationships Marketing Theory: Its Roots and Direction / K.M. Moller, K.A. Hallinen // Journal of Marketing Management. – 2000. – Vol. 16. – P. 29-54.

**УДК 331.108.3:658.8**

**Митрохіна Ю.П., канд. екон. наук, доц. (ДонНУЕТ, Донецьк)**

## **КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті розкрито особливості кадрового забезпечення збутової діяльності підприємства, здійснено аналіз компетентності збутового персоналу підприємств.*

**Ключові слова:** *кадрове забезпечення збутової діяльності, компетентність збутового персоналу.*

Зміни, що відбуваються в українському суспільстві, економіці, пов'язані з євроінтеграційними процесами, здійсненням реформ, загостренням конкурентної боротьби, кризовими явищами, висувають нові вимоги до сучасних вітчизняних підприємств. Для забезпечення міцної позиції на ринку необхідним є належне ресурсне забезпечення і, насамперед, кадрове забезпечення, оскільки персонал є стратегічним ресурсом, передумовою успіху підприємств.

Питанням кадрового забезпечення присвячено багато наукових праць, серед яких роботи Л.В. Балабанової, В.Р. Весніна, В.В. Волгіна, О.К. Воробйової, Г. Десслера, П.В. Журавльова, А.Я. Кібанова, А.М. Колот, О.В. Крушельницької, Є.В. Маслова, Д.Г. Мельничук, Л.І. Михайлової, Т.А. Родкіної, О.В. Сардак, С.А. Сухарева та інших вчених. Однак особливості кадрового забезпечення збутової діяльності вивчено недостатньо.

Метою статті є визначення особливостей кадрового забезпечення збутової діяльності підприємства і аналіз компетентності збутового персоналу підприємств.

Кадрова політика має базуватись на багатокритеріальному підході до відбору, прийняття, просування, стимулювання і звільнення збутового персоналу. Збутовий персонал повинен не тільки знати філософію створення підприємства, його історію, але й відчувати свою роль у процесі його функціонування.

Одним із завдань у сфері збутової діяльності підприємства є набір, навчання збутового персоналу, аналіз результативності його роботи, мотивація. При цьому слід пам'ятати про такі пріоритети:

Створення міцних зв'язків з покупцями. Умовою розвитку і прибутковості компанії є наявність партнерських відносин з клієнтами, заснованих на взаємному прибутку. Концентрація зусиль виключно на здійсненні угод приносить прибуток лише в короткостроковому періоді. Постійні покупки в будь-якому

випадку мають велике значення для компанії і повинні бути найвищим пріоритетом.

Акцент на цінність товару для споживача, а не його ціну. Покупці завжди прагнуть отримати товар за мінімальною ціною. Завдання продавця полягає в підвищенні цінності пропозиції та демонстрації її споживачам, що дозволяє уникнути зниження ціни на товар. Акцент на цінність вимагає, щоб збутовий персонал був високомотивованим і компетентним.

Сегментування і позиціонування. Ефективний продаж передбачає сегментування ринку, оскільки покупці мають різні потреби і характеризуються різною чутливістю до ціни. Продавці повинні вміти позиціонувати пропозиції для різних сегментів, налагоджувати з покупцем стосунки, які будуть сприяти підвищенню цінності товару, що пропонується, і домагатися більш вигідних умов продажу.

Збільшення пропозиції. У сучасних умовах товари, що перевершують за своїми характеристиками аналогічну продукцію конкурентів, пропонує обмежене коло постачальників. Спеціалісти з маркетингу і керівники служби збуту повинні докласти максимум зусиль для того, щоб торговельна пропозиція компанії мала додаткову цінність для споживачів, яку створюють гарантії, рівень обслуговування, фінансова підтримка і консультації з технічних, ділових і організаційних питань, що дозволяє рухатись вгору по сходах цінності [2, с. 391].

На результативність збутової діяльності впливає рівень компетентності збутового персоналу підприємства.

Компетентність збутового персоналу складається з п'яти елементів:

- функціональної (професійної) компетентності;
- інтелектуальної компетентності;
- ситуативної компетентності;
- часової компетентності;
- соціальної компетентності [1, с. 57-58].

Функціональну (професійну) компетентність збутового персоналу проаналізовано за такими параметрами, як рівень освіти, досвід роботи, відповідність освіти займаний посаді, рівень підготовки у сфері збуту, наявність системи підвищення кваліфікації, уміння застосовувати знання і навички у сфері збуту на практиці, рівень маркетингової підготовки, уміння застосовувати інструменти стратегічного маркетингу і стратегічного менеджменту у практичній діяльності.

