

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – МКР. 1916 “С” 2022.12.29. 18 ПЗ

ФІЛІПЕНКА КОСТЯНИНА ДМИТРОВИЧА

2023 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту
УДК 005.93

ПОГОДЖЕНО

Декан факультету
аграрного менеджменту

Анатолій ОСТАПЧУК

(підпис)

(ПІП)

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

В.о. завідувача кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

(підпис)

(ПІП)

«__» _____ 2023 р.

«__» _____ 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Підвищення ефективності системи управління на підприємстві»

Спеціальність

Освітня програма

073 «Менеджмент»

(код і назва)

Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Олена КОВТУН

(підпис)

(ПІБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Виконав

(науковий ступінь, вчене звання)

Олександра РАЛКО

(підпис)

(ПІБ)

Костянтин ФІЛІПЕНКО

(підпис)

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
КИЇВ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД

Віталій ЛУЦЯК
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ІПШ)

2022 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Філіппенку Костянтину Дмитровичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

073 Менеджмент

(код і назва)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Підвищення ефективності системи управління на підприємстві»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «29» грудня 2022 № 1916
р. «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2023.11.10

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи

Фінансова звітність підприємства, наукові матеріали, статті.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ
2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «СИНГЕНТА»
3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «СИНГЕНТА»

Перелік графічного матеріалу (за потреби)

Дата видачі завдання

«30» _____ грудня _____ 2022 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

Олександра РАЛКО

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

Костянтин ФІЛІППЕНКО

(підпис)

(прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. Сучасна динаміка бізнес-середовища надає величезне значення ефективній системі управління для успішного розвитку та тривалого існування підприємства. Вдосконалення цієї системи та методик її оцінки стає важливим завданням в контексті сучасних умов конкуренції та нестабільності.

Метою даного дослідження є дослідити теоретичні та практичні аспекти системи управління на підприємстві (на прикладі ТОВ «Сингента») та розробити практичні рекомендації для підвищення ефективності системи управління на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- Розглянути сутність та теоретичні аспекти побудови системи управління на підприємстві;
 - Дослідити сучасні інноваційні методи побудови системи управління;
 - Дослідити підходи та критерії оцінки ефективності системи управління;
 - Охарактеризувати фінансово-господарську діяльність ТОВ «Сингента»;
 - Проаналізувати конкурентні переваги та перспективи розвитку ТОВ «Сингента» на базі SWOT аналізу;
 - Окреслити шляхи підвищення ефективності системи управління ТОВ «Сингента»;
 - Надати рекомендації щодо підвищення ефективності системи управління торговим персоналом ТОВ «Сингента».

Об'єктом дослідження є процес управління на підприємстві.

Предмет дослідження є теоретичні та прикладні аспекти підвищення ефективності системи управління на підприємстві.

Методологія дослідження ґрунтується на комплексному підході, що охоплює як теоретичний, так і практичний аналіз.

Апробація результатів магістерської роботи. Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на IV Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (м. Київ, ЧУБіП України, 25-

26 жовтня 2023 р.)

КЛЮЧОВІ СЛОВА

СИСТЕМА, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПІДВИЩЕННЯ, ПЕРСОНАЛ,
СИНГЕНТА.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 7 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ..... | 9 |
| 1.1. Система управління підприємства та її складові..... | 9 |
| 1.2. Підходи до визначення ефективності діяльності підприємства..... | 12 |
| 1.3. Критерії визначення ефективності системи управління..... | 16 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «СИНГЕНТА» | 21 |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства..... | 21 |
| 2.2. Стратегічний аналіз діяльності підприємства..... | 23 |
| 2.2. Дослідження особливостей системи управління підприємства..... | 27 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «СИНГЕНТА»..... | 32 |
| 3.1. Обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності системи управління торговим персоналом..... | 32 |
| 3.2. Створення моделі сегментації торгового персоналу..... | 34 |
| 3.3. Розрахунок потенційного економічного ефекту від реалізації запропонованих рішень..... | 50 |
| ВИСНОВКИ..... | 55 |
| ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 58 |

НУБІП України

НУБІП України

ВСТУП

НУБІП України

Актуальність теми. Сьогоднішні керівники повинні володіти навичками реального часу для точної оцінки ефективності управлінської системи та негайного реагування на її вплив на ключові показники діяльності підприємства.

НУБІП України

Вирішення цього завдання дозволяє приймати високоякісні управлінські рішення в умовах швидкозмінного бізнес-середовища.

НУБІП України

Розуміння того, як система управління взаємодіє з роботою підприємства та як впливає на його результати, дозволяє керівництву адаптувати стратегії та

НУБІП України

процеси для досягнення оптимальних результатів. Урачування динаміки сучасного бізнесу та здатність швидко реагувати на зміни стає ключовим фактором успішного управління підприємством в сучасному підприємницькому оточенні.

НУБІП України

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Актуальність оцінювання ефективності управління підприємством отримала значний розгляд у працях визначених вчених, які своїми дослідженнями внесли суттєвий вклад у розвиток методик та підходів до оцінювання ефективності управлінських систем. Серед

НУБІП України

цих вчених зазначаються Л.І. Бажан, Л.О. Бакаєв, О.О. Бакаєв, Т.М. Безверхнюк, А. Богданов, О. Віханський, В. Герасимчук, В. Грузінов, Л. Довгань, П. Друкер, З. Макашева, М. Мескон, А. Наумов, В. Немцов, Г. Одінцова, І. Сіменко та інші.

НУБІП України

Дослідники висвітлюють різні аспекти оцінювання ефективності управління, враховуючи як загальні принципи, так і конкретні методики в контексті підприємницької діяльності. Розгляд вказаних авторів дозволяє

НУБІП України

сформуванню бази для оціночних підходів, які можуть бути використані для удосконалення систем управління підприємствами. Це важливе завдання в умовах постійних змін у бізнес-середовищі та вимагає постійного вдосконалення

НУБІП України

методів аналізу та визначення ефективності управлінської діяльності.

Мета дослідження є дослідити теоретичні та практичні аспекти системи управління на підприємстві (на прикладі ТОВ «Сингента») та розробити

практичні рекомендації для підвищення ефективності системи управління на підприємстві.

Досягнення мети зумовило необхідність вирішити наступні завдання:

- Розглянути сутність та теоретичні аспекти побудови системи управління на підприємстві;

- Дослідити сучасні інноваційні методи побудови системи управління;
- Дослідити підходи та критерії оцінки ефективності системи управління;
- Охарактеризувати фінансово-господарську діяльність ТОВ «Сингента»;

- Проаналізувати конкурентні переваги та перспективи розвитку ТОВ «Сингента» на базі SWOT аналізу;

- Окреслити шляхи підвищення ефективності системи управління ТОВ «Сингента»;

- Надати рекомендації щодо підвищення ефективності системи управління торговим персоналом ТОВ «Сингента».

Об'єктом дослідження є процес управління на підприємстві.

Предмет дослідження є теоретичні та прикладні аспекти підвищення ефективності системи управління на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження є статистичні дані Державної служби

статистики України, дані фінансової звітності досліджуваного підприємства, Інтернет-сайти, результати публікацій періодичних, науково-фахових видань, зарубіжні видання тощо.

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Система управління підприємства та її складові

Глибокий аналіз концепції «система управління підприємством» виявив, що науковці розглядають її як складну взаємодію між «суб'єктом управління» і «об'єктом управління», де важливо визначити роль і взаємозв'язки. Інша перспектива розглядає систему управління як сукупність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації. Обидва підходи становлять основу для визначення ефективності системи управління, де визначальною функцією є досягнення високих результатів у діяльності підприємства в цілому. Важливо враховувати, що успішне управління не обмежується лише формальними структурами, але також залежить від корпоративної культури, ефективності комунікацій та готовності адаптуватися до непередбачених змін в бізнес-середовищі. В такий спосіб, синтез цих підходів утворює високоефективну систему управління, яка визначає успіх і стійкість підприємства в сучасному світі бізнесу.

Теоретичні та практичні підходи до визначення складових систем управління підприємством розглядаються різними дослідниками. Згідно з поглядом А. О. Устенко [3], система управління підприємством є складним комплексом, що включає цільову, забезпечувальну, функціональну, керуючу, керовану, науково-методичну та зовнішню підсистеми. Цей комплекс спрямований на ухвалення та реалізацію конкурентоспроможних управлінських рішень для задоволення ринкових потреб та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в конкурентному середовищі.

У широкому сенсі, відповідно до системного підходу, система управління включає як суб'єкт, так і об'єкт управління. Керуюча (суб'єкт управління) та керована (об'єкт управління) підсистеми внутрішньої структури будь-якої

організаційно-економічної системи також є системами і мають ознаки системності.

Зауважимо, що ефективне управління визначається, перш за все, ефективною організацією керуючої підсистеми. Взаємозв'язок між цілями, ресурсами, кадрами і результатами виробництва в системі управління організацією визначає можливості керуючої підсистеми відстежувати результати функціонування керованої підсистеми, співвідносити їх з поставленими цілями і активно впливати на керовану підсистему.

Отже, для оцінювання ефективності системи управління необхідно враховувати складові саме керуючої системи, яка безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації.

Ю. М. Лисецький [2], враховуючи системний підхід, виділяє методологію управління, процес управління, структуру управління і техніку управління як ключові підсистеми системи управління підприємством. Ці складові формують управлінську діяльність та механізм управління, відіграючи значущу роль у забезпеченні ефективного функціонування організації в цілому.

І. В. Бондаренко [1] виділяє управління на об'єктно-логічне і соціально-психологічне, визначаючи різні об'єкти і процеси управління, які впливають на його ефективність. Ці складові включають процес, функцію, інформацію, а також людину, підрозділ як елемент процесу, виконавця функції, людину як соціальний об'єкт і мотивацію.

За результатами аналізу наукової літератури, більшість дослідників виділяють функції, організаційну структуру, кадри управління, інформацію, техніку як складові системи управління підприємством. Г. С. Одінцова [5] вводить процесний підхід, визначаючи складові системи управління як кадри управління, структурно-функціональне забезпечення, методи управління, техніку і технологію, інформацію.

Таке групування складових має загальну ознаку - забезпечення виконання робіт на кожному етапі процесу ухвалення та реалізації управлінських рішень.

Висувається пропозиція оцінювати складові системи підприємства з позицій забезпечення ефективності цього процесу.

Комплексна взаємодія всіх складових системи управління забезпечує її ефективне функціонування. В той час як порушення хоча б однієї з складових може вивести систему із ладу і створити кризову ситуацію. Оцінювання ефективності системи управління може здійснюватися через розгляд кожного етапу ухвалення та реалізації управлінських рішень: діагностика об'єкту управління, оцінка зовнішнього середовища, постановка проблеми, розробка альтернативних варіантів, прийняття рішення, реалізація, контроль та оцінка результатів.

Процес управління на підприємстві є складним, а його ефективність залежить від якісної та об'єктивної інформації на всіх рівнях управління. Інформаційне забезпечення системи управління підприємством відіграє ключову роль, оскільки ефективність цієї системи визначає кінцеві результати функціонування підприємства.

О. Є. Кузьмін та Н. Г. Георгіаді [6] розглядають інформаційне забезпечення як систему якісних і кількісних показників, що визначають рівень задоволення суб'єктів управлінської діяльності управлінською інформацією та інформаційними технологіями. Ця система служить для реалізації встановлених цілей та завдань інформаційною системою.

У сучасних умовах ефективність системи інформаційного забезпечення підприємства стає важливим фактором функціонування. Необхідність постійного пошуку ефективних напрямків поліпшення діяльності підприємства базується на безперервному опрацюванні інформаційних потоків для підвищення результативності ухвалених управлінських рішень.

Оцінка ефективності впровадження та моніторингу системи управління інформаційними ресурсами може служити джерелом підвищення ефективності та результативності господарської діяльності підприємства.

Недосконалість інформаційного забезпечення системи управління може призвести до нестабільності на внутрішньому та зовнішньому ринках, зменшення прибутку підприємства та збільшення витрат на обслуговування систем автоматизації. Такі проблеми можуть вплинути на фактичний результат від використання цих систем, тому важливо здійснювати постійний моніторинг та вдосконалення інформаційного забезпечення для забезпечення ефективного управління підприємством.

1.2. Підходи до визначення ефективності діяльності підприємства

Поняття ефективності та критерії її вимірювання розглядаються різними економічними школами та науковцями, що призводить до різних підходів у визначенні та оцінці цього поняття. Ось деякі погляди вчених на цю тему:

На думку В. Андрійчук [7], «ефективність - це результативність певного процесу, дії, що вимірюється співвідношенням між отриманим результатом і витратами (ресурсами), що його спричинили».

На думку Г. Куденко [8], «ефективність - це загальноекономічна категорія, сутність якої полягає в тому, щоб досягнути цілей з найменшими витратами».

На думку І. Ковальчук [16], «ефективність - поняття, яке передбачає порівняння отриманих результатів діяльності підприємства з величиною витрачених ресурсів».

Зазвичай, термін може стосуватися як економічної, так і технічної ефективності. Технічна ефективність означає використання мінімальної кількості ресурсів для досягнення певного обсягу виходу продукції. Економічна ефективність, у свою чергу, визначає економію або збереження виробничих ресурсів при досягненні обсягу та номенклатури відповідно до потреб.

Отже, ефективність визначається різними авторами як співвідношення між результатами та витратами, досягненням цілей з мінімальними витратами, порівнянням отриманих результатів і витрачених ресурсів тощо. При цьому важливо враховувати як технічні, так і економічні аспекти ефективності для повного уявлення процесу управління підприємством.

Розглянуті визначення ефективності та підходи до її оцінки відображають різноманітні аспекти цього поняття. Ось кілька ключових поглядів вчених на економічну ефективність підприємства:

На думку А. Григорук [14] економічна ефективність ширше поняття, ніж технічна ефективність. Враховує вартість, витрати і вигоду, пов'язані з різними ринковими вподобаннями, намірами і рішеннями. Здійснення економічних дій виправдано лише тоді, коли додаткова вигода перевищує додаткові витрати.

На думку В. Кулішова [12] економічна ефективність - засіб, який забезпечується в результаті здійснюваних зусиль і витрат ресурсів для одержання максимального (найкращого) результату.

Щодо підходів до оцінки економічного результату виробництва, важливим є затратний підхід, коли економічний результат порівнюється з поточними виробничими витратами. Затратний підхід передбачає врахування амортизації, матеріальних витрат, витрат на оплату праці та інші витрати для обчислення вартості виробництва та отримання корисного результату.

При визначенні витрат виникає складність у сукупності грошового вираження різних ресурсів, таких як кошти, предмети та жива праця. Економічна теорія та практика не завжди надають чітких відповідей на це питання. Для досягнення цілей і проведення розрахунків слід визначитися з тим, наскільки ефективно використовується кожен ресурс. Такий підхід може включати порівняння різних видів результатів з витратами конкретних ресурсів, що призводить до створення системи часткових економічних показників. Для отримання загального показника ефективності використання всіх ресурсів можна використовувати певні принципи.

