

## **АНАЛІЗ ІСНУЮЧИХ ДІЮЧИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ВІДДІЛАХ ЗБУТУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Ходикіна І.В.** Аналіз існуючих діючих підходів до управління персоналом у відділах збуту промислових підприємств. У статті пропонується аналіз існуючої ситуації у відділах збуту промислових підприємств, простежується історична трансформація поняття «менеджмент».

**Ходыкина И.В.** Анализ существующих действующих подходов к управлению персоналом в отделах сбыта промышленных предприятий. В статье сделана попытка проанализировать существующую сложившуюся ситуацию в отделах сбыта промышленных предприятий, и проследить историческую трансформацию понятия «менеджмент персонала».

**Hodykina I.V.** The analysis of present acting principals to personal management at sales departments of industrial enterprises. The article deals with trying to study the present existing situation at sales departments of industrial enterprises and retrace historical transformation of concept “personal management”.

### **Актуальність.**

Останні 20 років в Україні ознаменувалися багатьма змінами, які насамперед торкнулися економічної складової. Країна пережила часи перебудови та розрухи, періоди зупинки та стагнації підприємств, потім стрімкого розвитку приватного бізнесу. Сьогодні зрозуміло, що таке ринкова економіка та конкуренція. Науковці та практики дійшли до висновку, що без використання таких інструментів, як „маркетинг”, „реклама” та „менеджмент” не можливий подальший розвиток. Поступово вітчизняна продукція вийшла за межі країни і зараз стрімко просувається до європейського та світового ринків.

Багато змін відбулося і в структурі економічного середовища України. Промислові гіганти часів Радянського Союзу поступилися місцем середнім та малим підприємствам різних форм власності. Але все одно промислові підприємства складають величезну частку економічного потенціалу країни. І від того, як вони будуть розвиватися буде залежати економічний стан країни в цілому.

Промислові підприємства, в тому числі й машино-виробничої галузі, стикаються з певними негараздами, що гальмує економічний розвиток. А саме за рахунок великих територіальних розмірів, соціальної інфраструктури, застарілого обладнання, структурного нагромадження департаментів тощо вони не можуть бути гнучкими, швидко реагувати на зміни, які відбуваються у світовій економіці. Але одним із головних аспектів діяльності кожного суб'єкта господарювання є проблема, пов'язана з управлінням персоналом. Адже нові

економічні умови торкнулись як економіки взагалі, так і кожної людини зокрема. А з кожної людини складається персонал, кадри в цілому.

Для успішної діяльності виробничого підприємства потрібна, насамперед, мінімізація витрат на виробництво та досягнення максимального прибутку, а це можливо досягнути тільки за умови правильної організації управління компанії[3] і тут люди, персонал відіграють головну роль. Від того, як буде організована робота в компанії, буде залежати успіх даної компанії на ринку, тривалість її перебування на цьому ринку та можливість завоювання нових ринків, затребуваність продукції виробництва даної компанії тощо.

**Мета статті:** проаналізувати проблеми, які існують у відділах збуту промислових підприємств, пов'язані з управлінням персоналом; простежити історичну трансформацію терміна «менеджмент».

### **Обговорення проблеми:**

Управління кадровим потенціалом, персоналом компанії є одним з найважливіших питань. Ще свого часу Кант зазначав, що людина – це цілий світ, це індивідуальність. І від настрою кожного співробітника в колективі буде складатися цілий результат, як із малого складається велике.

Якщо характеризувати ситуацію в цілому, то від кожного працівника компанії в цілому, від його вмотивованості, орієнтації на кінцевий результат, від його залученості до процесу залежить успіх цієї компанії, а тому головними в цьому процесі стають менеджери відділів збуту. „Коли різниця в цінах та якості більшості товарів та послуг [ ] виробників нівельована, основною ланкою, що буде детермінувати успіх усього виробничого ланцюга, поступово стає продаж. Безумовно від служби збуту залежить вибір покупця, а тому поступово не інженер, не виробник, і навіть не маркетолог стає головним, а продавець – людина, яка зустрічається з покупцем обличчя до обличчя”. Тому управління персоналом відділів збуту, ставка на розвиток професійних та особистих якостей менеджерів з продажу на промислових підприємствах галузі відіграє дуже важливу роль.