Під час аналізу інтелектуальної компетентності збутового персоналу здійснено оцінку за такими параметрами, як здатність до аналітичного мислення, здатність до використання комплексного підходу до виконання своїх обов'язків, всебічність розвитку особистості працівника.

Аналіз ситуативної компетентності збутового персоналу здійснено за такими параметрами: уміння діяти відповідно до ситуації, уміння діяти в умовах невизначеності або ризику, здатність прогнозувати ситуацію, що склалася.

Часову компетентність збутового персоналу проаналізовано за такими параметрами: уміння раціонально планувати робочий час, уміння раціонально використовувати робочий час, швидкість обробки отриманої інформації, уміння швидко приймати рішення.

У процесі аналізу соціальної компетентності збутового персоналу здійснено оцінку знання етики ділового спілкування, уміння запобігати і вирішувати конфлікти, уміння швидко і правильно передавати інформацію, уміння налагоджувати комунікації, уміння викликати довіру.

Кожну з видів компетентності збутового персоналу було оцінено за допомогою методу експертних оцінок за 3-бальною шкалою.

Як свідчать результати аналізу, тільки для частини досліджуваних підприємств характерним є високий рівень компетентності збутового персоналу: для двох підприємств кластеру А (стадія народження) (ТРЦ «Донецьк-Сіті» (2,36 балу) і ТЦ «Імперія меблів» (2,41 балу)), для двох підприємств кластеру В (стадія зростання) (ТОВ «Амстор» (2,78 балу) і ТОВ «Ефект» (2,56 балу)) і одного підприємства кластеру С (стадія зрілості) (МПП «НЕП» (2,56 балу)). Збутовий персонал інших підприємств має середній рівень компетентності, що є недостатнім в умовах підвищеного динамізму маркетингового середовища.

У процесі здійснення оцінки компетентності збутового персоналу було виявлено, що високий рівень функціональної (професійної) компетентності характерний для збутового персоналу ТОВ «Амстор» (2,44 балу – кластер В), низький рівень – ТЦ «Форум» (1,56 бали), ТЦ «Богдан» (1,56 балу) (кластер А), ТОВ ТС «Обжора» (1,56 балу), ТОВ «РУШ» (1,56 балу – кластер В), ТОВ Фірма «ДІК» (1,56 балу – кластер С), ПрАТ «Донецький ЦУМ» (1,67 балу), ТКФ «Маяк-Дон» (1,67 балу) і ЗАТ «Дитячий світ» (1,67 балу – кластер D), а для інших підприємств – середній рівень.

Збутовий персонал всіх досліджуваних підприємств має високий рівень інтелектуальної компетентності.

Високий рівень ситуативної компетентності збутового персоналу мають ТРЦ «Донецьк-Сіті» (2,33 балу) і ТЦ «Імперія меблів» (2,33 балу – кластер А), ТОВ «Амстор» (3,0 балу) і ТОВ «Ефект» (2,67 балу – кластер В), МПП «НЕП» (3,0 балу – кластер С). Збутовий персонал інших підприємств має середній рівень ситуативної компетентності.

Збутовий персонал ТРЦ «Донецьк-Сіті» (2,75 балу), ТЦ «Імперія меблів» (2,75 бали) і ТЦ «Богдан» (2,50 бали – кластер А), усіх підприємств кластеру В, ПАТ ТЦ «Білий лебідь» (2,50 балу) та МПП «НЕП» (2,75 балу – кластер С) має високий рівень часової компетентності, а інших підприємств – середній рівень.

Високий рівень соціальної компетентності характерний для збутового персоналу ТЦ «Імперія меблів» (2,60 балу – кластер А), усіх підприємств кластеру В, ПАТ ТЦ «Білий лебідь» (2,60 балу), ЗАТ «Юг-торг» (2,40 балу) та МПП «НЕП» (2,80 балу – кластер С), ПрАТ «Донецький ЦУМ» (2,40 балу) та ВАТ «Макіївський універмаг» (2,40 балу – кластер D). Для інших підприємств характерний середній рівень соціальної компетентності збутового персоналу.

Для оцінки ефективності роботи збутового персоналу доцільно використовувати двомірну матрицю, запропоновану В. Титовою (рисунок 1), яка дозволяє визначити ставлення продавця до покупця.

«Орієнтація на покупця» свідчить про те, що продавець хоче бути другом покупцеві, розуміти його емоції і реакцію у відчутті товару. Він впевнений, що споживач купить товар саме у нього через персональне ставлення до нього [3, с. 368].