Перш за все, важливо, щоб результатами були наслідком витрат, оскільки витрати є причиною. Ще одним ключовим принципом є повний облік результатів і витрат. Порушення цих принципів може призвести до методологічних помилок.

На сучасному етапі більшість організацій віддає перевагу затратному підходу над результуючими критеріями. Однак це суттєво знижує продуктивність праці та ефективність проведення заходів. Ті підприємці, які

краще управляють ресурсами, зазвичай мають переваги. Слід розуміти, що витрати виникають як наслідок використання ресурсів, а не їх причина. Тому для досягнення результативності та ефективності діяльності важливо керувати самими ресурсами, а не витратами.

Затратний підхід, який є домінуючим на сучасному етапі, призводить до зниження результативності та ефективності через ряд причин, включаючи орієнтацію на поточні потреби при формуванні активів, прийняття рішень на підставі минулого досвіду, високий рівень зайвих витрат, відсутність інвестицій у розвиток ресурсів та недостатню увагу до інших ресурсів.

Різниця між затратним та ресурсним підходами визначається такими аспектами, як початок управління ресурсами на етапі формування активів та врахування значення ресурсів для стратегії та виробничих процесів.

Отже, ресурсний підхід відрізняється від поширеного затратного тим, що він виходить з виробничої (доходної) ролі ресурсів в діяльності, а не обмежується лише фіксацією їх фактичних витрат. Його акцент робиться на результативності та ефективності досягнення результатів, а не лише на витратах ресурсів. Таким чином, на сучасному етапі важливо здійснювати перехід від управління витратами до управління економічними ресурсами.

За словами Ю.С. Салиги, для оцінки ефективності використовується саме ресурсний підхід, де економічний результат співвідноситься із вартістю виробничих ресурсів, включаючи основні виробничі фонди та оборотні засоби.

Ресурси у вигляді витрат можуть включати в себе вартість основних засобів, нематеріальних активів та матеріальних оборотних коштів, які забезпечують виробництво та реалізацію продукції. Ресурсний підхід може приймати різні форми, включаючи розгляд витрат ресурсів як суми вартості основних засобів, нематеріальних активів та оборотних коштів.

Згідно з визначенням Солдатова В.В. [24], ресурси підприємства є ключовим фактором результативності та ефективності його діяльності. Вони включають матеріальні, нематеріальні, кадрові, інформаційні, виробничо-технічні, фінансові, комерційні, організаційно-управлінські, часові та

адміністративні ресурси. Управління цим комплексом ресурсів є ключем до досягнення результативності та ефективності в діяльності підприємства.

Зміни в значущості ресурсів для результату вимагають відповідних змін в управлінні діяльністю. Успішне управління ресурсами базується на визначення цілей, стратегії, підприємницьких здібностей, організації та управління.

Результативність полягає в вмілому використанні комплексу економічних ресурсів для отримання вигод і розширення можливостей в кожному циклі діяльності.

Управління ресурсами є ключовим фактором для досягнення ефективності та результативності діяльності підприємства. Необхідність і достатність ресурсів, цілеспрямований вплив кадрових ресурсів, отримання вигод від досягнення цілей і завоювання конкурентних позицій – це лише кілька з аспектів, які підкреслюють важливість ресурсного підходу.

Ефективність діяльності визначається оптимальністю використання ресурсів та максимізацією результату понад витратами. Крім того, важливо враховувати якість та кількість залучених ресурсів, їх вартість, а також інвестиції в розвиток стратегічних ресурсів.

Ресурсно-затратний підхід надає можливість більш комплексної оцінки ефективності, збалансовуючи як результати, так і витрати ресурсів. В умовах постійної зміни та розвитку, важливо враховувати динаміку інновацій, які можуть впливати на результативність підприємства.

Таким чином, управління ресурсами вимагає виваженого підходу та врахування всіх аспектів, щоб забезпечити ефективність та конкурентоспроможність в сучасному бізнес-середовищі.

Із зазначеного вище випливає, що ефективність підприємницької діяльності визначається множиною показників, проте важливим є максимізація прибутку на одиницю витрат капіталу в умовах високої якості праці та забезпечення конкурентоспроможності продукції. Дослідники, такі як Савицька Г.В. [25], підкреслюють, що прибуток, в якому відображається головна мета

будь-якого господарюючого суб'єкта, може бути вимірний різними показниками в залежності від мети аналізу та інтересів зацікавлених осіб.

Одним із важливих аспектів є рентабельність, що визначає ступінь дохідності та прибутковості бізнесу. Цей показник враховує різні напрямки діяльності підприємства, дозволяючи здійснювати оцінку ефективності в цілому та визначати дохідність окремих видів продукції та послуг.

Важливо враховувати, що ефективність підприємства оцінюється не лише за абсолютним прибутком, але й за відносними показниками дохідності та темпів росту. Співвідношення між сукупними активами, обсягом продажів та прибутком визначає динаміку розвитку та ступінь досягнення мети підприємства в різні етапи його життєвого циклу.

Враховуючи це "золоте правило економіки підприємства", можна здійснити більш комплексний аналіз його фінансової стійкості та ефективності.

Такий підхід дозволяє збалансувати різні аспекти функціонування підприємства та сприяє зростанню його конкурентоспроможності в умовах ринкових відносин.

1.3. Критерії визначення ефективності системи управління

Вибір правильних економічних критеріїв для планування та оцінки результатів діяльності організації є ключовим аспектом стратегічного управління. Критерії визначають принципи вимірювання та відображення якісної сутності ефективності виробництва та дозволяють порівнювати різні організації між собою.

Одна з основних вимог до критеріїв - надання достовірної кількісної оцінки ефективності. Критерії повинні бути легко порівнюваними, щоб вони дозволяли аналізувати та оцінювати результати діяльності. Важливо, щоб їх динаміка відображала реальні зміни в економії виробничих ресурсів.

Для ефективно оцінки напрямів розвитку організації необхідно ретельно вибрати критерії, які визначатимуть успішність планування та оцінки результатів. Важливість вибору точних економічних критеріїв непередбачено

велика. Критерій визначає принципи вимірювання, вказуючи на якісну сутність ефективності виробництва та відображаючи загальний рух та тенденції.

Щоб забезпечити ефективність вибору критеріїв, слід враховувати декілька важливих аспектів. По-перше, критерій повинен надавати достовірну кількісну оцінку ефективності виробництва, а оцінка повинна бути легко порівнюваною. По-друге, динаміка цих оцінок повинна точно віддзеркалювати реальні економічні зміни та розкривати ефективність використання виробничих ресурсів.

Враховуючи підходи Д. Скотт-Сінка [27] до оцінки ефективності діяльності підприємства, визначимо ключові критерії: дієвість, економічність, якість, прибутковість, продуктивність, якість трудового життя та інноваційність. Ці критерії визначаються та використовуються з метою максимізації результатів підприємства та досягнення стратегічних цілей.

Загальні підходи до формування критеріїв ефективності можна поділити на монокритеріальні та полікритеріальні. Останні вимагають збалансованого підходу до оцінки кількох параметрів одночасно, що дозволяє отримати комплексний погляд на ефективність діяльності.

Узагальнюючи різноманітні підходи до визначення ефективності управління, важливо розрізнити внутрішню, зовнішню, загальну, ринкову, цільову, та витратну ефективність. Визначаючи ефективність, враховують максимізацію прибутку, мінімізацію витрат, підвищення рівня інновацій та стабільність управлінських процесів.

Ці критерії є важливими для підприємства, оскільки дозволяють об'єктивно визначати його успішність та рівень конкурентоспроможності.

Таким чином, представлені вище складові системи управління підприємством проявляються через певні характеристики (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Критерії визначення ефективності системи управління за її складовими

| Складові системи управління | Критерії ефективності |
|---------------------------------------|--|
| Кадрове забезпечення | достатність чисельності; адекватний завданням рівень кваліфікації та компетентності управлінських робітників; відношення персоналу до змін; перспективність мислення керівників; готовність до ризику |
| Структурно-функціональне забезпечення | ступінь структурного відокремлення функцій управління; достатність складу функцій управління; ступінь жорсткості розподілу функцій; відповідність функціональній спеціалізації управлінській діяльності; налагодженість міжфункціональних зв'язків; коректність побудови організаційної структури |
| Методи управління | відповідність цілям та задачам організації; ступінь впливу на інтереси робітників підприємства; вплив на кінцеві результати виробничо-господарської діяльності |
| Техніка і технологія управління | наявність технологічної документації з управління; ступінь відображення документообігу та взаємодії між підрозділами у положеннях про структурні підрозділи; ступінь забезпеченості організаційною технікою; рівень комп'ютеризації управлінської діяльності; наявність програмного забезпечення |
| Інформаційне забезпечення | повнота інформації щодо внутрішніх та зовнішніх змінних; достовірність даних, що отримуються; релевантність інформації щодо проблеми; своєчасність отримання даних |

Джерело: складено автором на основі [2-11]

Аналіз системи управління за характеристиками її складових і має базуватися на розрахунку низки кількісних показників (наприклад, для визначення коректності побудови організаційної структури необхідно розрахувати такі показники, як показники фактичної жерованості за підрозділами, кількість управлінських зв'язків тощо).

Такий підхід дозволяє діагностувати існуючу систему управління та виявити ті складові, потенціал яких необхідно нарощувати в першу чергу з

позиції готовності до стратегічних змін механізму управління підприємством в цілому.

Ефективність системи управління, на нашу думку, є важливим аспектом, що визначає успішність функціонування підприємства на ринку. Наразі ця категорія є мало вивченою, аналогічно із показниками ефективності системи управління. У світовій науковій літературі економічна ефективність вивчена широко, однак, на нашу думку, ефективність системи управління належить до більш широкого поняття.

Економічна ефективність концентрується на порівнянні отриманого результату з витратами або ресурсами, використовуваними для його досягнення. Це поняття акцентує увагу на господарській ефективності і не враховує внутрішніх процесів в організації, що ускладнює встановлення відповідності між отриманими результатами та потребами зовнішнього середовища.

Натомість, ефективність системи управління включає кількісні та якісні параметри підприємства, де важливим показником є відповідність цих параметрів вимогам зовнішнього середовища та визначеним цілям власників.

На різних етапах розвитку підприємства виникають кризи, і їх подолання визначає перехід до наступного етапу. Водночас, якщо підприємство не подолає кризу, йому загрожує залишання на поточному етапі та, в кінцевому підсумку, припинення діяльності. Кризи виникають внаслідок невідповідності між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства, що свідчить про необхідність адаптації до змін.

У контексті змін, пов'язаних із розвитком, зазначено, що параметри підприємства зазнають змін у розмірі, організаційній структурі, виробництві тощо. Ці зміни породжують "нову якість" внутрішнього середовища, вимагаючи відповідності "нового" підприємства новим зовнішнім вимогам. Невідповідність може виникнути через недостатню адаптацію до цих змін, що може призвести до кризи у діяльності.

Таким чином, ефективність системи управління можна визначити через відповідність внутрішнього середовища змінам зовнішнього. Для оцінки зміни

стану організації важливо використовувати показники, що відтворюють сутність її діяльності та відображають рівень відповідності отриманих результатів умовам зовнішнього середовища та внутрішніх розвитку організаційних елементів.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «СИНГЕНТА»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Сингента (Syngenta) – це світовий лідер у сфері сільськогосподарства та агробізнесу. Являючи ключовим гравцем в галузі наукових досліджень, розробки, та виробництва сільськогосподарських продуктів, компанія спеціалізується на пошуку інноваційних рішень для поліпшення врожайності та стійкості рослин.

Основні характеристики компанії Сингента:

Галузь діяльності: Сингента спеціалізується у сфері сільськогосподарства, пропонуючи широкий спектр продуктів та послуг, таких як насіння, захист від шкідників, гербіциди, та інші засоби для зростання та захисту рослин.

Глобальна присутність: Компанія має широкую географічну присутність і працює у багатьох країнах світу. Це дозволяє їй надавати свої продукти та послуги фермерам та клієнтам у різних регіонах.

Наукові дослідження та розробки: Сингента вкладає значні ресурси в дослідження та розробки, спрямовані на створення нових сортів рослин, які були б врожайними та стійкими до шкідників та хвороб.

Інновації: Компанія визначається своєю постійною прагненням до інновацій. Впровадження нових технологій та підходів допомагає Сингенті вирішувати сучасні виклики, пов'язані з сільським господарством та продовольчою безпекою.

Стійкість до змін клімату: Сингента активно працює над розробкою та впровадженням технологій, які допомагають рослинам адаптуватися до змін клімату та забезпечують стійкість в умовах непередбачуваних факторів.

Спільнота та сталість: Компанія розглядає питання корпоративної відповідальності та сталого розвитку серйозно. Вона взаємодіє зі спільнотами, де вона працює, та враховує соціальні та екологічні аспекти своєї діяльності.

Сингента грає важливу роль у формуванні сучасної агропромислової ландшафту, працюючи на перетині науки, технологій та сталого розвитку для поліпшення врожайності та якості продукції в сільському господарстві.

Syngenta є однією з найбільших світових компаній у сфері сільського господарства і агробізнесу. Її діяльність охоплює виробництво насіння, захист рослин, хімічні продукти для сільськогосподарського виробництва, а також інноваційні рішення для сільськогосподарських господарств.

Основні аспекти діяльності Syngenta на світовому ринку включають:

Насіннева галузь: Syngenta виробляє насіння для різноманітних культур, включаючи зернові, олійні та баштанні культури. Компанія активно працює над розробкою нових гібридів та сортів.

Захист рослин: Syngenta надає продукти для захисту рослин, такі як інсектициди, гербіциди та фунгіциди. Ці засоби допомагають фермерам захищати свої культури від шкідників та хвороб.

Хімічні продукти: Крім захисту рослин, Syngenta виробляє хімічні продукти, які використовуються в сільському господарстві для поліпшення врожаю та ефективності.

Інноваційні технології: Компанія активно вкладає в інноваційні технології для підтримки сільськогосподарського виробництва, включаючи цифрові рішення та сучасні підходи до управління господарством.

Завдяки своїй глобальній присутності, Syngenta взаємодіє з фермерськими господарствами у багатьох країнах світу та грає важливу роль у сільському господарстві та безпеці харчових продуктів на світовому ринку.

2.2. Стратегічний аналіз діяльності підприємства

В рамках дослідження стійкості бізнесу та перспектив розвитку відділу продажів ТОВ «Сингента» був проведений SWOT аналіз бізнесу та далі по тексту.

