

Олег С. Щербина*

ПОКАЗНИКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРОДАЖІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ БУДІВЕЛЬНОЇ НАПРАВЛЕНОСТІ

В статті розглядаються особливості впровадження показників результативності відділу продажів на підприємствах будівельної направленості. Досягнення запланованих показників можливе за рахунок ефективного керування ресурсами на основі інформації про економічну та оперативну діяльність компанії, аналізу та застереженню імовірних відхилень плану від факту. Окрім того, дані показники мають повністю відповідати принциповим стратегічним цілям всієї організації. В зв'язку з цим, особливу увагу приділено встановленню досяжних величин, що будуть задовольняти як принципові прагнення власників до збільшення прибутків, так і реальні ринкові та організаційні можливості будівельної галузі.

В якості основного інструменту для регулювання даного завдання використано систему KPI, завдяки її можливості виділяти та контролювати конкретні, вимірні дії. Встановлено положення системи KPI в загальній структурі відділу продажів. Досліджено ключові показники ефективності менеджера з продажів за умови його діяльності на виробничому підприємстві з специфікою роботи на ринку будівельних матеріалів. Проведений аналіз результатів діяльності комерційного відділу з точки зору виконання запланованих показників. Виявлено, що при впровадженні KPI система мотивації стає чіткою та прозорою оскільки фіксуються планові та фактичні значення. Застосовувана стратегія виявляє свої слабкі місця та необхідні принципи мотивації співробітника відносно поставлених цілей.

Запропоновані внутрішні фактори впливу на результативність відділу продажів, що покращують внутрішній клімат та створюють сприятливі умови для мотивації та ініціативності співробітників. Доведено, що використання показників результативності KPI дозволяє виявити та скорегувати конкретні завдання необхідні для досягнення запланованих цілей, більш ефективно керувати наявними ресурсами в ключових сферах діяльності, контролювати економічну та оперативну діяльність компанії.

Ключові слова: показники результативності, KPI, стратегія, відділ продажів.

Рис. 3. Таб. 1. Літ. 10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-261-6-15

Oleh S. Shcherbyna

SALES PERFORMANCE INDICATORS AT CONSTRUCTION COMPANIES

The article considers the peculiarities of implementation of performance indicators of the sales department at construction enterprises. Achievement of the planned indicators is possible through effective resource management based on information about the company's economic and operational activities, analysis and prevention of possible deviations from the plan. In addition, these indicators should be fully consistent with the fundamental strategic goals of the entire organisation. In this regard, special attention is paid to setting achievable values that will satisfy both the fundamental aspirations of the owners to increase profits and the real market and organisational capabilities of the construction industry.

The KPI system is used as the main tool for regulating this task, due to its ability to identify and control specific, measurable actions. The position of the KPI system in the overall structure of the sales department has been determined. The key performance indicators of a sales manager in

* Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture. Odessa. Ukraine

the context of his activities at a manufacturing enterprise with specifics of work in the construction materials market are researched. An analysis of the results of the commercial department's activities in terms of meeting the planned indicators is carried out. It has been found that when implementing KPIs, the motivation system becomes clear and transparent, since planned and actual values are recorded. The applied strategy reveals its weaknesses and the necessary principles of employee motivation in relation to the set goals.

The internal factors of influence on the performance of the sales department are proposed, which improve the internal climate and create favourable conditions for motivation and initiative of employees. It is proved that the use of KPI performance indicators allows identifying and adjusting specific tasks necessary to achieve the planned goals, more efficiently managing available resources in key areas of activity, and controlling the economic and operational activities of the company.

Keywords: performance indicators, KPI, strategy, sales department.

Peer-reviewed, approved and placed: 12.12.2022.