На сьогодні день можна виділити кілька проблем, які гальмують ефективно управління персоналом відділу збуту промислових підприємств. По-перше, це проблеми, зумовлені вимогами зовнішнього середовища, а саме:

1. У нових умовах господарювання, в умовах диктату ринкової економіки змінились принципи взаємовідносин промислових підприємств між собою, відхід від планового господарства сприяв загибелі багатьох промислових підприємств або перепрофілювання їх діяльності та скороченню штатів, і як наслідок-викиду на ринок багато працездатного, але безробітного населення.

2. Відбулася переоцінка трудових цінностей у суспільстві: якщо раніше було соромно не працювати, то зараз важливо не просто знайти роботу, важливо знайти престижну, високооплачувану роботу, відповідати високим стандартам вже на вході у підприємство, мати відповідний рівень освіти і т.д. – тобто інший набір кваліфікаційних вимог до працівника.

3. Змінилася система відносин між працедавцем та працівником: і перший, і другий мають відтепер певний набір вимог один до одного. З боку працедавця це нові кваліфікаційні вимоги, нові форми оцінки діяльності

персоналу, нові форми стимулювання та мотивації співробітників і т.д. З боку працівника чітко сформульовані вимоги щодо перспективи на цьому підприємстві, кар'єрного зростання, заробітної плати і т.д. Тобто працівники навчилися правильно оцінювати себе та чітко знають, чого вони хочуть.

4. Значно піднялася вгору важливість служб управління персоналом, за умов відсутності консультаційних центрів державного рівня ці функції обертаються зараз навколо цих служб. Це в свою чергу зумовлює значне розширення функцій цих служб в останні роки і нові кваліфікаційні та професійні вимоги до співробітників цих підрозділів

5. Змінилася структурна організація підприємств, з'явилися нові професії, посади, відділи тощо.

6. Зріс темп самого життя: новітні комунікаційні технології зумовлюють більш швидкий обмін інформацією, відповідно більш швидкі технології виробництва, а це зумовлює зростання обсягів виробництва і ринкових пропозицій, посилення конкуренції, пошук нових форм впливу на споживача і т.д.

7. Відкриття кордонів, можливості знайомства з зарубіжним досвідом, як це не парадоксально звучить, гальмують справу, оскільки широкий вибір можливих сценаріїв розвитку, як, наприклад, використання американської системи управління, або досвіду японської школи управління, або досвіду скандинавських країн, або азійського Сингапуру - кожна перспектива має свої переваги та керівникові складно відважитися на щось своє.

Мають місце і внутрішні проблеми, які присутні в багатьох відділах збуту різних промислових підприємств. По-перше, це нечітка структурна організація відділів збуту [1]: відділ збуту включає в себе і відділ маркетингу, і реклами, і логістики й таке інше, нагромадженість скупченість, змішування різнопланових професій. Тобто топ-керівники старої формації хотіли відповідати новим стандартам та вводили нові спеціальності, посади, не розібравшись у їх необхідності, не розділивши обов'язків і т.д.

Це в свою чергу сприяло не розподіленості функціональних обов'язків персоналу [2] і водночас відсутності таких складових у системі збуту, як відділу логістики, відділу аналітичних маркетингових прогнозів і т.д.[3].

Наявна невмотивованість, незацікавленість персоналу [4], поганий емоційний клімат у трудових колективах, бо в країні зберігається так зване „кумівство” - на роботу приймаються знайомі, а не спеціалісти, кар'єру роблять рідні та близькі, а не ті, хто цього заслуговує. А звідси-високий рівень плинності кадрів [5].

У зв'язку з відсутністю системи адаптації спостерігається невідповідність нового персоналу, тривалий період звикання до нового місця, до співробітників і, насамперед, до своїх функціональних обов'язків, у відділах збуту, наприклад, менеджери довго вникають у специфіку продажів того чи іншого продукту [6].

Отже, топ менеджери залишилися ще з колишніх часів, до того ж за рахунок вже „кумівства” верхні посади займають не завжди ті менеджери, які цього гідні, звідси - слабка роль лідерів [7].

Все це зумовлює пошук нових підходів до управління відділами збуту на промислових підприємствах, управління менеджерами.

Для оцінки стану відділу збуту промислового підприємства, висуває ряд вимог щодо їх функціонування. А тому необхідно розібратися в їх структурній організації, проаналізувати існуючий досвід, у тому числі зарубіжний, узагальнити ці підходи та розробити методологічні рекомендації до правильного формування відділів збуту на промислових підприємствах.