Сильними / Strengths сторонами бізнесу Насіння ТОВ «Сингента» є:

- Лідерство на ринку України по культурі Соняшник, а саме доля бізнесу становить 40% від всіх продажів по результату 2023 року, а також ТОВ «Сингента» є еталоном (англ. Benchmark) для фермерів по врожайності, вмісту олії та компенсаторній властивості (при зменшенні густоти посіву до певного рівня спостерігається приріст врожайності) гібридів

- Широка лінійка гібридів соняшника та кукурудзи, а саме по 24 гібрида в каталогі на 2023 рік по кожній з двох культур, що дає можливість фермеру підібрати гібрид під будь яку технологію вирощування та кліматичні умови, також кожен рік вводяться в портфель 2-3 нових покращених гібрида на заміну більш старій генетиці

- Інноваційна технологія AIR гібридів соняшника для захисту посівів від бур'янів та вовчка, яка є інноваційною та унікальною перевагою та відсутня у портфелі конкурентів

- Власне вирощування гібридів та можливість протруювати, фасувати насіння на власному заводі на території України зменшує логістичне плече, затрати на виробництво та дає змогу в короткі терміни поставити фермеру насіння

- Одна з найпрофесійніших команд на агро-ринку України, а саме особливістю є те, що всі торгові представники мають багаторічний досвід в агрономії, що дає змогу надавати найкращий супровід та сервіс на ринку, команда технічного маркетингу складається з експертів з науковими ступенями, що дає змогу проводити кваліфіковані дослідження та найбільш точно позиціонувати гібриди, команда функціональних експертів набиралася з найкращих доступних спеціалістів ринку праці країни

– Внутрішні інвестиційні можливості компанії: Сингента являючи собою міжнародну компанію, яка представлена у всіх частинах світу де є сільське господарство, має великі внутрішні можливості для інвестування в великі дослідницькі проекти (для прикладу щорічно вкладається порядка 1,4 мільярди доларів у проведення науково-дослідної роботи), екологічні проекти по типу «Карбон» де компанія надає фермерам продукти, інструменти та технології для накопичення вуглецю у ґрунті, різні соціальні проекти що дає можливість впроваджувати інновації на агро ринку та підтримувати статус лідера

– Програм «Агропартнер» яка є інноваційною на ринку і дозволяє формувати та консолідувати ранній політ на насіння компанії у фермерів та значно поліпшувати процеси планування та логістику, що в свою чергу дає високий рівень виконання зобов'язань перед клієнтам по вчасній (коли потрібно саме фермеру) доставці насіння

– Оцифровка всіх основних процесів в компанії, використання найкращих на ринку цифрових інструментів дає змогу робити точну аналітику ринку та якісно планувати/вибудовувати внутрішні процеси

– Інноваційні внутрішні цифрові інструменти: Cropwise -інструмент для ведення точного землеробства, «Дистриб'юторський портал» що підвищує керованість логістичних процесів, Easy Capture – програма для консолідації результатів досліджень по всьому світу, а також використання елементів штучного інтелекту для підвищення прогнозування попиту, відтоку клієнтів тощо...

– Фінансові рішення (бартерна пропозиція та кредитування) від компанії/Сингента, як елемент комплексної пропозиції клієнту та допомога у вирішенні фінансових питань

– Гнучкість у виборі каналів реалізації продукції (через всіх ключових дистриб'юторів ринку країни або прями контракти з клієнтом) для формування оптимальної ціннісної пропозиції

Слабкими/Weaknesses сторонами бізнесу Насіння ТОВ «Сингента» є

– Слабка синергія бізнесів CP+SE іноді спостерігається внутрішня конкуренція, ті ж самі фінансові рішення (бартер або кредитування) мають різні умови, що народжує нерозуміння у клієнта

– Незначна доля власного виробництва насіння в Україні, що призводить до складної та довгої по часу логістики (частина насіння вирощується у Франції, частина в Аргентині і т.п.) і підвищує ризики для клієнта по вчасній доставці оплаченого насіння

– Мотиваційні інструменти персоналу перестали бути найкращими на ринку (Сингента в Україні ставала кращім роботодавцем у агропромисловому секторі у період з 2019 по 2021 рік за версіями Forbes та Work.ua) проте за час війни умови у конкурентів зрівнялися або стали більш привабливими, що народжує ризик відтоку персоналу

– Недостатня гнучкість позиціонування по продукту призводить до помилок, коли продукт стає «провальним» на конкретній території та може бути видаленим з портфелю так і не розкривши свого потенцілу, що в свою чергу підвищує репутаційні ризики та знижує показник повернення інвестицій

– Невідповідність у розумінні ціна та цінність продукту у клієнта та команди, що призводить до того, що гібриди з показниками по врожайності вище середніх проте з меншою ціною ніж конкурентні не знаходять визнання

– Слабка віра в продукт (це стосується гібридів кукурудзи, де Сингента займає третю позицію на ринку з долею по Україні 7,6 %) з боку торгових представників

– Комунікація між підрозділами компанії не є оптимальною, що народжує елементи неефективності взаємодії

– Пізні поставки насіння в країну підвищують ризики для фермера у посівній компанії (висів у неоптимальні терміни 3+ та подальша втрата врожайності і зниження рентабельності культур)

Можливостями / Opportunities бізнесу Насіння ТОВ «Сингента» є:

– Розвиток не тільки продукту, а комплексної пропозиції шляхом пропозиції цифрових та інших сервісів / фінансових рішень задля формування конкурентних переваг

– Значний потенціал для збільшення долі на ринку кукурудзи (наразі 7,6 %) через розвиток портфелю гібридів кукурудзи

– Найвищий потенціал збільшення маржинальності вирощування культур соняшнику та кукурудзи шляхом впровадження нових технологій, які наявні проте поки не використовуються в Україні

– Через проблеми із логістикою (нестабільність логістики морем) та проблеми із обіговими коштами у фермерів є запит на купівлю насіння Сингента через бартерні програми, що створює можливість для зростання продажів та долі ринку

– Виробництво в Україні у всіх лідерів ринку України слабо розвинене, потрібно збільшувати частку локального виробництва для забезпечення підвантажень у 4 кварталі і покращення контролю якості

– Співпраця з міжнародними організаціями (наприклад USDA) для залучення коштів на підтримку фермерів та формування сумісних пропозицій

– Розвиток переробки / глибокої переробки зерна кукурудзи в Україні (біогаз, спирт, крупа, лізин) та формування комплексної пропозиції для фермера по реалізації його товарної продукції в обмін на купівлю насіння Сингента

Загрозами / Threats для бізнесу Насіння ТОВ «Сингента» є:

– Зміна клімату, що робить поточну селекцію у середній перспективі не ефективною

– Значні інвестиції та розвиток науково-дослідницьких проєктів з боку конкурентів (Сингенті важливо вибрати перспективні напрямки своїх дослідницьких програм та перерозподілити фінансування), що підвищує ризики втрати лідерства та інноваційності

– Нестабільна економічна ситуація в країні (коливання курсу валют, падіння рівня платоспроможності; нестабільні ціни на товари (англ. commodity

prices), нестабільний експорт тощо) збільшує ризик як для клієнта так і виробника насіння, а також зменшує фінансову привабливість бізнесу в Україні. Військові дії в країні та подальше подолання наслідків створює невизначеність для компанії та фермерів

- Поглиблення рівня конкуренції між виробниками насіння через скорочення об'ємів ринків в Україні;

- Агресивна стратегія основних конкурентів Bayer, Corteva;
- Розвиток власних брендів дистриб'юторами збільшують конкуренцію, виробництво насіння холдингами по ліцензії збільшує долю контрафактного насіння, що зменшує доступну частину ринку для продажів;

- Нестача потужностей для зберігання і переробки зерна в Україні веде до зменшення посівних площ та ринку насіння,

- Зростання витрат виробника і як наслідок зменшення рентабельності бізнесу фермерів, що народжує тренд на купівлю менш якісного насіння та економії на технології вирощування;

- Відтік / переміщення експертного персоналу закордон;
- Ризик мобілізації високого % чоловічого персоналу і нестача кваліфікованих кадрів в компанії та у фермерських господарствах.

Зважаючи на все вищеписане було прийняте рішення сфокусувати увагу в третій частині магістерської роботи саме на питаннях ефективного управління та розвитку персоналу компанії, як на одному з найбільших драйверів майбутнього розвитку та конкурентоспроможності бізнесу.

2.3. Дослідження особливостей системи управління підприємства

В рамках дипломного дослідження задля ефективного використання ресурсу часу та поточного пріоритету компанії було прийнято рішення зосередитися на підвищенні ефективності управління розвитком торгового персоналу відділу продажів Насіння. Всі процеси в бізнесі наразі підпорядковані трьом ключовим напрямкам, які позиціонуються на ринку та звучать наступним

чином: компанія «Сінгента» має найкращий на ринку продукт, надає найкращий на ринку сервіс та експертизу для клієнта. Ці всі переваги доносяться до конкретного клієнта через маркетингові активності та конкретно торгових представників компанії, які безпосередньо взаємодіють з клієнтом та по взаємодії з яким складається враження про компанію та продукт. Наразі в бізнесі насіння компанії налічується 66 торгових представників/TSR (Territory sales representatives), які підпорядковуються дев'яти керівникам регіонів, ASM (Area sales managers), які в свою чергу контролюють продажі на всій території України, яка по областях об'єднана в дев'ять бізнес регіонів. Тому професіоналізм цих робітників, їх рівень експертизи та навичок на пряму впливає на об'єми продажів насіння в сезоні. Проте в компанії наразі відсутня система, яка б описувала / підтверджувала зв'язок між рівнем розвитку компетенцій конкретного торгового представника або відділу продажів в цілому з продуктивністю роботи. Іншими словами, як підвищення навичок торгового представника збільшує продажі і чи це дійсно так.

Це народжує ряд проблем:

1. Через відсутність цього зв'язку модель навчання сфокусована на низькому/середньому рівні компетенцій, тобто намагається підняти рівень компетенцій «найслабших гравців» до середнього рівня всієї команди, а середній рівень розвитку підняти до більш високого, проте щоб «найслабші гравці» змогли адаптуватися до цього темпу. Це є неефективним для співробітників з середнім рівнем розвитку компетенцій, темп розвитку яких обмежується, та високого рівня, які не отримують достатньо нових знань бо випадають з фокусу системи навчання. Проте саме вони є драйверами продажів, формулювання нових підходів та підтримкою для впровадження змін.

2. Поточне визначення пулу торгових представників із високим потенціалом є суб'єктивним та формується Директором відділу продажів та підрозділом управління персоналом на основі рекомендацій зовнішнього тренера та ASM. Це в подальшому лягає в основу формування кадрового резерву компанії.

3. Сучасна практика розробки навчальних програм робить компанію повністю залежною від зовнішньої експертизи. Фактично компанія формулює запит на розвиток конкретної навички/компетенції, а зовнішня тренінгова організація пропонує програму навчання з конкретними інструментами, які транслюються на всю команду без індивідуалізації підходу. На практиці часто вибирається компетенція, яка має найменшу середню оцінку в команді по результату оцінки/assessment компетенції. Іноді дані рішення менш придатні для сільського господарства бо не враховують специфіку бізнесу. Для прикладу інвестиції компанії Сингента у безпосередньо процес оцінки та навчальні тренінги тільки торгового персоналу відділу продажів Насіння в період з 2020 по 2021 рр. становили більше 215 000 USD:

- більше 75 000 USD на оцінку персоналу відділу продажів шляхом проходження Центрів оцінки (одноденний захід, який проводився зовнішньою організацією для кожного співробітника);

- більше 140 000 USD на проведення тренінгової програми зовнішнім тренером, яка включала аудиторні тренінги та індивідуальний супровід у полі половини команди під час сумісного візиту до клієнта з тренером.

Це не включаючи інші навчальні активності для команди. Саме тому задля ефективного використання коштів важливо правильно використовувати результати оцінки та правильно фокусувати програму розвитку, роблячи її більш індивідуалізованою під потреби кожного торгового представника.

4. Великий рівень конкуренції на ринку насіння вимагає високого рівня компетенцій та унікального супроводу з боку торгового представника компанії, а також створює додатковий тиск на фермерів, оскільки кількість особистих зустрічей з представниками компанії/F2F значно зростає кожного наступного року. Це викликано тим, що майже всі науково-дослідні компанії та всі дистриб'ютори на ринку створили власні комерційні команди. У 2010/2011 рр. кількість представників R&D становила близько 500 осіб, а торгових представників – до 1100 представників. У 2021/2022 рр. кількість представників науково-дослідної роботи перевищувала 1000 осіб, а кількість їх торгових

представників наближається до 2000. Це призводить до того, що фермери стають більш вимогливими та потребують висококваліфікованих торгових представників. Що призводить до агресивної конкуренції на українському ринку за висококваліфікованих талантів.

Проаналізувавши все вищезазначене та наявні дані були визначені наступні ризики для стійкого отримання бізнес результату компанії:

1. Відсутність ефективної програми навчання може призвести до невиконання плану продажів. Торгові представники з часом можуть перестати відповідати вимогам ринку по рівню експертизи польового супроводу, навичок ведення переговорів/презентацій, орієнтації на ключових клієнтах тощо в порівнянні з конкурентами.

2. Неможливість використовувати вимірювання продуктивності торгового представника через показник продуктивності SIP (Sales incentive plan) для сегментації команди за рівнем розвитку компетенцій. Це обумовлено наступними чинниками:

– історично нерівномірним розподілом території між торговими представниками по потенціалу продажів насіння сільськогосподарських культур. Розподіл територій відбувався з прив'язкою до районів конкретної області і всі клієнти на території району передавалися в підпорядкування торговому представнику. З іншого боку є регіони, де через кліматичні умови історично більші площі засіваються кукурудзою, а є де соняшником. Потенціал територій, розподілених між торговими представниками ТОВ «Сингента» в розрізі сільськогосподарської культури Кукурудза коливається від 13 кНа до 188 кНа; по Соняшнику від 2 кНа до 146 кНа. Відповідно коливається і рівень продажів сільськогосподарської культури від одного регіону до іншого.

– Різний рівень частки ринку, яку займає ТОВ «Сингента» в порівнянні з іншими конкурентами. Це обумовлюється різними ґрунтово-кліматичними зонами регіонів, технологіями вирощування культур, які використовують фермери в своїх господарствах, а відповідно і пристосованістю генетики гібридів ТОВ «Сингента» до цих умов, стабільністю результатів

врожайності з року в рік, рівнем врожайності гібридів та ціною на насіння. Доля ринку ТОВ «Сингента» по регіонах України коливається по сільськогосподарській культурі Кукурудза від 2% до 39%; а по Соняшник від 9% до 96%. Що також відображається на рівні продажів конкретного торгового представника.