Постановка проблеми. Виробничі підприємства будівельної направленості, що функціонують в умовах воєнного стану по всій території України, стикаються з цілою низкою проблем: нестабільність існуючої економічної ситуації, часткове або повне призупинення діяльності деяких забудовників, перенесення потужностей підприємств на більш безпечні території західних областей, зниження рівня попиту споживачів до виробленого продукту, нестача кваліфікованих кадрів, необхідність відповідності високим темпам розвитку науки та техніки, потреба в розробці принципово нових стратегій розвитку організацій тощо. Перед багатьма підприємствами, в першу чергу, стоїть необхідність переходу на модернізовану форму управління, важливою частиною якої є управління продажами, що дасть змогу успішно функціонувати у конкурентній боротьбі та розвиватися.

Незважаючи на всю очевидну важливість наявності в системі управління підприємством такого важливого блоку, як управління продажами, а також постійного його вдосконалення, моніторингу та систематизації результативності задля покращення відповідних показників, на багатьох будівельно-виробничих підприємствах України (незалежно від територіальних ознак та принципового різновиду діяльності) управлінню продажами приділяється або зовсім незначна, або недостатня увага.

В цілому, управління продажами має за мету вирішення цілого ряду завдань, необхідних для успішного функціонування організації:

- організація роботи відділу продажів;
- створення команди спеціалістів;
- координування бізнес-процесів, операцій зі збуту;
- моніторинг та вчасне впровадження інноваційних прийомів;
- розробка ефективної мотиваційної системи, адаптації та стратегії з врахуванням усіх особливостей власного підприємства та ринку в цілому;
- відстеження та покращення показників результативності відділу продажів тощо.

Для стратегічного управління діяльністю комерційного відділу вирішальне значення має використання системи KPI. Key Performance Indicator (KPI) — це ключовий показник результатів діяльності, за допомогою якого можна вирішити ряд першочергових завдань:

- вимірювання ефективності роботи співробітників та вплив можливих варіацій мотиваційної складової на даний показник;
- забезпечення успішного виконання партнерських зобов'язань;
- ідентифікація показників, що в найбільшій мірі впливають на розвиток відділу;
- зосередження на ключових процесах;
- виявлення критичних чинників, що потребують уваги та ін.

Тому, досягнення запланованих показників результативності організації, та, зокрема, відділу продажів, як одного з структурних підрозділів, що має ключовий вплив на успішну діяльність, можливе за рахунок ефективного керування ресурсами на основі інформації про економічну та оперативну діяльність компанії, аналізу та застереженню імовірних відхилень плану від факту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогоднішній день в діловому світі при особистому спілкуванні досить часто можна почути терміни «ефект» і «ефективність», які мають однакове значення - «дає результат». Ефект, у свою чергу, є величиною абсолютною та в більшості випадків описує певний результат роботи з погляду успішної підприємницької діяльності, а ефективність — відносною та позначає віддачу з одиниці вкладених ресурсів, тобто «результативність». Таким чином, за допомогою результативності виражається ефективність та успішність економічної діяльності. Показники результативності будуть тим більшими, чим раціональніше використовуватимуться ресурси компанії для досягнення запланованих цілей. Слід враховувати, що економічна ефективність не завжди здатна дати адекватну та всеосяжну оцінку роботі підприємства.

Питання покращення результативності діяльності підприємств розглядалися в роботах видатних зарубіжних і вітчизняних вчених: D. Parmenter, K. Bauer, O. B. Криворучко, С. В. Цюцюра, І. Л. Петрова, М. І. Цюцюра, О. В. Григор'єва, В. П. Пилипчук, В. Маг та ін.

Пітер Друкер, який вперше ввів поняття показника результативності з аббревіатурою англійських слів Key Performance Indicators, наголошував, що концентрація зусиль менеджерів має бути направлена на вирішення першочергових завдань для досягнення поставлених стратегічних цілей компанії.