Спочатку варто визначити, хто ж такі ті самі менеджери. Раніше це були економісти, інженери відділів збуту, а зазвичай просто менеджери. Аналіз прес-релізів рекрутингових агенцій ряснить оголошеннями про набір менеджерів. Менеджерами зараз називають і керівників, і виконавців. То ж проаналізуємо, що саме вкладають у поняття „менеджер зі збуту”? Який набір кваліфікаційних вимог повинен отримати фахівець, щоб його залучили до цієї роботи? Як бачить при цьому себе сам менеджер зі збуту промислового підприємства?

Щоб зрозуміти, що таке «менеджер», треба розібратися, що таке «менеджмент», чим він відрізняється від «управління» та керування, і чому саме менеджери зараз найпоширеніша спеціальність і посада.

Терміни ці доволі добре вивчені у світовій економіці. Управління персоналом є частиною загального поняття управління, яке в свою чергу походить від англійського management – управління, керування.

Поняття „менеджмент” спочатку означало вміння об’їжджати коней та правити ними. В основі слова лежить англійське дієслово to manage (управляти, яке походить від латинського manus (рука). Звідси термін „менеджмент” на разі означає „керівництво, управління людьми”, а менеджер - це той хто керує людьми.

Ось так від управління кінями людство перейшло до керівництва людьми.

І спочатку люди саме так і сприймалися як тяглова робоча сила.

Загаломідомо, що цей термін виник приблизно в 15-16 століття нашої ери, що зайвий раз підтверджує теорію про те, що людство розвивається по спіралі. У більш віддалені від нас часи, у Київській Русі на чолі держави стояли князі, у Європі королі, або „конунги». Слово «князь» (старослов’янське \*кѣнѣзь) - древнє загальнослов’янське запозичення, походить від старогерманського кореня \*kun-ing, цього ж походження германські слова König, king 'король', скандинавське «конунг» [ 11]. Це термін, яким називали найстарішого, що було рівносильно найрозумнішому представнику роду. Водночас цією категорією до сьогодні називають у Польщі: ksiąz 'священника (ксьєндз), у Литві : kunigas 'священника'. Пояснити це легко. Ще до нашої ери в Древньому Єгипті, Шумері, Аркаде з’явилися перші прототипи керівників, правителів, а згодом менеджерів. Це були священослужбовці, релігійні діячі, жреці, які вміло використали свої можливості щодо впливу на маси людей. Це був перший крок до того моменту, коли купка людей почала правити основною масою населення, іншими людьми. Тобто зароджувалися паростки поняття „менеджмент” і саме поняття набувало значення професійної діяльності.

Якщо прослідкувати еволюцію поняття „менеджмент, управління людьми,» то слово це впродовж багатьох років за період історичного розвитку

людства поступово трансформувалося, доповнювалося відтінками значення, змінювалося залежно від зміни ставлення до людини, як до об'єкта управління. Найбільш значних змін ця категорія набула в період інтенсивного розвитку промисловості, починаючи з 17 століття, коли пройшов розподіл між керівниками - власниками майна, які стали капіталістами та найманими працівниками, та займалися організацією виробництва й управління компаніями. Тобто виділився клас найманих менеджерів, з'явилося саме поняття „професійний менеджер” як найманий працівник. Апофеозом еволюції, тобто завершальним етапом у розвитку, стала праця Дж. Бренхейма „Менеджерська революція”, де автором було доведено, що з'явився новий клас, новий прошарок суспільства – саме клас менеджерів. [5]

З іншого боку-роль людини в суспільному виробництві, як об'єкта яким керують, теж змінювалася протягом століть. Спочатку людина, її роль у досягненні максимальних обсягів виробництва була на другому плані. Людина була лише засобом досягнення мети. Ставлення до неї було як до коней, якими правили, відповідно до початкового значення слова „менеджмент”. Тоді головну роль відігравала меркантильна сторона справи. Такі думки можна знайти у працях меркантилістів Т. Мена, А Монтеस्कьєна. [7]

Проаналізувавши механізм зростання матеріального багатства, вчені переоцінили роль людини в цьому процесі. Вже представники кількісної економіки та політекономії А.Лавуазьє, Т. Сміт – присвятили свої дослідження пошуку доказів того, що людина – є «основною цінністю підприємства, гарант його успіху та передумова позитивного іміджу» [6] Ці ідеї продовжили неокласисти, зокрема А. Маршалу належить вислів про роль людини в процесі виробництва багатства: «Виробництво багатства – це засіб підтримки життя людини. Людина ж є головним засобом виробництва та вона є кінцевою метою багатства».