		Рівень зацікавленості у продажу	
		низький	високий
Інтерес продавця до покупця	високий	«Орієнтація на покупця»	«Орієнтація на вирішення проблем покупців»
	низький	«Візьми або поверни»	«Орієнтація на примушення до купівлі»

«Орієнтація на техніку продажу»

Рисунок 1 – Матриця визначення ставлення продавця до покупця [3, с. 368]

«Орієнтація на вирішення проблем покупців» – говорить про збіг інтересів покупця і продавця. Продавець приймає потреби покупця і бажає їх задовольнити шляхом пропозиції йому товару. А споживач, у свою чергу, купує те, що хоче [3, с. 368].

«Візьми або поверни» – свідчить про байдуже ставлення продавця до покупця. Продавець пропонує купити товар, і якщо споживач відмовляється його придбати, то це проблеми товару, а не продавця.

«Орієнтація на примушення до купівлі» – означає, що покупець знаходиться під тиском продавця, який використовує випробуваний спосіб схилити споживача до купівлі за допомогою методів індивідуального продажу і замилювання товаром.

«Орієнтація на техніку продажу» – передбачає використання продавцем сучасних технологій продажу з орієнтацією на потреби покупця [3, с. 368].

Для забезпечення результативності роботи збутового персоналу необхідно створити на підприємстві ефективну систему мотивації.

Як зазначає П. Дойль, мотивація збутового персоналу залежить від дії таких факторів:

- наявність сильного лідера. Деякі менеджери володіють харизматичною індивідуальністю, яка надихає команду продавців на досягнення високого рівня результативності роботи;
- позитивна реакція на слова і дії керівників. Зазвичай продавці позитивно реагують на похвалу, доброзичливі відгуки, теплоту і розуміння проблем з боку менеджерів;
- переконання. Необхідно вчити продавців новим способом, які допоможуть їм в роботі і стимулюватимуть їхні зусилля;
- постановка цілей. Встановлення менеджером квот збуту спонукає продавців ставити перед собою складні завдання за умови, що норми узгоджено з підлеглими і розумні з їхньої точки зору;
- додаткові стимули. До них належать проведення робочих нарад, що допомагає деяким продавцям ототожнити себе з колегами, і різних конкурсів та змагань для співробітників [2, с. 394].

З метою мотивації збутового персоналу слід враховувати як регулятори, так і мотиватори.

Серед регуляторів мотивації значної уваги вимагають організація робочих місць, забезпечення належних умов праці, винагорода персоналу (як матеріальна, так і нематеріальна), забезпечення відчуття безпеки персоналу, надання соціального захисту. Дотримання цих аспектів дозволяє забезпечити задоволення фізіологічних потреб персоналу і спонукає працівників якісно виконувати свої обов'язки. При цьому слід пам'ятати, що відсутність зазначених регуляторів мотивації призводить до зниження продуктивності праці і підвищення плинності кадрів.

Основними мотиваторами виступають забезпечення соціального та особистісного розвитку працівників, забезпечення відчуття причетності до справ підприємства, зацікавленості працівників, а також надання можливості самореалізації. Наявність мотиваторів сприяє задоволенню соціальних потреб персоналу, а також потреб самовираження та самоактуалізації.

Таким чином, основними завданнями кадрового забезпечення збутової діяльності є підвищення компетентності збутового персоналу та налагодження системи мотивації працівників, що дозволить підприємству вижити в умовах конкурентної боротьби.

#### **Висновки:**

1. Кадрова політика має базуватись на багатокритеріальному підході до відбору, прийняття, просування, стимулювання і звільнення збутового персоналу. Одним із завдань у сфері збутової діяльності підприємства є набір, навчання збутового персоналу, аналіз результативності його роботи, мотивація.

2. На результативність збутової діяльності впливає рівень компетентності збутового персоналу підприємства, яка складається з п'яти елементів: функціональної (професійної) компетентності, інтелектуальної компетентності, ситуативної компетентності, часової компетентності і соціальної компетентності.

3. Аналіз показав, що тільки для частини досліджуваних підприємств характерним є високий рівень компетентності збутового персоналу: для двох підприємств кластеру А – стадія народження (ТРЦ «Донецьк-Сіті» (2,36 балу) і ТЦ «Імперія меблів» (2,41 балу)), для двох підприємств кластеру В – стадія зростання (ТОВ «Амстор» (2,78 балу) і ТОВ «Ефект» (2,56 балу)) і одного підприємства кластеру С – стадія зрілості (МПП «НЕП» (2,56 балу)). Збутовий персонал інших підприємств має середній рівень компетентності, що є недостатнім в умовах підвищеного динамізму маркетингового середовища.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є розробка програми кадрового забезпечення збутової діяльності підприємства.

#### **Список літератури**

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – 471 с.
2. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.
3. Титова В.А. Маркетинг: учеб. пособие / В.А. Титова. – Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 448 с.