Kent Bauer описував систему KPI, як сукупність кількісних показників, що відображають результативність організації з точки зору виконання поставлених завдань та цілей [1]. Дані показники мають створювати умови для досягнення стратегій окремих структурних одиниць компанії. Використання KPI дозволяє відстежувати прогрес та створювати передумови розвитку всіх рівнів організації: відділи компанії, співробітники, процеси тощо. Питання впливу показників результативності на покращення роботи окремих співробітників та продуктивності організації в цілому розглянуто в роботах І.Л. Петрова [2].

На думку О. В. Криворучко та С. В. Цюцюри, основна роль системи KPI та показників результативності полягає в перекладі стратегії організації в комплексний набір показників її діяльності, що визначає основні параметри

системи вимірювання і управління [3]. Комплекс даних показників лежить в основі створення стратегії підприємства і вміщає в собі кількісні характеристики для інформування працівників про основні фактори успішної роботи.

О. В. Григор'єва в своїй праці [4] розглянула переваги використання КРІ з погляду на усунення недоліків в системі роботи персоналу та покращення показників результативності. З точки зору автора використання системи КРІ ефективно завдяки:

- можливості закріплення ключових показників за конкретним робітником з метою створення його особистої зони відповідальності та відстеження конкретних результатів;
- відповідності стратегічним цілям компанії;
- досяжності показників при постановці цілей;
- змозі працівників самостійно впливати на процес роботи задля покращення результатів;
- можливості передбачення потрібних результатів;
- здатності фокусування на окремих задачах. Ключові показники ефективності повинні фокусувати увагу і зусилля користувачів на досягненні декількох високопріоритетних задач;
- легкості розуміння;
- інші.

Пилипчук В. П запропонував основні показники результативності комерційного відділу з точки зору стратегії продажів: виконання запланованих показників продажів, зниження витратної складової, завоювання ринку (збільшення клієнтської бази на ввіреній території), покращення ефективності роботи менеджерів. На думку автора, необхідно зробити розподіл плану продажів на періоди у вигляді відповідних числових показників, що базуються на минулих періодах, а їх порівняння з реальними отриманими результатами дасть змогу вирішити ряд завдань відносно покращення роботи в напрямку оптимізації ресурсів, балансування товарного портфеля, позиціонування на ринку тощо [5].

Один з основоположників КРІ – Parmenter D., акцентував увагу на важливості використання показників результативності з метою збереження контролю та акцентуванню уваги над першочерговими напрямками діяльності співробітників організації, що мають підлягати постійному моніторингу. Він також передбачав необхідність формування причиннонаслідкових ланцюжків, які відображають позитивний вплив системи КРІ на досягнення стратегічних цілей організації [6].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. У сучасних умовах для вирішення актуальних проблем підприємствам необхідно вдаватися до нових методів, використовувати інші підходи та інструменти з організації продажів власної продукції. Одним з першочергових завдань стає правильне планування роботи, що забезпечить цілеспрямовану діяльність підприємства. Ефективна діяльність можлива лише при умові досягнення та перевиконання планових показників. Тому, в успішній роботі підприємства велике значення має виявлення та застосування необхідних показників результативності, що безпосередньо впливають на кінцевий результат.

Метою дослідження є особливостей впровадження показників результативності відділу продажів на підприємствах будівельної направленості.

Основні результати дослідження. Використання опрацьованої стратегії може зазнати невдачі через неможливість перегляду та своєчасного корегування конкретних показників її реалізації. Основою успішної реалізації є попереднє інформування та доведення до кожного працівника відділу продажів основного плану стратегії, задля повного розуміння особистої відповідальності за виконання доручених завдань. Основним інструментом для регулювання даного завдання може виступати система KPI, завдяки її можливості виділяти та контролювати конкретні, вимірні дії.