3. Можливе неефективне використання бюджету навчання (вартість програми 2020-2021 рр. понад 140 тис. USD) в наслідок:

- неправильного вибору критеріїв для моделі компетенцій торгового персоналу (чи дійсно кожна компетенція важлива та відображає ключові етапи процесу продажів, чи вони рівнозначні по своєму впливу на продаж);

- неефективного вибору компетенції для побудови тренінгової програми;

- програма може бути не націлена на підвищення рівня компетенції конкретного торгового представника задля максимізації його результату, а націлена на створення єдиного рівня для всієї команди та усереднення знань та навичок. В наслідок такого підходу найбільш ефективні співробітники можуть втрачати мотивацію та результативність.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ТОВ «СИНГЕНТА»

3.1. Обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності
системи управління торговим персоналом

В аналізі системи управління підприємством ми сконцентрувалися на головній підсистемі управління підприємством, а саме – персоналі компанії. методах їх оцінки, встановленні ключових показників їх результативності та використанні бюджету на його розвиток.

Зокрема, нами був встановлений ряд проблем, рішенням яких ми вважаємо розробку нової системи визначення результативності працівників.

В рамках пошуку рішення задля усунення та мінімізації всіх вищеписаних ризиків пропонується використати інструмент Матриця McKinsey «9 Box» (рис. 3.1), щоб зв'язати компетенції та продуктивність. На базі цієї матриці створити модель сегментації команди, яка виділить три групи співробітників: низько-ефективні, середньо-ефективні та високо-ефективні. В залежності від цього можна буде використовувати більш індивідуалізований підхід у розробці та реалізації навчання для кожного сегмента.

| | | | | | |
|--------------|----------|------------------------------|----------------------------|--------------------------|--|
| | | "Potential Gem" | "High Potential" | "Star" | |
| | High | 3 5% | 9 14% | 6 9% | |
| COMPETENCIES | Moderate | "Inconsistent Player" | "Core Player" | "High Performer" | |
| | | 10 15% | 16 24% | 6 9% | |
| | Low | "Risk" | "Average Performer" | "Solid Performer" | |
| | | 4 6% | 8 12% | 4 6% | |
| | | Low | Moderate | High | |
| | | PERFORMANCE | | | |

Рис. 3.1 Розподіл результатів ефективності торгових представників по Матриці McKinsey «9 Box»

Джерело: розроблено автором

Під час створення матриці перевірити, чи дійсно модель компетенцій (рис. 3.2) відображає критерії ефективної взаємодії з клієнтом та ефективного процесу продажів. Для цього пропонується створити карту процесу продажів, де відобразити всі ключові дії, що робить кожний торговий представник на протязі сезону продажів з вказанням, які вхідні фактори впливають на цю дію (як потрібно, щоб зробити її ефективно), що є результатом цієї дії та як вона пов'язана з наступною.

| Competences | Indicators |
|---|--|
| Sales skills and formation of demand skills | Preparing for the session |
| | Holding the visit |
| | Understanding the client's needs |
| | Matching the offer to the client's needs |
| | Closing the session/getting confirmation from the client |
| Influence and persuasion skills | Analyzing the session and preparing for the next one |
| | Listening and information collecting skills |
| | Confidence and persuasiveness in argumentation, constructive discussion holding |
| | Ability to show benefits in terms of financial indicators |
| | Identifying the companies' decision makers, agents of influence |
| Knowledge of products and agricultural sector | Work with objections |
| | Using the company's service offers (financial, integrated...) |
| | Knowing the technologies of tillage and crop care adapted for certain crops (seeds) |
| | Ability to <u>emphasise</u> the benefits of Company's products compared to competitors' products |
| | Demonstrating the characteristics of seeds/crop protection products from their value viewpoint |
| Sales planning | Understanding specific crop cycles and climate features that are important for the farm |
| | Analysing sales trends in some given controlled territory |
| | Segmentation and target customer groups to define a sales strategy |
| | Assessment of the client's potential/bio-potential |
| | Accounting for the structure of acreage in the controlled territory, in the region |
| Leadership potential | Uniting and directing the team's work to achieve the goal set |
| | Distributing tasks on the SMART approach basis |
| | Team motivation |
| | Attention to the opinion of other employees |
| | Constructively solving complex, conflict situations. |
| | Bearing responsibility for team results |

Рис. 3.2 Поточна модель компетенцій для торгового представника ТОВ «Сингента»

Джерело: побудовано за даними компанії

Перевірити чи релевантна поточна модель компетенцій (рис. 3.2) до діючого процесу продажів. Для цього пропонується використати інструмент «Матриця причинно-наслідкових зв'язків (Cause and effect matrix)»

3.2. Створення моделі сегментації торгового персоналу

На початку дослідження була створена Карта процесу продажів (рис. 3.3) для перевірки відповідності поточної моделі компетенцій торгового представника до реальних процесів взаємодії з клієнтом, на протязі сезону продажів.

Інструмент Карта процесу – це графічне зображення послідовності кроків, які виконуються в процесі виробництва товарів або надання послуг. Вона дозволяє візуалізувати процес, ідентифікувати його етапи, взаємозв'язки та можливі проблеми, що допомагає покращити ефективність та якість процесу. Для розуміння причинно наслідкових зв'язків для кожної дії в карті були прописані:

- прямокутником – дії, які робить торговий представник на протязі сезону продажів;
- вхідні фактори/input до даної дії – якою інформацією/ресурсами потрібно володіти аби ефективно виконати дію;
- вихідні фактори/output до даної дії – що є результатом даної дії;
- стрілками показана послідовність етапів процесу продажів;
- ромбом позначено розгалуження процесу – дія, в залежності від результату виконання умов якої, можливо розгалуження процесу по першому чи другому варіанту. Умови прописані в блоці Conditions.

Карта процесу створювалася шляхом інтерв'ю шести торгових представників з трьох різних бізнес регіонів та уточнена з чотирьома керівниками бізнес регіонів.

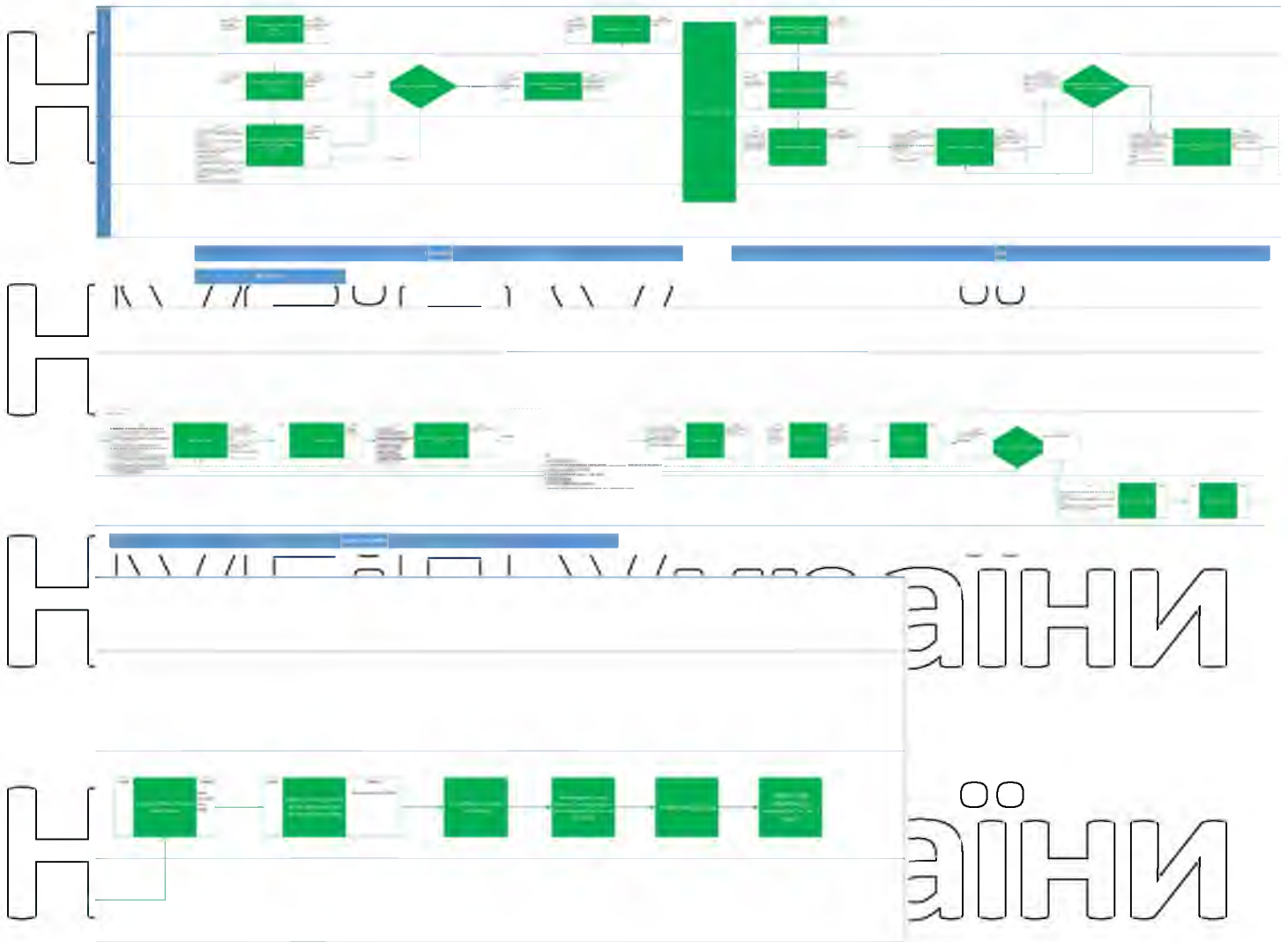


Рис. 3.3 Карта процесу продажів

Джерело: розроблено автором

На основі Карти процесу була створена причинно-наслідкова матриця/ Cause and effect matrix для перевірки зв'язків між вхідними/input та вихідними/output факторами.

Матриця причин і наслідків - це інструмент, який допомагає керівникам бізнесу визначити найважливіші причини, що впливають на досягнення бажаного результату. Цей інструмент дозволяє аналізувати важливість конкретних даних та встановлювати зв'язки між ними, що допомагає зрозуміти потреби та очікування кінцевого користувача або клієнта.

Для побудови Матриці причин і наслідків (рис.3.4) вписуємо у стовпчик всі вхідні фактори/input з кожної дії/Proses/step Карти процесу продажів, а у рядку всі ключові вихідні фактори/output, які нумеруємо від 1 до 9.

| | | Cause and Effect | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|--|---|--|---|-----------------------|---|-------------------------|---|---|--|--|-------|
| Rating of Importance to Customer | Sales (ASM / TSR) reply | 1 | 1 | 6 | 1 | 4 | 9 | 6 | 9 | 10 | | |
| | Customer reply | 3 | 4 | 3 | 2 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | |
| | Input / output | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | | |
| | | An email was generated with an Excel spreadsheet with a consolidated plan for the territory | Seasonally adjusted production plan in an Excel spreadsheet (June next year) | Planned preliminary hybrid composition and volume for a specific farm | Data entered into CRM | Negotiation strategy(s) prepared with a specific client | Client needs identified | The customer is interested in buying a specific product | The client is convinced of the need to purchase this hybrid on its territory for a certain volume + Issuing a voucher AgroPartner | Timely delivery of seed material to the farm | | Total |
| Process Step | Process Input | | | | | | | | | | | |
| 7 | Analysis of the market situation (competitor hybrid sales analysis) (N) | 6 | 7 | 6 | 1 | 6 | 8 | 8 | 8 | 1 | | 307 |
| 8 | Information from breeders on new hybrids (C) | 4 | 2 | 7 | 1 | 7 | 8 | 8 | 8 | 1 | | 290 |
| 9 | Seed residuals at the distributor (N) | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 64 |
| 10 | Confirmed from the production hybrid plan for the territory in an Excel spreadsheet (June next year) | 1 | 10 | 10 | 1 | 9 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 162 |
| 12 | Market situation | 1 | 4 | 6 | 1 | 8 | 8 | 8 | 8 | 1 | | 292 |
| 13 | Confirmed from production hybrid plan per territory in Excel spreadsheet (KN) | 1 | 10 | 10 | 1 | 9 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 162 |
| 14 | Hybrid farm sales in previous seasons (C) | 7 | 1 | 8 | 1 | 8 | 7 | 7 | 7 | 1 | | 279 |
| 15 | Unmet farm demand last season | 7 | 4 | 10 | 1 | 9 | 9 | 9 | 9 | 1 | | 352 |
| 16 | Customer request (NK) | 8 | 4 | 8 | 1 | 9 | 9 | 9 | 9 | 1 | | 349 |
| 17 | Size of farms (large-first priority) (N) | 1 | 1 | 6 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | | 89 |
| 18 | Loyalty (syngenta share) (C) | 1 | 1 | 7 | 1 | 9 | 9 | 7 | 6 | 3 | | 290 |
| 19 | Reliability (fulfill obligations) (K) | 8 | 4 | 9 | 1 | 9 | 9 | 9 | 9 | 3 | | 372 |
| 20 | Decision-making speed (N) | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 | 7 | 8 | 9 | 1 | | 262 |
| 21 | Determination of priority farms: | | | | | | | | | | | |
| 22 | Difficult clients (there were satisfied claims) | 1 | 1 | 9 | 1 | 10 | 8 | 8 | 8 | 1 | | 301 |
| 23 | Difficult clients (claims were not satisfied) | 1 | 1 | 9 | 1 | 10 | 8 | 2 | 2 | 3 | | 217 |
| 24 | Availability of hybrids (potential supplies) (KN) | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 | 6 | 6 | 8 | 6 | | 297 |
| 25 | Zoning (zoning of hybrids) - FAO understanding, conclusion what hybrids we will offer (C) | 9 | 4 | 9 | 1 | 8 | 9 | 9 | 9 | 1 | | 349 |
| 26 | Analysis of nearby farms, to give an example (who sowed what?) (C) | 1 | 1 | 8 | 1 | 8 | 9 | 9 | 9 | 1 | | 311 |
| 27 | Preparing for the visit | | | | | | | | | | | |
| 28 | Know the structure of sown areas (K) | 7 | 1 | 8 | 1 | 7 | 9 | 9 | 9 | 1 | | 323 |
| 29 | What volume of which hybrid I plan to sell to farm (C) | 7 | 1 | 9 | 1 | 9 | 9 | 7 | 9 | 1 | | 321 |
| 30 | Results of DEMO and SBS (C) | 7 | 1 | 4 | 3 | 8 | 8 | 8 | 8 | 1 | | 297 |
| 31 | Negative cases in the farms (C) | 1 | 1 | 9 | 1 | 9 | 8 | 8 | 8 | 1 | | 295 |
| 32 | Have an alternative to hybrids that "failed" (C) | 4 | 1 | 6 | 1 | 8 | 7 | 8 | 7 | 1 | | 273 |
| 33 | Activator technology (N) | 9 | 1 | 9 | 1 | 9 | 8 | 8 | 9 | 1 | | 335 |
| 34 | Expert opinion TSR (K/C) | 9 | 1 | 10 | 1 | 8 | 8 | 8 | 8 | 1 | | 316 |
| 35 | Prepared TSR questions (C) | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 | 9 | 6 | 6 | 1 | | 233 |
| 36 | Competitor hybrid dissatisfaction | 4 | 1 | 6 | 1 | 9 | 9 | 9 | 9 | 1 | | 320 |
| 37 | Economic Benefits (FAB) (C) | 7 | 1 | 10 | 1 | 10 | 10 | 10 | 10 | 1 | | 371 |
| 38 | Company Financial Solutions + CROPIO (C) | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | | 79 |
| 39 | Needs Identified (C) | 7 | 1 | 8 | 1 | 8 | 10 | 9 | 9 | 1 | | 336 |
| 40 | Handling objections: bargaining | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 9 | 9 | 1 | | 227 |

Рис. 3.4 Матриця причин і наслідків

Джерело: розроблено автором

Після побудови шаблону матриці на першому етапі двома цільовими групами (перша група – це дев'ять керівників регіонів; друга – це 9 торгових представників від кожного регіону) було оцінено наскільки конкретний вихідний фактор/output впливає на кінцевий результат/продаж. Результати представлені (рис. 3.6) в рядках Sales ASM reply та Customer reply. З цієї оцінки видно що керівники регіонів та торгові представники в цілому однаково оцінюють важливість конкретного етапу процесу продажу. Розбіжності, що підсвічені в

таблиці жовтим, вимагають додаткового опрацювання з регіональними командами задля вирівнювання позиції.