У 20 столітті в повному обсязі була усвідомлена позиція людини в здобутті грошей. Ставлення людей докорінно змінилося. Це вже не була худоба, яку експлуатували, не були коні, якими правили, це вже була Людина з великої літери, без якої не можливий сам процес виробничої діяльності. Це не засіб, це основна діюча, рушійна сила в процесі заробітку грошей, більше того – це капітал, який треба зберігати. Це був перелом свідомості. Шульцом Т. було вперше запропоновано таке поняття, як «людський капітал». Він довів, що інвестиції в людський капітал є набагато важливішими ніж капіталовкладення у машини та заводи, за що й отримав Нобелівську премію.[7]

З того часу тема менеджменту широко вивчалася вченими різних країн світу. Існують навіть школи менеджменту, розподілені за національними ознаками, – американська, європейська, японська. Крім того, в останні роки сформована російська школа управління і набуває вагомшого значення національна українська школа. Кожна поєднує в собі загальний досвід та особливості розвитку людства на своїй території.

Представники американської школи вважаються засновниками світового наукового досвіду в цьому напрямку. Це - Г. Десслер, М. Армстронг, Дж.Гібсон, Н. Корнеліус, Д.Коул, Р.Майлс, Р.Марр, Д.Торрінгтон, С.Тейлор,

Л.Холл та інші.[ 7] Для цієї школи характерне те, що в Америці існує так званий соціальний ліфт, який реально працює в країні. Тому Америку часто й називають країною великих можливостей. Предметом наукових досліджень не раз ставали історії становлення Генрі Форда із одноіменної компанії, або Джорджа Уелчі із «Дженерал Електрик»та інших. Дослідники прискіпливо з різних боків вивчають життєвий шлях цих людей, сподіваючись відшукати, як саме стають великими менеджерами. Існує навіть так звана теорія великих людей.

Цікавим є різноманітний досвід країн Європи, які разом складають європейську школу управління/менеджменту. Кожна з країн Європи має свою унікальну особливість. Німеччині притаманна демократичність, ми би назвали це американізмом менеджменту: тут навіть існує Закон про залучення робітників до управління підприємством. Наслідуючи американців, німці широко використовують так звану роботу in-team (у команді) виховують командний дух. Хоча поряд з цим саме в Німеччині найбільше всього розвинене лідерство. Водночас вперше в історії саме в Німеччині були введені виробничі ради. [10]

Така ж кастовість, клановість притаманна англійцям, де малечу з дитинства віддають у приватні закриті школи, де з дитинства виховують приналежність до вищої касті, з якої потім і формується склад законодавчої та виконавчої влади суспільства. Незважаючи на те, що в приватних закритих школах виховують «білі комерці», тут дуже цінують індивідуалізм, вважаючи, що кожна людина – «це цілий світ».

У сусідів британців - французів, які теж відомі в історії як славетні демократи, є багатий відсоток державного сектору, який підтримує держава, бо у французькій республіці вважають, що багатства країни повинні належати державі, а не утримуватися у приватному секторі.

Наприкінці 80-х – на початку 90-х стрімкий ривок у економіці зробила Італія, тому що саме італійські менеджери завдяки своїй природній кмітливості одними з перших збагнули, які простори відкрилися перед ними з розпадом Радянського Союзу та відкритті кордонів.

Що ж стосується Північних країн Європи, там панує вже шведський соціалізм. У менеджменті країни та підприємства були використані найбільш прогресивні ідеї теорії соціалізму - науки, спрямованої на розвиток основної уваги у процесі виробництва чи надання послуг саме на забезпечення соціальних потреб простої людини, яка і сприяє цьому процесу.

Для дуже популярної сьогодні в Україні японської школи менеджменту базовою корпоративною ознакою - є дух сім'ї у фірмі.[3] Кожен з керівників має право поцікавитися у будь-якого співробітника будь-якого рангу, як поживає його родина, як здоров'я його батьків, як справи у його дітей. І ніхто не образиться, не буде вважати це, як зробили б європейці, втручанням у приватне життя. Але перехід того ж співробітника в іншу компанію, тим паче до конкурентів – сприймається саме як особиста образа.

Доцільно розглянути відомі трактування поняття „менеджмент” і „управління”.

Вивченням цих питань займалися іноземні вчені, зокрема М. Армстронг та Г. Десслер [7]. Багато уваги відведено цьому питанню російськими вченими-економістами: С. Шершня, А. Кібанов, В. Коновалова і О. Митрофанова [15]

В Україні ці питання не залишилися осторонь. Тема управління та менеджменту досліджується в працях Н. Гавкалової і Н. Маркової [7], М. Магури [7] та ін. Одні вчені схиляються до того, що можна об'єднувати ці поняття, інші - ні.