Показники результативності відділу продажів мають повністю відповідати принципам стратегічним цілям всієї організації. Тому слід приділити особливу увагу встановленню досяжних величин, що будуть задовольняти як принципові прагнення власників до збільшення прибутків, так і реальні ринкові та організаційні можливості будівельної галузі. Співробітник, що матиме завдання у вигляді досягнення певної цілі, повинен мати відповідну компетенцію. Нормативи мають бути реальними, щоб спонукати до діяльності. Введення ключових показників має бути поетапним та відповідати особливостям даної сфери діяльності. В результаті, підприємство матиме змогу оцінити результативність кожного працівника, всього відділу продажів та організації в цілому. Слід відмітити, що KPI відіграє важливу роль у побудові об'єктивної та ефективної системи мотивації. Положення системи KPI в загальній структурі відділу продажів показано на рис. 1.



Рис. 1. Положення системи KPI в загальній структурі відділу продажів, авторська розробка

Успішне функціонування підприємства не можливе без попередньої розробки та опрацювання стратегії продажів та встановлення відповідних цілей. Досягнення поставлених цілей здійснюється за рахунок визначення показників результативності. Для прикладу, при розробці стратегії продажів,

основними цілями вважатимемо: збереження існуючих клієнтів для повторних продажів та принципове збільшення клієнтської бази. КРІ в даному випадку будуть: кількість нових клієнтів, відсоток продажів новим клієнтам, кількість повторних звернень тощо. Кожен співробітник відділу продажів має отримати свій набір ключових показників, за допомогою яких можна оцінити їх результати роботи за потрібний період часу.

Основною бойовою одиницею відділу продажів є менеджер з продажів. Далі розглянемо показники ефективності даного співробітника з умовою його діяльності на виробничому підприємстві з специфікою роботи на ринку будівельних матеріалів. Стратегія продажів такого напрямку має безліч специфічних особливостей в зв'язку з особливостями розвитку та функціонування будівельного бізнесу, використанням новітніх технологій, вдосконаленням методів будівництва, появою нового покоління будівельників з сучасними комунікаційними підходами [7]. Все це зумовлює необхідність її вдосконалення та детального опрацювання, з подальшою постановкою цілей. Тому, запропоновані основні ключові показники результативності менеджера з продажів будівельних матеріалів (рис.2):

Обсяг продажів	•Обґрунтований план продажів на основі аналізу минулих даних. Може мати певні корективи внаслідок змін в економіці через введення воєнного стану в Україні та призупинення діяльності великої кількості забудовників
Кількість продажів	•Число клієнтів, які здійснили покупку за місяць чи будь-який інший потрібний проміжок часу
Кількість залучених клієнтів	•Цей показник відстежує роботу маркетологів, але особливість роботи даної сфери зумовлює використання стратегії «прямих» продажів, що, в свою чергу, є причиною залучення великої кількості клієнтів при самостійній роботі менеджера «в полях»
Кількість комерційних пропозицій	•Кількість виставлених комерційних пропозицій. В окремих випадках можна використати показник проведених зустрічей, показів, демонстрацій та інше
Допоміжні товари	•Впроваджується для того, щоб стимулювати менеджера продавати додаткові товари
Прибуток	•Заохочує здійснення продажів по більш високій ціні задля збільшення прибутку компанії, на що в значній мірі впливає правильно розроблена система мотивації
Конверсія	•Кількість реалізованих угод відносно загальної кількості опрацьованих клієнтів
Інші	•В залежності від особливостей роботи кожного підприємства

Рис. 2. Запропоновані ключові показники результативності менеджера з продажів будівельних матеріалів, авторська розробка

Розробка, впровадження та постійне вдосконалення даних показників ефективності відносно змін, що відбуваються в навколишньому середовищі, допоможуть керівнику відстежувати, регулювати та покращувати безпосередньо під час роботи діяльність співробітників та їх ефективність. Специфіка продажів будівельних матеріалів потребує як особливої комунікаційної та технічної підготовки, так і ефективного планування часу, зосередження уваги на першочергових завданнях, що в більшій мірі впливають на результативність.