На другому етапі об'єднана фокус-група (керівники регіонів та їх торгові представники) методом опитування та приходу до консенсуса оцінила наскільки кожен вхідний фактор/input впливає на кожен вихідний/output. Оцінка вибиралася від 1 до 10 де 1 – це відсутність впливу, а 10 вирішальний вплив. Після завершення оцінки всіх взаємозв'язків результати по кожному рядку були перемножені задля визначення значущості їх впливу на продаж.

На третьому етапі був проведений аналіз отриманих результатом шляхом побудови діаграми Парето (рис. 3.5) та визначення ключових факторів впливу (рис. 3.6) на прийняття клієнтом рішення про купівлю. Таких факторів було визначено сім.

- Планований гібридний склад (N);
- Надійність - виконувати зобов'язань (K);
- Економічні вигоди (C);
- Сівозміна по господарствах (N);
- Незадоволений попит ферми минулого сезону (C);
- Запит клієнта (NK);

Ігоріше районування - розуміння FAO, висновок, які гібриди ми запропонуємо (C).

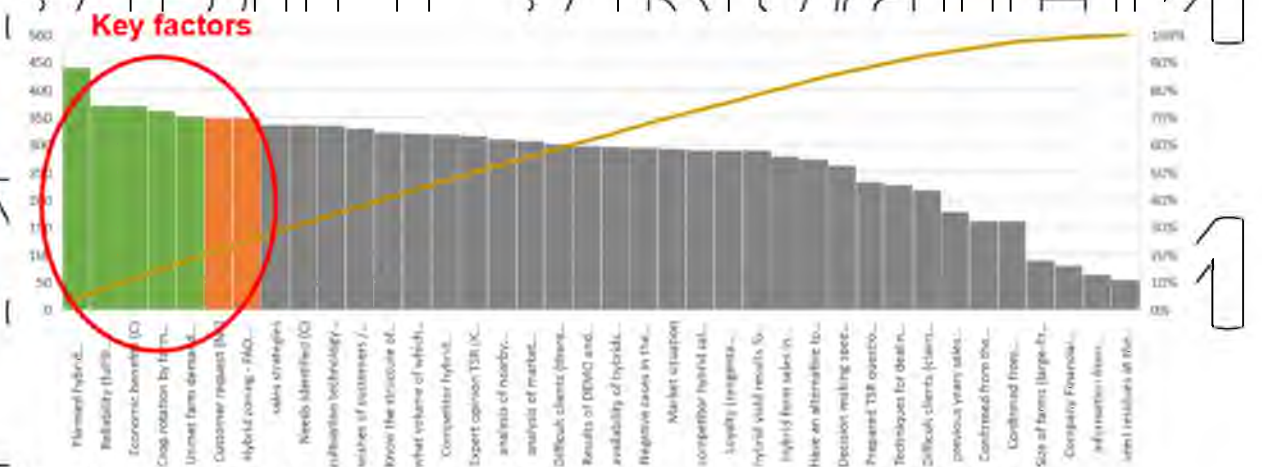


Рис.3.5 Аналіз Парето для визначення ключових факторів впливу на прийняття клієнтом рішення про купівлю
 Джерело: розроблено автором

На четвертому етапі був проаналізований взаємозв'язок між поточною моделлю компетенцій торгового представника (рис. 3.2) та визначеними ключовими факторами (рис. 3.6). Результати порівняння представлені на рис. 3.7.

| | | Cause and Effect | | | | | | | | | | |
|-----------------|---|---|---|---|-----------------------|---|-------------------------|---|---|--|--|-------|
| Rating of Items | Sales (ASM / TSR) reply | 1 | 1 | 6 | 1 | 4 | 9 | 6 | 9 | 10 | | |
| | Customer reply | 3 | 4 | 3 | 2 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | | Total |
| | | An email was generated with an Excel spreadsheet with a consolidated plan for the territory | Seasonally adjusted production plan in an Excel spreadsheet (June next) | Planned preliminary hybrid composition and volume for a specific farm | Data entered into CRM | Negotiation strategy(s) prepared with a specific client | Client needs identified | The customer is interested in buying a specific product | The client is convinced of the need to purchase this hybrid on its territory for a certain volume + issuing a voucher AgroPartner | Timely delivery of seed material to the farm | | |
| 2 | Planned hybrid composition (N) | 10 | 10 | 10 | 7 | 10 | 10 | 7 | 4 | 10 | | 440 |
| 20 | Reliability (fulfill obligations) K | 8 | 4 | 9 | 1 | 9 | 9 | 9 | 9 | 3 | | 372 |
| 42 | Economic Benefits (FAB) (C) | 7 | 1 | 10 | 1 | 10 | 10 | 10 | 10 | 1 | | 371 |
| 6 | Crop rotation by farm (N) | 7 | 8 | 9 | 1 | 8 | 8 | 9 | 10 | 1 | | 361 |
| 16 | Unmet farm demand last season (C) | 7 | 4 | 10 | 1 | 9 | 9 | 9 | 9 | 1 | | 352 |
| 17 | Customer request (NK) | 8 | 4 | 8 | 1 | 9 | 9 | 9 | 9 | 1 | | 349 |
| 25 | Zoning (zoning of hybrids) - FAO understanding, conclusion what hybrids we will offer (C) | 9 | | 9 | 1 | 8 | 9 | 9 | 9 | 1 | | 349 |

Рис. 3.6 Ключових фактори, які впливають на прийняття клієнтом рішення про купівлю, на основі аналізу Парето

Джерело: розроблено автором

Таким чином ми довели, що поточна модель компетенцій:

1. відображає етапи реальної взаємодії з клієнтом та прийняття ним рішення про купівлю;
2. відображає послідовність дій, що необхідні для реалізації продажу;
3. детально описує необхідні торговому представнику навички/компетенції;
4. може бути використана для оцінки рівня компетенцій/майстерності під час проведення Центру оцінки та на основі якого можуть формуватися програми розвитку торгової команди. Центр оцінки - це процес, в якому кілька кандидатів одночасно проходять кілька вправ, під час яких їх спостерігають спеціально навчені асесори. Асесори оцінюють ефективність кандидатів за певними критеріями (моделлю компетенцій).

| Key Factor (Pareto Analysis) | Competence | Competence indicator |
|--|--|--|
| Planned hybrid composition (N) | Sales planning | - Analysing sales trends in some given controlled territory - Analyzing the session and preparing for the next one |
| Reliability (fulfill obligations) (K) | Sales skills and formation of demand skills | - Matching the offer to the client's needs |
| Economic benefits (C) | - Influence and persuasion skills - Knowledge of products and agricultural sector | - Ability to show benefits in terms of financial indicators - Using the company's service offers (financial, integrated...) |
| Crop rotation by farm (N) | Knowledge of products and agricultural sector | - Understanding specific crop cycles and climate features that are important for the farm |
| Unmet farm demand last season (C) | Sales planning | Segmentation and target customer groups to define a sales strategy |
| Customer request (NK) | Influence and persuasion skills | <u>Understanding</u> the client's needs |
| Hybrid zoning - FAO understanding, conclusion what hybrids we will offer (C) | Knowledge of products and agricultural sector | Knowing the technologies of tillage and crop care adapted for certain crops (seeds) |

Рис. 3.7. Взаємозв'язок ключових факторів на основі аналізу Парето та моделі компетенцій торгового представника

Джерело: розроблено автором

На наступному етапі була побудована модель на основі Матриці McKinsey «9 Box» щоб пов'язати поточний розвиток компетенцій конкретного торгового представника з його результативністю. Для побудови даної моделі необхідно перекласти результати оцінки п'яти компетенцій (рис. 3.2) всіх торгових представників на вертикальну ось Матриці McKinsey «9 Box», привівши до одного коефіцієнта та об'єднавши в три групи по принципу: низькі, середні та високі результати.

Для вирішення цього питання шляхом проведення інтерв'ю з фокус-групою (дев'ять керівників регіонів, директор відділу продажу та керівник департаменту ефективності) шляхом експертної оцінки була визначена вага кожної з п'яти компетенцій на фінансовий результат/продаж. Результати оцінки представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Вплив компетенції на прийняття клієнтом рішення про купівлю

| № з/п | Назва компетенції | Вага/вплив на рішення про купівлю, % |
|----------------|--|--------------------------------------|
| 1 | Навички продажу та формування навичок попиту | 25 % |
| 2 | Навички впливу та переконання | 15% |
| 3 | Знання продуктів і аграрного сектора | 25% |
| 4 | Планування продажів | 25% |
| 5 | Лідерський потенціал | 10% |
| Загалом | | 100% |

Джерело: розроблено автором

На базі результатів оцінки конкретної компетенції для конкретного торгового представника та ваги компетенції (табл. 3.1) розраховуємо Зважений коефіцієнт компетентності (далі - ЗКК) по формулі:

$$ЗКК = \frac{(компетенція\ №1, \text{ балів} * \text{вагу, \%}) + \dots + (компетенція\ №5, \text{ балів} * \text{вагу, \%})}{\dots} \quad (3.1)$$

Для того, щоб об'єднати у три групи (низькі, середні та високі результати) використовуємо розподіл по BOX PLOT (рис. 3.8) для масиву результатів по ЗКК для 66 торгових представників.

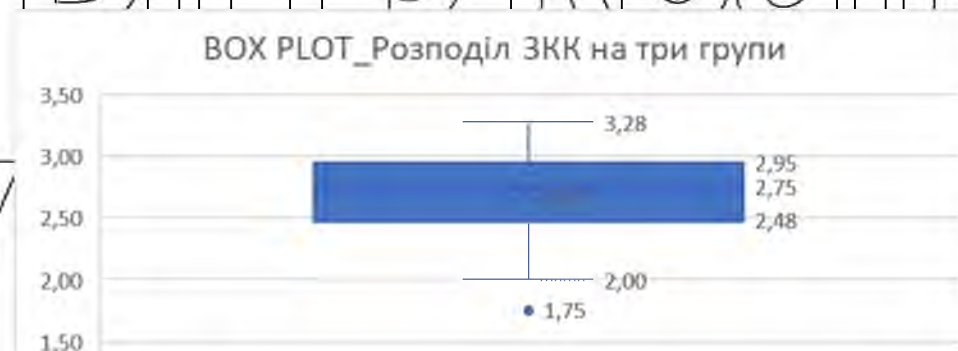


Рис. 3.8 Графічне представлення розподілу по BOX PLOT для масиву результатів по ЗКК для 66 торгових представників.

Джерело: розроблено автором

BOX PLOT (або "ящик з вусами") - це графік, який використовується для візуалізації розподілу даних. Він складається з прямокутника (ящика), який показує міжквартильний діапазон (IQR), лінії, які виходять з ящика (вуси), що показують мінімальне та максимальне значення, а також окремі точки, які можуть відображати викиди або аномальні значення. BOX PLOT дозволяє швидко оцінити розподіл даних, виявити викиди та порівняти розподіли декількох наборів даних. Дані розподіляються на три квартилі: верхній квартиль – це 25% даних з найвищими показниками, міжквартильний розмах (МКР) або «ящик» - це 50% даних з середніми результатами, нижній квартиль – це 25% даних з найнижчими результатами.

По результату стримуємо границі МКР у межах від значення 2,47 бали до 2,95 бали. На базі цього об'єднуємо всі ЗКК торгових представників в три групи за наступним принципом:

1. ЗКК < 2,47 бали значення «1», що об'єднує 25% від торгових представників та відповідає показнику «низького рівня» розвитку компетенцій в команді;

2. ЗКК \geq 2,47 але \leq 2,95 значення «2», що об'єднує 50% від торгових представників та відповідає показнику «середнього рівня» розвитку компетенцій в команді;

3. ЗКК > 2,47 бали значення «3», що об'єднує 25% від торгових представників та відповідає показнику «високого рівня» розвитку компетенцій в команді.

Таким чином ми отримали базу (табл. 3.2) для побудови вертикальної осі Матриці McKinsey «9-Box» (рис. 3.1), яка показує три рівні розвитку компетенцій в команді продажів.

Результати оцінки компетенцій торгових представників, розрахунок зваженого коефіцієнта компетентності (ЗКК) та розподіл для Матриці McKinsey «9-Box» для наочності продемонструємо на частині працівників відділу компанії

Таблиця 3.2

Результати оцінки компетенцій торгових представників, розрахунок зваженого коефіцієнта компетентності (ЗКК) та розподіл для Матриці McKinsey «9 Box»

| # | Name of TSR | Name of ASM | Назва / вага компетенцій торгового представника ТОВ "Сингента" | | | | | ЗКК | Розподіл У для «9 Box» (1_низько 2_середньо 3_високо) |
|---|--------------------|--------------------|--|-------------------------------|------------------------------------|---------------------|----------------------|------|--|
| | | | Навички продажу та формування навичок попиту | Навички впливу та переконання | Знання продуктів аграрного сектора | Планування продажів | Лідерські потенціали | | |
| | | | 25% | 15% | 25% | 25% | 10,0% | | |
| 1 | Валентин Хащачих | Andriy Nedozi m | 2,5 | 2 | 2,5 | 2 | 2 | 2,25 | 1 |
| 2 | Володимир Привалов | Andriy Nedozi m | 2,5 | 3,5 | 3,5 | 3 | 3 | 3,08 | 3 |
| 3 | Дмитро Бородін | Andriy Nedozi m | 3 | 2,5 | 3,5 | 3 | 2,5 | 3,00 | 3 |
| 4 | Ігор Омельченко | Andriy Nedozi m | 3 | 2,5 | 2,5 | 2,5 | 2 | 2,58 | 2 |
| 5 | Олег Тарасенко | Andriy Nedozi m | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,5 | 2,30 | 1 |
| 6 | В'ячеслав Юрченко | Heorhiy Kyrylen ko | 3 | 2 | 2,5 | 2 | 2 | 2,38 | 1 |
| 7 | Володимир Селонін | Heorhiy Kyrylen ko | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2,50 | 2 |
| 8 | Олег Гузь | Heorhiy Kyrylen ko | 2,5 | 2 | 3 | 2,5 | 2 | 2,50 | 2 |
| 9 | Роман Бондарець | Heorhiy Kyrylen ko | 3 | 2,5 | 3,5 | 3 | 2 | 2,95 | 3 |

Джерело: розроблено автором

Після цього був використаний аналогічний підхід для побудови горизонтальної осі, яка показує три рівні продуктивності в команді продажів.