Якщо подивитися на етимологію цих слів, то стає зрозуміло, що терміни "управління" та "менеджмент" не є синонімами [12]. Іменник «управління» скальковано з російського іменника «управление», а не утворено від українського дієслова управляти. Термін цей доволі новий в українській мові. Він з'явився у 20-30 роках минулого століття. Слово "менеджмент" запозичено з англійської мови, де воно має такі основні значення :

- 1) управління, керування; керівництво; завідування;
- 2) збірне значення: адміністрація, дирекція;
- 3) уміння поводитися; уміння володіти (інструментом); уміння справлятися (з роботою);
- 4) хитрощі, викрут;
- 5) застаріле чуйне ставлення (до людей) [12].

Спільне в цих поняттях те, що:

1. Обидва слова є запозиченнями, а запозичення мають більш вузьку сферу вживання.

2. Основне значення обох слів передати вміння керувати (людьми, процесами, справами і т.д.)

3. Обидва слова можна розглядати як підсистему в системі підприємства.

Відмінність цих понять також очевидна:

1. Менеджмент передає щось більш емоційне (тут присутні в перекладі й «хитрощі», і чуйне ставлення до людей) і «мистецтво управління» тощо).

Водночас «управління» більш підходить до «назви установи влади», тобто це більшою мірою адміністративна установа.

2. Оскільки це багатоаспектні поняття, то різні групи вчених вкладають різний комплекс дій, що відображають процес, або акцентують увагу на тому чи іншому моменті з усього комплексу.

### **Висновки:**

1. Менеджмент – це невід'ємна частина процесу «управління-керування»

2. Оскільки відділи збуту на промислових підприємствах є найслабшою ланкою, а промислові підприємства найбільш вразливі щодо будь-яких змін, це зумовило низку проблем у відділах збуту промислових підприємств. Одним з найважливіших аспектів є управління персоналом, а саме керування роботою менеджерів зі збуту.

3. Менеджмент – термін багатогранний. Впродовж історичного розвитку людства це поняття трансформувалося, змінювалося, доки не набуло свого сьогоденного значення.

**Перспективи подальших наукових досліджень:**

- розробити систему критеріїв для підбору персоналу у відділи збуту промислових підприємств та апробувати її.

**Список літератури**

1. Маєвська А.В. Кадрова політика підприємства – це його резерв/ Маєвська А.В.// Менеджмент в Росії та за кордоном. 2005р. №3 [Електронний ресурс] URL: <http://www.dis.ru/manag/>
2. Стеганцев А.В. Стратегическое управление персоналом в области продаж/ Стеганцев А.В. // Менеджмент в Росії та за кордоном.2007р. №3. [Електронний ресурс] URL: <http://www.dis.ru/manag/>
3. Козлов А.А. Управление персоналом в японских корпорациях в условиях глобализации экономики /А.А. Козлов //Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №2. – С.122-128.
4. Щьокін Г. Соціальна теорія та кадрова політика/ Щьокін Г. – Київ: МАУП, 2000. - С.259
5. Burnham J., The Managerial Revolution: What is happening in the World/ Burnham J.-New York: John Day Co., 1941; С. 29.
6. Гавкалова Н.Л. Соціально-екнономічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менджменту / Гавкалова Н.Л., Кайнова Т.В. - Харків: Харк. нац. екон. ун-т., 2011 - С. 5-8.
7. Гавкалова Н.Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія / Гавкалова Н.Л., Власенко Т.А.- Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. С.68, С.11-18, 20-21.
8. Фокін Н.І. „Менеджмент” <http://dictionary-economics.ru/word / Менеджмент>
9. Вікіпедія. Вільна енциклопедія [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
10. Національні школи менеджменту [Електронний ресурс] <http://kursmm.com.ua/1a5.htm>
11. [ru.wikipedia.org/wiki/Князь](http://ru.wikipedia.org/wiki/Князь)
12. <http://msu.kharkov.ua/tc/cons/managm.html>

**Ключові слова:** менеджмент, управління персоналом, персонал, менеджер зі збуту.

**Ключевые слова:** менеджмент, управление персоналом, персонал, менеджер сбыта.

**Key words:** management, personal management, administration, personal, sales manager.

*Надійшла до редакції 15.12.2011р.*