В табл.1 представлені результати місячної роботи відділу продажів підприємства ТОВ «Баутех-Україна» з частковим використанням розроблених показників результативності. Дана компанія з 2001 року спеціалізується на представленні технології та виробництві комплексу будівельних матеріалів.

Таблиця 1. Результат діяльності відділу продажів (лютий 2023 року), авторська розробка

Показники	План	Факт	Відхилення
Обсяг продажів, грн	2 000 000	2 200 000	+200 000
Прибуток, грн	400 000	350 000	-50 000
Кількість комерційних пропозицій, шт	100	115	+15
Конверсія, %	20	22	+2
Кількість залучених клієнтів, шт	50	39	-11

З таблиці 1 видно, що незважаючи на перевиконання плану продажів, фактичний показник прибутку не був досягнений, про що свідчить неефективність роботи персоналу та потреба у вдосконаленні системи мотивації. Слід відмітити, що в даному випадку бонусна частина мотивації кожного менеджера нараховувалася в вигляді відсотку від повного обсягу особистого плану продажів. Перехід на мотивацію від прибутку допоможе в покращенні ефективності діяльності співробітників та результативності відділу продажів в цілому.

Показники результативності повинні сприяти покращенню ефективності роботи кожного менеджера. Розглянемо відхилення між запланованим та фактичним показником кількості залучених клієнтів. Так, при виконанні відділом продажів плану із залучення нових клієнтів (KPI – кількість нових клієнтів залучених за період) відділ може розраховувати на додаткову премію. При невиконанні плану, премія не виплачується

Загалом, при впровадженні KPI система мотивації стає чіткою та прозорою оскільки фіксуються планові та фактичні значення [8]. Застосовувана стратегія виявляє свої слабкі місця та необхідні принципи мотивації співробітника відносно поставлених цілей. Той, у свою чергу, добре розуміє, за яких умов і яку винагороду він отримає, а за що на нього чекає стягнення.

Окрім правильного опрацювання найбільш ефективної системи KPI з погляду на вузьку направленість будівельної сфери, слід приділити особливу

увагу кадровій політиці підприємства, адже вагомий вплив на результативність відділу продажів мають професійні якості менеджера, експертність, комунікаційні навички, знання та практичні вміння в застосуванні технології продажів та інше. Як зазначалось вище, особливістю даного виду діяльності є використання стратегії «прямих» продажів, що викликає необхідність роботи менеджера «в полях» та потребує певних умінь та знань, як з точки зору професійної експертності в продукції та послугах підприємства, так і в успішному між особовому спілкуванні та взаємодії з потенційними клієнтами компанії [9].

Наявність такого кваліфікованого персоналу, що має відповідні навички та експертність — умова необхідна, але не достатня. Особливу увагу слід приділити внутрішньому клімату та створити сприятливі умови для мотивації та ініціативності співробітників комерційного відділу. Можна запропонувати наступний пакет факторів впливу на результативність відділу продажів представлені на рис.3.



Рис. 3. Запропонований пакет факторів впливу на результативність відділу продажів, авторська розробка

Вдосконалення системи застосовуваних факторів дозволить покращити задоволеність співробітників від повсякденної роботи, що, в свою чергу, підвищить результативність відділу продажів в цілому. Адже люди є найціннішим активом сучасної компанії, а їх правильно налаштований емоційний стан та професійна мотивація стануть незамінними помічниками в досягненні комерційного успіху будь-якої компанії.

Висновки. Налагодження ефективної роботи відділу продажів потребує прийняття важливих управлінських рішень, що мають ґрунтуватися на основі аналізу показників результативності. Сучасний керівник має спрямовувати свої дії не тільки в напрямку поточних проблем, що виникають щоденно, але й аналізувати, опрацьовувати та застосовувати стратегічні зміни, що зумовлюватимуть нові можливості та сприятливі перспективи розвитку комерційного відділу та компанії в цілому [10]. Використання показників результативності КРІ дозволяє виявити та скорегувати конкретні завдання необхідні для досягнення запланованих цілей, більш ефективно керувати наявними ресурсами в ключових сферах діяльності, контролювати економічну та оперативну діяльність компанії тощо.