Зважаючи на історично нерівномірний розподіл територій між торговими представниками, різну долю ринку, різний рівень продажів в об'ємі та різне співвідношення продажу насіння соняшнику та кукурудзи в залежності від регіону, що було описано в п.3.1, прийнято рішення використати для визначення показника продуктивності математичну різницю $\Delta_{MS23-22,0\%}$ між долею ринку/

Market Share (в подальшому MS), % поточного 2022 р. та MS, % 2021 р. попереднього сезону, яка визначається по формулі:

$$\Delta_{MS23-22, \%} = MS_{2023, \%} - MS_{2022, \%}, \quad (3.2)$$

Показник MS, % визначається по формулі:

$$MS, \% = (V_{п.о.} * K) / S, \text{ Га}, \quad (3.3)$$

де V - це об'єм продажу насіння ТОВ «Сингента» на території конкретного торгового представника, який вимірюється в посівних одиницях:

- одна посівна одиниця насіння соняшника дорівнює 150 000 насінин;
- одна посівна одиниця насіння кукурудзи дорівнює 80 000 насінин.

K - це коефіцієнт, що визначає усереднену по всій території країни площу землі в гектарах, яку можна засіяти однією посівною одиницею насіння соняшника або кукурудзи.

- для культури соняшника $K_{CRN} = 2,3$;
- для культури соняшника $K_{CRN} = 1,1$.

S - це сумарна площа, яка засівається культурою соняшника / кукурудзи у регіоні конкретного торгового представника (ТОВ «Сингента» + конкуренти).

Показник MS розраховуємо окремо по продажу культури соняшника та кукурудзи у розрізі двох сезонів 2021 р. та 2022 р.

Для розрахунку показника коефіцієнта продуктивності торгового представника / $K_{CRN\text{eff}}$, що враховує продуктивність у двох культурах (соняшник та кукурудза), прийнято рішення використати математичну суму

$\Delta_{MS23-22, \%}$ по двом культурам:

$$K_{\text{performance}, \%} = \Delta SF_{\text{MS23-22}, \%} + \Delta CRN_{\text{MS23-22}, \%}, \quad (3.4)$$
 де $\Delta SF_{\text{MS23-22}, \%}$ це $\Delta_{\text{MS23-22}, \%}$ по культурі соняшника,

$\Delta CRN_{\text{MS23-22}, \%}$ це $\Delta_{\text{MS23-22}, \%}$ по культурі кукурудза.

Результати розрахунків представлені в:

– Таблиця 3.3 Розрахунок показника продуктивності торгового представника $\Delta_{\text{MS23-22}, \%}$ по продажу насіння соняшника,

– Таблиця 3.4 Розрахунок показника продуктивності торгового представника $\Delta_{\text{MS23-22}, \%}$ по продажу насіння кукурудзи;

– Таблиця 3.5 Розрахунок показника коефіцієнта продуктивності торгового представника $K_{\text{performance}, \%}$ та розподіл для Матриці McKinsey «9 Box».

Для того, щоб об'єднати всі результати значень $K_{\text{performance}, \%}$ у три групи (низькі, середні та високі результати) по аналогії з розподілом ЗКК використовуємо розподіл по BOX PLOT (рис. 3.9) для масиву результатів по $K_{\text{performance}, \%}$ для 66 торгових представників.

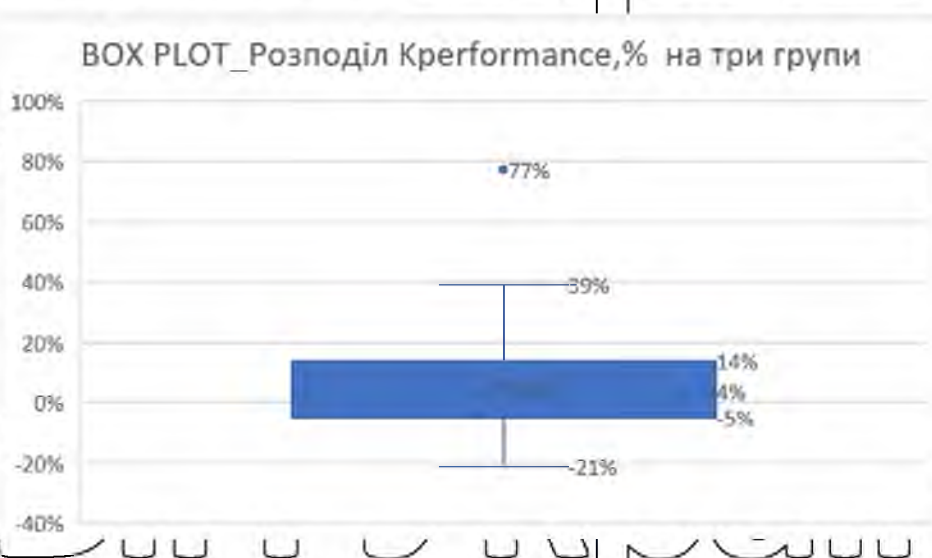


Рис. 3.9 Графічне представлення розподілу по BOX PLOT для масиву результатів по $K_{\text{performance}, \%}$ для 66 торгових представників

Джерело: розроблено автором

По результату отримуємо межі $K_{performance},\%$ у межах від значення -5% до 14% бали. На базі цього об'єднуємо всі $K_{performance},\%$ торгових представників в три групи по наступному принципу:

1. $K_{performance},\% \leq -5\%$ присвоюємо значення «1», що об'єднує 25% від торгових представників та відповідає показнику «низького рівня» продуктивності в команді;

2. $K_{performance},\% > 5\%$ але $\leq 14\%$ присвоюємо значення «2», що об'єднує 50% від торгових представників та відповідає показнику «середнього рівня» продуктивності в команді;

3. $K_{performance},\% > 14\%$ присвоюємо значення «3», що об'єднує 25% від торгових представників та відповідає показнику «високого рівня» продуктивності в команді.

Таким чином ми отримали базу (табл. 3.5, стовбець «Розподіл $K_{performance},\%$ для Матриці McKinsey «9 Box») для побудови горизонтальної осі Матриці McKinsey «9 Box» (рис. 3.1), яка показує три рівні продуктивності в команді продажів. Для наочності представимо частину результатів працівників відділу.

Таблиця 3.3

Розрахунок показника продуктивності торгового представника $\Delta_{MS23-22},\%$ по продажу насіння соняшника

| # | Name of TSR | Name of ASM | 2021 | | 2022 | | K _{SP} | 2021 | 2022 | SF _{MS23-22} , % |
|---|--------------------|-------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|-----------------|----------------------|----------------------|---------------------------|
| | | | SF _V , п.о | SF _S , Га | SF _V , п.о | SF _S , Га | | SF _{MS} , % | SF _{MS} , % | |
| 1 | Валентин Хасхачих | Andriy Nedozi | 19419 | 114900 | 24910 | 130007 | 2,3 | 39% | 44% | 5% |
| 2 | Володимир Привалов | Andriy Nedozi | 14157 | 65804 | 29572 | 70750 | 2,3 | 49% | 96% | 47% |
| 3 | Дмитро Бородін | Andriy Nedozi | 35465 | 176404 | 44071 | 188262 | 2,3 | 46% | 54% | 8% |
| 4 | Ігор Омельченко | Andriy Nedozi | 19235 | 76589 | 30119 | 83837 | 2,3 | 58% | 83% | 25% |
| 5 | Олег Тарасенко | Andriy Nedozi | 11938 | 68632 | 18001 | 83033 | 2,3 | 40% | 50% | 10% |
| 6 | В'ячеслав Юрченко | Heorhiy Kyrylenko | 10235 | 53152 | 12423 | 58807 | 2,3 | 44% | 49% | 4% |
| 7 | Володимир Селюнін | Heorhiy Kyrylenko | 10365 | 46861 | 10921 | 54739 | 2,3 | 51% | 46% | -5% |
| 8 | Олег Гуть | Heorhiy Kyrylenko | 10535 | 39592 | 13865 | 43091 | 2,3 | 61% | 74% | 13% |
| 9 | Роман Бондаренко | Heorhiy Kyrylenko | 3889 | 25639 | 7524 | 34854 | 2,3 | 33% | 50% | 15% |

Джерело: розроблено автором

Розрахунок показника продуктивності торгового представника $\Delta MS_{23-22}, \%$
по продажу насіння кукурудзи для частини працівників відділу продажів
представлено у табл. 3.4

Таблиця 3.4

Розрахунок показника продуктивності торгового представника $\Delta MS_{23-22}, \%$
по продажу насіння кукурудзи

| # | Name of TSR | Name of ASM | 2021 | | 2022 | | K _{RA} | 2021 | | 2022 | | CRN _{MS23-22, %} |
|---|--------------------|-------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|-----------------|----------------------|----------------------|------|--|---------------------------|
| | | | CRN _{V, п.о} | CRN _{S, Га} | CRN _{V, п.о} | CRN _{S, Га} | | CRN _{MS, %} | CRN _{MS, %} | | | |
| 1 | Валентин Хасхачих | Andriy Nedoziim | 3382 | 10550 | 3577 | 10266 | 1,1 | 35% | 38% | 5% | | |
| 2 | Володимир Привалов | Andriy Nedoziim | 207 | 3646 | 141 | 2212 | 2,1 | 6% | 37% | 47% | | |
| 3 | Дмитро Бородін | Andriy Nedoziim | 1466 | 16576 | 1970 | 18864 | 3,0 | 10% | 20% | 8% | | |
| 4 | Ігор Омельченко | Andriy Nedoziim | 1104 | 7383 | 1487 | 6307 | 4,1 | 16% | 26% | 25% | | |
| 5 | Олег Тарасенко | Andriy Nedoziim | 916 | 6778 | 1484 | 6980 | 5,1 | 15% | 23% | 10% | | |
| 6 | В'ячеслав Юрченко | Heorhiy Kyrylenko | 4112 | 113877 | 5800 | 95028 | 6,1 | 5% | 7% | 4% | | |
| 7 | Володимир Селюнін | Heorhiy Kyrylenko | 7643 | 141237 | 12523 | 124156 | 7,1 | 6% | 11% | 5% | | |
| 8 | Олег Гузь | Heorhiy Kyrylenko | 5099 | 90150 | 8077 | 75961 | 8,1 | 6% | 12% | 13% | | |
| 9 | Роман Бондарець | Heorhiy Kyrylenko | 5139 | 73118 | 7919 | 73462 | 9,1 | 8% | 12% | 15% | | |

Джерело: розроблено автором

При порівнянні показників продуктивності торговельних представників за різними культурами, ми можемо відзначити відсутність суттєвої різниці у результатах торговельних представників в залежності від культури за відносними значеннями. Це може свідчити про те, що, на скільки б вдалою чи невдалою не була культура, торговельний представник все одно наділений певними знаннями та компетенціями для здійснення продажів і показує стабільний результат приросту продажів по різних культурах.

Розрахунок показника коефіцієнта продуктивності торгового представника / K_{performance, %} та розподіл для Матриці McKinsey «9 Box» для частини працівників відділу представлено у табл. 3.5

НУБІП України

Таблиця 3.5
Розрахунок показника коефіцієнта продуктивності торгового представника / K_{performance}, % та розподіл для Матриці McKinsey «9 Box»

| # | Name of TSR | Name of ASM | SF_ΔMS23-22,% | CRN_ΔMS23-22,% | Kperf.,% | Розподіл X для «9 Box» (1_низько, 2_середньо, 3_високо) |
|---|--------------------|-------------------|---------------|----------------|----------|---|
| 1 | Валентин Ласкачів | Andriy Nedozim | 5% | 9% | 8% | 2 |
| 2 | Володимир Привалов | Andriy Nedozim | 47% | 31% | 77% | 3 |
| 3 | Дмитро Бородін | Andriy Nedozim | 8% | 10% | 18% | 3 |
| 4 | Гор Омельчанко | Andriy Nedozim | 25% | 9% | 34% | 3 |
| 5 | Олег Тарасенко | Andriy Nedozim | 10% | 9% | 18% | 3 |
| 6 | В'ячеслав Юрченко | Heorhiy Kyrylenko | 4% | 2% | 6% | 2 |
| 7 | Володимир Селюнін | Heorhiy Kyrylenko | -5% | 5% | 0% | 2 |
| 8 | Олег Гузь | Heorhiy Kyrylenko | 13% | 5% | 18% | 3 |
| 9 | Роман Бондарець | Heorhiy Kyrylenko | 15% | 4% | 19% | 3 |

Джерело: розроблено автором

Використовуючи дані з табл. 3.3 по розподілу рівнів компетентності «Розподіл Y для Матриці McKinsey «9 Box» та з таблиці 3.5 по розподілу рівнів продуктивності «Розподіл X для Матриці McKinsey «9 Box» будемо Матрицю McKinsey «9 Box» (рис. 3.1 та 3.2), що пов'яже рівень розвитку компетенцій конкретного торгового представника з його/її рівнем продуктивності

Пропонується використовувати наступну інтерпретацію блоків Матриці McKinsey «9 Box»:

– «низько» - «низько» група «Ризик» - торгові представники які мають підвищувати свою результативність за період або бути заміненіми

– «низько» - «середньо» група «Непоследовний гравець» - торгові представники які мають потенціал для зростання результативності та потребують додаткової уваги з боку керівника

«низько» - «високо» група «Потенційна перлина» - високопотенційні співробітники, потенціал яких слід розкривати (категорія «нованків» або можливий конфлікт з керівником...), це в майбутньому потенційні «Зірки»

«середньо» - «низько» група «Середній виконавець» - костяк команди, який слід рухати в сторону збільшення результату

«середньо» - «середньо» група «Основний гравець» - костяк команди, який слід рухати в сторону збільшення результату

«середньо» - «високо» група «Високий потенціал» - високопотенційні співробітники, результативність яких слід збільшувати, це потенційний кадровий резерв та настаники

«високо» - «низько» група «Твердий виконавець» - високопродуктивні співробітники, мотивацію яких слід підтримувати та слід утримувати в команді

«високо» - «середньо» група «Високо результативний» - високопродуктивні співробітники, мотивацію яких слід підтримувати, це потенційний кадровий резерв та настаники

«високо» - «високо» група «Зірка» - це лідери команди з яких слід формувати кадровий резерв, назначати наставників, залучати в крос-функціональні проекти та залучати до розробки програм навчання