1. Bernard Marr. Key Performance Indicators (KPI): The 75 Measures Every Manager Needs to Know. 2012. Pearson UK.

2. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 466 с.

3. Цюцюра С. В., Криворучко О. В., Цюцюра М. І. Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників для бюджетної сфери. Управління розвитком складних систем. Київ, 2012. №10. С.87-9.

4. Григор'єва О. В., Грибова А. М. Застосування ефективної системи оцінювання персоналу та визначення її впливу на результати діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6784> (дата звернення: 02.03.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.12.107.

5. Пилипчук В. П., Данніков О. В. Маркетинговий аналіз та оцінка ефективності продажу. БІЗНЕСІНФОРМ. Харків, 2016. № 3. С. 291-296.

6. Parmenter D. Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs / David Parmenter.- John Wiley & Sons, Inc., 2007, 236 s.

7. Oklander T., Shcherbyna O. Methodology of establishing communications with corporate consumers in the market of construction materials. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Gdansk, 2022. Vol. 1, No. 5. S. 26-35.

8. Castanheira N. Measuring internal audit effectiveness and efficiency: the appropriate KPI for internal audit. International conference corporate governance and internal control, 1st–3rd of June 2016, Kyiv, Ukraine.

9. Окландер Т.О., Шербина О.С. Формування стратегії «прямих» продажів виробничо-будівельної організації. Причорноморські економічні студії. Економічний науково-практичний журнал. Одеса, 2022. №77. С. 74-82.

10. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. Всеуито, Наукова думка. Київ, 2001. 242 с.

1. Bernard Marr. Key Performance Indicators (KPI): The 75 Measures Every Manager Needs to Know. 2012. Pearson UK.

2. Petrova I. L. Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy : navch. posib. K. : KNEU, 2013. 466 s.

3. Tsiutsiura S. V., Kryvoruchko O. V., Tsiutsiura M. I. Kliuchovi pokaznyky efektyvnosti. Pryntsypy rozrobky kliuchovykh pokaznykiv dlia biudzhetoj sfery. Upravlinnia rozvytkom skladnykh system. Kyiv, 2012. №10. S.87-9.

4. Hryhorieva O. V., Hrybova A. M. Zastosuvannia efektyvnoy systemy otsiniuvannia personalu ta vyznachennia yij vplyvu na rezultaty diialnosti pidpriemstva. Efektyvna ekonomika. 2018. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6784> (data zvernennia: 02.03.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.12.107.

5. Pylypchuk V. P., Dannikov O. V. Marketynhovyi analiz ta otsinka efektyvnosti prodazhu. BIZNESINFORM. Kharkiv, 2016. № 3. S. 291-296.

6. Parmenter D. Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs / David Parmenter. John Wiley & Sons, Inc., 2007, 236s.

7. Oklander T., Shcherbyna O. Methodology of establishing communications with corporate consumers in the market of construction materials. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Gdansk, 2022. Vol. 1, No. 5.
8. Castanheira N. Measuring internal audit effectiveness and efficiency: the appropriate KPI for internal audit. *International conference corporate governance and internal control*, 1st–3rd of June 2016, Kyiv, Ukraine.
9. Oklander T.O., Shcherbyna O.S. Formuvannia stratehii «priamykh» prodazhiv vyrobnycho-budivelnioi orhanizatsii. *Prychornomorski ekonomichni studii. Ekonomichnyi naukovo-praktychnyi zhurnal*. Odesa, 2022. №77.
10. Derlou D. Kliuchovi upravliniski rishennia. *Tekhnolohiia pryiniattia rishen*: Per. z anhl. Vseuvyto, Naukova dumka. Kyiv, 2001. 242s.