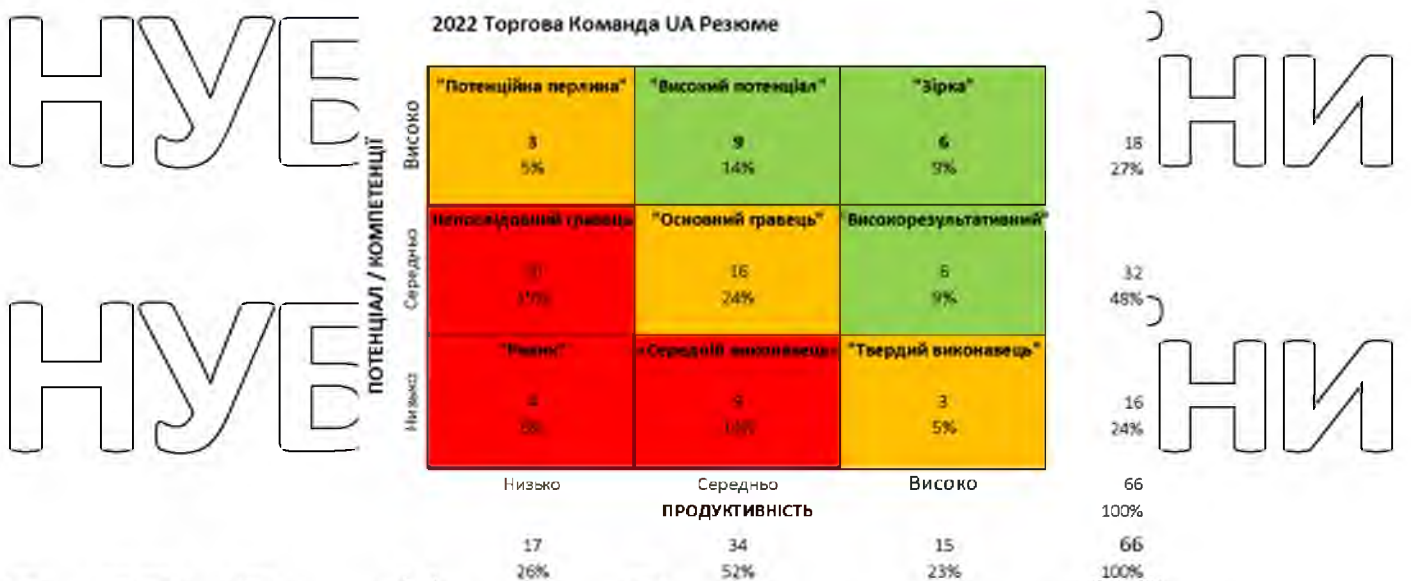


Рис. 3.10 Матриця McKinsey «9 Box»

Джерело: розроблено автором

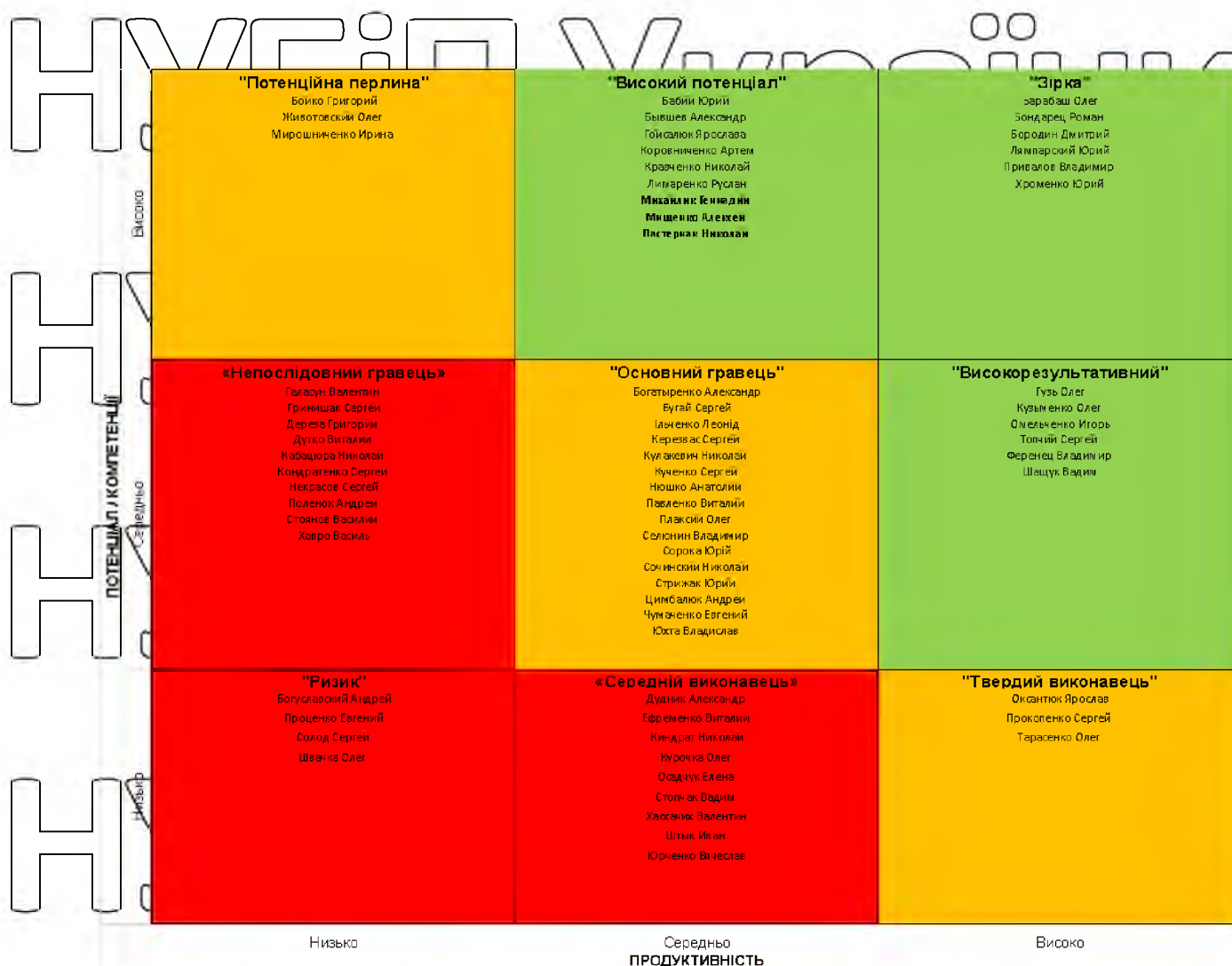


Рис. 3.11 Матриця McKinsey «9 Box», перелік торгових представників в кожному блоці матриці

Джерело: розроблено автором

Таким чином по результату побудови матриці маємо перелік:

«Зелена категорія» (виділена відповідним кольором в матриці «9 Box»), яка складає 29% від команди та є основою для формування кадрового резерву. Цю команду наставників, можуть бути амбасадорами змін, їх слід залучати до розробки навчальних програм, кросфункціональних проектів, в рамках навчальних програм та індивідуальних планів розвитку надавати більші можливості розвитку ніж іншим учасникам команди

– «Жовта категорія» - складає 34% команди, це основний кістяк команди, мотивація яких слід утримувати на високому рівні, саме під їх рівень слід розробляти програму навчання для збільшення продуктивності

– «Червона категорія» - складає 35% найменш продуктивної частини команди, яким з боку керівників потрібна додаткова увага та наставництво, їх результати слід покращувати шляхом більш чіткої постановки задачі та контролю виконання, їх задача «підтягнути» свої результати до «жовтої категорії»

3.3. Розрахунок потенційного економічного ефекту від реалізації запропонованих рішень

Для розрахунку потенційного економічного ефекту від реалізації запропонованих пропозицій були розраховані середні об'єми продажів (надалі СОП) по двом культурам на одного торгового представника по кожній групі продуктивності за Матрицею McKinsey «9 Box».

Для розрахунку середнього об'єму продажів по конкретній культурі використаємо формулу:

$$COPI = V_{UGSF} * ANSP_{SF} + V_{UGCRN} * ANSP_{CRN} \quad (3.5)$$

де V_{UG} це усереднений об'єм продажу насіння ТОВ «Сингента» на території конкретного торгового представника по групі продуктивності, який вимірюється в посівних одиницях:

- V_{UGSF} по продажу насіння соняшника,
- V_{UGCRN} по продажу насіння кукурудзи.

$ANSP$ (скорочення від англ. average net selling price) це середня чиста ціна продажу однієї посівної одиниці насіння соняшника або кукурудзи по всій лінійці гібридів Сингента, яка вимірюється в доларах США.

– ANSPSE однієї п.о соняшника в 2022 складала 138,2 USD;

– ANSPCRN однієї п.о кукурудзи в 2022 складала 14,35 USD.

Дані показника VUG по двом групам торгових представників представлені в

табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок середнього обсягу продажів (СОП) по групі високо- та низькопродуктивних торгових представників

| # | Name of TRR | VYISE | VYLCRN | VYIS*ANSPSE | VYLCR2*ANSPCRN | СОП, USD |
|--|-----------------------|-------|--------|-------------|----------------|----------|
| Група низько продуктивних «червоної та жовтої категорії» | | | | | | |
| 1 | Григорій Бойко | 8913 | 6434 | 1231726 | 735743 | 1967470 |
| 2 | Олег Животовський | 19935 | 7676 | 2754988 | 877772 | 3632760 |
| 3 | Ірина Мірошніченко | 23753 | 3388 | 3282631 | 387394 | 1674025 |
| 4 | Валентин Галасун | 10515 | 8845 | 1453190 | 4611382 | 2464572 |
| 5 | Сергій Гринішак | 5842 | 6503 | 807367 | 743618 | 1550985 |
| 6 | Григорій Дереза | 9587 | 384 | 1324881 | 43910 | 1368791 |
| Група середньо продуктивних співробітників з «жовтої, жовтої та червоної категорії» | | | | | | |
| 1 | Юрій Бабій | 17578 | 7438 | 2439295 | 850514 | 1274829 |
| 2 | Олександр Бившев | 6566 | 215 | 907430 | 24585 | 932035 |
| 3 | Ярослава Гойсалуок | 5669 | 6218 | 783515 | 711028 | 1494544 |
| 10 | Олександр Богатиренко | 9154 | 10914 | 1265142 | 1243027 | 2513169 |
| 11 | Сергій Бугай | 11547 | 8301 | 1525804 | 949189 | 1544992 |
| 12 | Леонід Ільченко | 9806 | 11537 | 1355161 | 1519256 | 2674417 |
| 32 | Валентин Хасхачих | 24910 | 3577 | 3442530 | 409035 | 3851564 |
| 33 | Іван Штик | 17976 | 4172 | 2484316 | 477106 | 2961422 |
| 34 | В'ячеслав Юрченко | 12423 | 3809 | 1716895 | 668215 | 1388020 |
| Група високо продуктивних співробітників з «жовтої та жовтої категорії» | | | | | | |
| 1 | Олег Барабаш | 5373 | 2279 | 742483 | 260579 | 1003062 |
| 2 | Роман Бондарець | 7524 | 7919 | 1039781 | 905538 | 1945318 |
| 3 | Дмитро Бородін | 44071 | 1970 | 6090657 | 223286 | 6315943 |
| 13 | Ярослав Оксантик | 15190 | 7612 | 2099204 | 870486 | 1969690 |

Джерело: розроблено автором

Далі, виходячи з пропозицій описаних в розділі 3.2 магістерської роботи, а саме через розвиток компетенцій, чітку постановку задачі кожному та ефективному підбору торгових представників на позиції в команді продажів, підняти загальну продуктивність команди. Конкретно задача полягає в наступному:

1. підняти середню продуктивність групи низько продуктивних співробітників (за Матрицею 9BOX це «Потенційна перлина», «Непоследсвий гравець» та «Ризик») до рівня середньо продуктивних (за Матрицею 9BOX це «Високий потенціал», «Основний гравець» та «Середній виконавець») (рис. 3.5);

2. довести рівень продуктивності групи середньо продуктивних співробітників (за Матрицею 9BOX це «Високий потенціал», «Основний гравець» та «Середній виконавець») до рівня високопродуктивних (за Матрицею 9BOX це «Зірка», «Високо результативний» та «Твердий виконавець») (рис. 3.5).

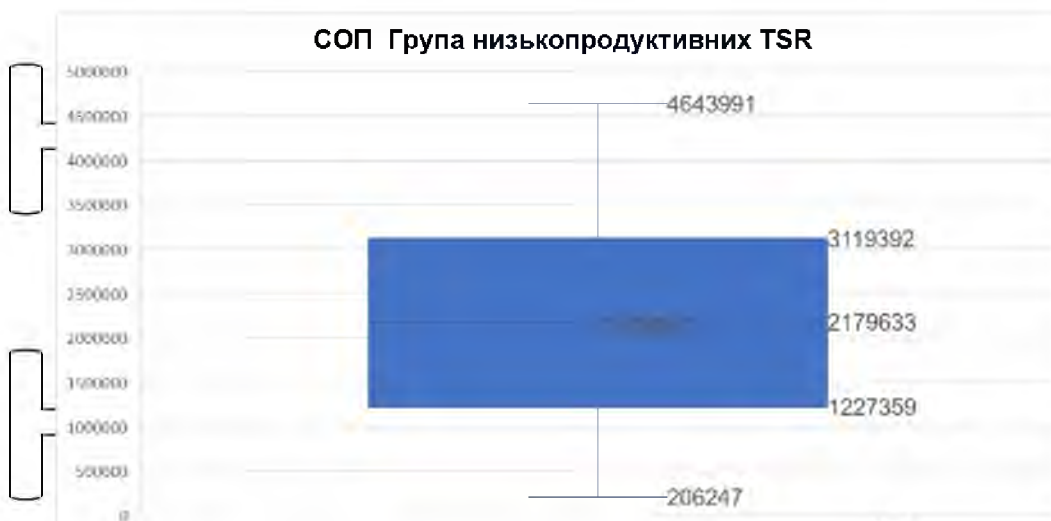


Рис. 3.12 Графічне представлення розподілу по BOX PLOT для масиву результатів по показнику середнього об'єму продажу (СОП) для групи низько продуктивних торгових представників

Джерело: розроблено автором

Так як статистично більш точним є не середнє значення, а медіанне (нівелюється вплив викидів), то саме воно і було розраховано для кожної з груп результативності по Матриці McKinsey «9 Box». Для того, щоб розрахувати медіанне значення СОП по групі низько (рис. 3.12), середньо (рис. 3.13) та високо

продуктивних (рис. 3.14) торгових представників використовуємо розподіл по BOX PLOT для масиву результатів СОП з табл. 3.6.



Рис. 3.13 Графічне представлення розподілу по BOX PLOT для масиву результатів по показнику середнього об'єму продажу (СОП) для групи середньо продуктивних торгових представників

Джерело: розроблено автором

Графічне представлення розподілу по BOX PLOT для масиву результатів по показнику середнього об'єму продажу (СОП) для групи високо продуктивних торгових представників представлено на рис.3.14.

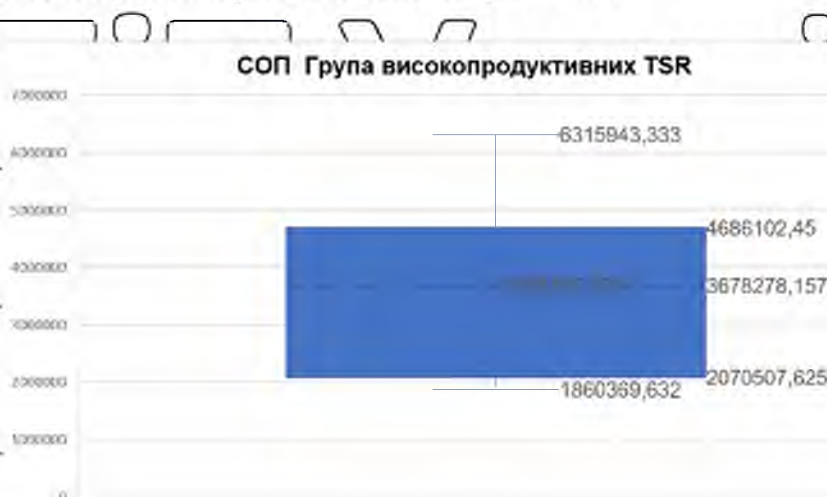


Рис. 3.14 Графічне представлення розподілу по BOX PLOT для масиву результатів по показнику середнього об'єму продажу (СОП) для групи високо продуктивних торгових представників

Джерело: розроблено автором

Виходячи з отриманих розрахунків медіан для кожної групи продуктивності були розраховані СОП по кожній групі з урахуванням, як описано вище, бажаного рівня для кожної групи продуктивності після реалізації пропозицій та прогнозоване сумарне значення СОП для всієї команди продажів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Розрахунок середнього об'єму продажів (СОП) по групам продуктивності торгових представників за Матрицею McKinsey «9 Box»

| Назва групи продуктивності за Матрицею 9BOX | Кількість торгових представників в групі | Медіанне значення СОП для групи | Бажане значення СОП для групи по результату реалізації пропозицій | Загальне значення СОП для групи, USD |
|---|--|---------------------------------|---|--------------------------------------|
| Високо продуктивні | 17 | 3668105 | 3668105 | 62357785 |
| Середньо продуктивні | 34 | 2704847 | 3668105 | 124715570 |
| Низько продуктивні | 15 | 2128097 | 2704847 | 40572765 |
| Загалом по всім групам | 66 | | | 227 646 060 |

Джерело: розроблено автором

Таким чином ми розрахували прогнозований СОП для всієї команди торгових представників на рівні 227 646 060 USD і дали порівнюємо це значення з поточним 167 014 824 USD (табл. 3.6, рядок «Сумарний СОП по всім групам продуктивності»).

Прогнозований економічний ефект від реалізації запропонованих пропозицій в розділі 3.2 даної магістерської роботи був розрахований як різниця між прогнозованим та поточним значенням СОП для всієї команди торгових представників:

$$227\,646\,060\text{ USD} - 167\,014\,824\text{ USD} = 60\,631\,236\text{ USD}$$

що складає покращення на 36 % поточного результату СОП команди:

$$(227\,646\,060\text{ USD} / 167\,014\,824\text{ USD} = 136\%)$$

ВИСНОВКИ

Вивчення сучасних літературних джерел вітчизняних і зарубіжних науковців щодо понятійно-категоріального апарату системи управління підприємства, підходів до визначення її ефективності та визначення критеріїв її ефективності дозволили зробити такі висновки:

Беручи до уваги існуючі наукові підходи, на підставі проведеного аналізу зроблено висновок, що розвиток – це зміни об'єкту, що призводять до його переходу в якісно новий стан.

Класичні концепції та визначення системи управління підприємством виходили з того, що основне завдання фахівців з розвитку полягає у тому, щоб допомогти організації вирішити проблеми, що перешкоджають ефективному використанню людських ресурсів; створити організаційне середовище, яке сприяє розвитку і самовдосконаленню кожного співробітника організації і досягти більш успішного і продуктивного функціонування організації в цілому. У сучасних концепціях ефективної системи управління акцент робиться на максимальній інтеграції індивідуальних потреб та інтересів співробітників, цілей і завдань організації в цілому, а також на створенні структур, систем і процесів, які забезпечували б можливість постійного покращення діяльності організації.

Послідовність зміни кількісних та якісних параметрів середовища підприємства з плином часу закономірна.

В економічній літературі існують три принципово різних підходи до оцінки економічного результату виробництва: ресурсний, затратний (або витратний), змішаний (або ресурсно-затратний). Для оцінки ефективності діяльності підприємства в рамках затратного (витратного), ресурсного та змішаного підходів, необхідно співставляти результат (ефект)/витрати, результат (ефект)/ресурси або використовувати їх комбінацію. За допомогою цих підходів можна встановити ефективність діяльності підприємства лише на певний момент часу.

У сучасному динамічному світі конкуренції підприємства повинні постійно вдосконалювати свою стратегію управління розвитком персоналу,

особливо в такому ключовому напрямку, як торговий відділ компанії "Сингента". Підвищення ефективності цього важливого компонента бізнесу може мати значущий вплив на його успіх.

Аналіз Поточної Системи:

За аналізуванням діючої системи управління розвитком торгового персоналу виділяється кілька ключових аспектів, які потребують уваги та оптимізації. Відсутність прямого зв'язку між розвитком компетенцій та продуктивністю торгового відділу визначає сучасну дійсність та ставить завдання перед дослідженням.

Визначення Цілей:

Одним з ключових моментів цього дослідження є розкриття взаємозв'язку між розвитком компетенцій та конкретним внеском кожного торгового представника у загальний обсяг продажів. Ставлячи чіткі цілі, можемо здійснити конкретний вплив на бізнес-процеси.

Система Оцінки та Розвитку:

Запропоновано розробити об'єктивну систему оцінки, яка враховуватиме індивідуальні внески та рівень розвитку компетенцій. Це надасть можливість точніше адаптувати навчання та розвиток до потреб кожного члена команди.

Пропозиції для Удосконалення:

Проаналізувавши поточні проблеми, рекомендуємо впроваджувати індивідуальні плани розвитку, виходячи зі специфіки кожного представника.

Також слід акцентувати на внутрішньому експертному розвитку та уникати перевищеної залежності від зовнішніх тренінгів.

Також, нами продемонстровано конкретний вплив розвитку торгового персоналу на фінансові показники компанії, підкреслюючи вартість кожного інвестованого у навчання долара.

На підставі проведеного дослідження можна зробити висновок, що ефективне управління розвитком торгового персоналу є стратегічно важливим чинником для досягнення успіху компанії "Сингента". Індивідуалізація навчання та розвитку, врахування конкретних потреб представників та об'єктивна система

оцінки допоможуть підняти роботу відділу продажів на новий рівень.

Таким чином, запропоновані удосконалення в сфері управління розвитком торгового відділу можуть стати важливим кроком для досягнення великих результатів та відзначення компанії "Сингента" як лідера на ринку.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. №38. URL:

<http://www.market-infr.od.ua/uk/2020>

2. Борщ В. І. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності систем управління підприємством в інноваційній економіці. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2012. № 2 (39). С. 318-325. URL:

<http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1364640463.pdf>

3. Устенко А. О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка*. 2014. Вип. 10. С. 96-103. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2014_10_21

4. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. 394

5. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. Підручник. Київ: Либідь, 2007. 448 с.

6. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. 368 с.

7. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз: Монографія. – К.: КНЕУ, 2005 – 292 с.

8. Ареф'єва О.В. Оцінка рівня економічної стійкості підприємств сфери послуг. *Актуальні проблеми економіки*. – 2006. – №6. – С.106-111.

9. Бакаєв О. О. Економіко-математичні моделі економічного зростання. – К.: Наукова думка, 2005, с. 234.

10. Белінська Н.С. Економічна ефективність роботи підприємств молочної промисловості України : Монографія. - Вінницьк.нац.техн.ун-т. - Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2003.– 200с.

11. Болюх М. А. Економічний аналіз: Навч. посібник. За ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. — Вид. 2-ге, перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2003. — 556 с.

12. Воляник Г. М. Прогнозування та регулювання розвитку промислових підприємств; Нац. ун-т "Львів. політехніка". — Львів, 2001. — 20 с.

13. Даниюк В. М. Менеджмент персоналу. — К.: КНЕУ, 2004. — 398 с.

14. Денисенко М. П. Провайдинг інновацій: Підручник, за ред. проф. М.П. Денисенка. - К.: Видавничий дім "Професіонал", 2008. - 448 с.

15. Безверхнюк Т.М. Еволюція основних ідей та напрямки розвитку ресурсного підходу в теорії регіонального управління. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_du/2010_3/files/DU310_03.pdf

16. Ковальчук І.В. Реальна економіка. Навчальний посібник. — К.: ВІПОЛ, 2004. — 393 с.

17. Короткий економічний словник/під ред. А.Н. Азріліяна. - М: Інститут нової економіки, 2001.

18. Корягіна С.В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. - Л., 2004. - 21 с.

19. Крушельницька О.В. Управління персоналом. — К.: Кондор, 2003. — 296 с.

20. Кудішов В.В. Економіка підприємства: теорія і практика. — К.: Ніка-Центр, 2002. — 212 с.

21. Лавренко В.В. Організаційний розвиток підприємства: Навч. Посібник. — К.: КНЕУ, 2005. — 247 с.

22. Максименко І.О. Основні положення концептуального підходу до управління рівнем економічного розвитку підприємства. Вісник КНУТД, № 1, 2010. — С. 14-18.

23. Науменко П.І. Розвиток підприємства у ринковому конкурентному середовищі. Фондовий ринок. — 2006. — №40. — С.26-28

24. В.В. Солдатов Підходи до оцінки ефективності організації. - Режим доступу: <http://www.soldatovvv.com/2010>

25. Погорелов Ю.С. Розвиток підприємства: поняття та види – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp88/knp88_75-81.pdf

26. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навчальний посібник. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с.

27. Пономаренко В.С. Концептуальні засади управління стратегічним співробітництвом підприємства з іншими суб'єктами для забезпечення інноваційного розвитку. Проблеми науки. – 2006. - №5. – с.14-19

28. Прядко В.В. Теоретико-методологічні аспекти ефективності сільськогосподарського виробництва. Економіка АПК. 2003-№10. С. 69-77.

29. Раєвцева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія.–Х.: ВД "ІНЖЕК", 2006. – 496 с.

30. Ралко О. С. Засади визначення ефективності організаційного розвитку / Наук. праці Нац. ун-ту харч. технологій – К.: НУХТ. – 2012. – №43. 139-144 с.

31. Ралко О. С. Теоретичні підходи до визначення ефективності досягнення цілей. Наук. праці Нац. ун-ту харч. технологій –К.: НУХТ. – 2010. – №35 – с. 206-209

32. Ралко О. С. Теоретичні підходи до визначення ефективності організації. Наук. праці Нац. ун-ту харч. технологій –К.: НУХТ. – 2012. – №44. с. 129-133

33. Салига К. С. Ефективність господарської діяльності підприємств: Монографія. – Запоріжжя, 2005, 178с.

34. Ситніченко В. Сучасні системи менеджменту – основа сталого розвитку підприємства. Стандартизація, сертифікація, якість. – 2004. - №3. – С.59-61.

35. Смачило І. І. Прогнозування сталого розвитку підприємства. - Науковий журнал "Економіка розвитку", Харківський національний економічний університет, 2011, № 2(58).

36. Сорокіна Л.В. Діагностика й регулювання стрибків економічного розвитку підприємств. Економіка та управління підприємствами. – 2007. – №2. – с. 93-100.

37. Цал-Цалко Ю. С. Статистичний аналіз фінансової звітності: теорія, практика та інтерпретація. Державний комітет статистики України; Державна академія статистики, обліку та аудиту; Житомирський держ. технологічний ун-т. – Житомир: ЖДТУ, 2004. – 505 с.

38. Черниш С.С. Аналіз стратегічного розвитку підприємства в умовах фінансової нестабільності. Економіка АПК. – 2007. – №7. – С.115-119.

39. Шандова Н.В. Формування механізму стійкого розвитку підприємства. Бізнес-навігатор. – Херсон: МУБІП, 2006. – №9. – С.35-38.

40. Шваб Л.І. Економіка підприємства. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 2-е вид. – К: Каравела, 2005 – 568 с.

41. Швиданенко Г.О. Бізнес-діагностика підприємства: Навч.посіб. – К.:КНЕУ, 2008. – 344 с.

42. Adizes I. Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about it – Englewood Cliffs. – N. J.: Prentice Hall, 1988. – 569 p.

43. Aldrich H. Organizations and Environments. Englewood Cliffs, - N.J.: Prentice-Hall, 1979, p3.

44. Beckhard R. Organisation Development: Strategies and Models. Reading. – MA: Addison-Wesley, 1969, p. 43 - 51.

45. Blake R. R. The Managerial Grid. - Houston : Gulf Publishing, 1964, p. 119.

46. Downs A. The life Circle of Bureaus. Inside Bureaucracy. San Francisco : Little, Brown, 1967. – P. 296–309.

47. French W. Organisation Development - 4thed. - Prentice Hall, 1990, p.145.

48. French W. Organizational Development: Objectives, Assumptions, and Strategies. Tomorrow's Organizations: Challenges and Strategies, Jong Jim and William Storm, eds. Glenview, IL: Scott, Foresman, 1973. p. 380.

49. Greiner E. Larry Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review 50, July - August 1972, p. 37-46.

50. Kahn L. Robert Organizational Development: Some problems and Proposals. The journal of Applied Behavioral Science, number 4, 1974.

51. Lahti A. Entrepreneurial strategy making. Arenas of strategic thinking. – Helsinki: Found. For econ. Education, 1991, p. 15 - 21.

52. Lippitt G. L. Crises in Developing Organization. Harvard Business Review 45, - November — December 1967, p. 102-112.

53. Lippitt G.L. Organizational Renewal: A Holistic Approach to Organization Development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982, p. 16 - 23.

54. Porras J. Organization Development and Transformation. Annual Review of Psychology – 42 – 1991. – P. 51-78

55. Quinn E. Robert Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness. Management Science - 29, 1983, p. 33-41.

56. Scott B. R. The Industrial State: Old Myths and New Realities. Harvard Business Review 51, March — April 1973, p. 133-148.

57. Williamson E. Oliver Corporate Control and Business Behavior: An Inquiry into the Effects of Organization Form on Enterprise Behavior. Prinsal. – N. J. Pren, 1970. – 340