

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЛОГІСТИКА»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»
Спеціалізація Комерційна діяльність та логістика

Форма навчання: Заочна
очна (денна), заочна,

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Управління процесом продажу на підприємстві»
(назва теми)

Здобувача Ліхачова Дмитра Олександровича 
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник к.е.н., доц. доцент кафедри комерційної діяльності та логістики
Хмурковський Геннадій
Володимирович
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н. Олексюк О.І.

(підпис)

Київ 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
«КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЛОГІСТИКА »

Галузь знань **07 «Управління та адміністрування»**
Спеціальність **076 «Підприємництво та торгівля»**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант) освітньо-
професійної програми

_____ Олександр ДИМА
(підпис)

_____ 2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Олексій ОЛЕКСЮК
(підпис)

_____ 2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Ліхачову Дмитру Олександровичу
заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «Управління процесом продажу на підприємстві»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " ____ " ____ 20 ____ р .№ _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ПАТ «Укрнафта»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОДАЖУ НА ПІДПРИЄМСТВІ
Розділ 2	ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТА ПРОДАЖЕМ НА ПАТ «УКРНАФТА»
Розділ 3	ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОДАЖУ НА ПІДПРИЄМСТВІ
Об'єкт дослідження:	фактори, що впливають на успішність управління процесом продажу на підприємствах
Предмет дослідження:	особливості управління процесом продажу окремого підприємства, перспективи розвитку та шляхи вдосконалення управління процесом продажу
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Дослідження спрямоване на вивчення значення управління процесом продажу для підприємств, зокрема для ПАТ «Укрнафта», розгляд стратегій розвитку даного підприємства, а також розробку рекомендацій для подальшого вдосконалення процесу продажу на підприємстві

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	описати понятійний апарат комерційної діяльності компаній; охарактеризувати інструменти аналізу комерційних операцій; розкрити механізми управління процесом продажу на підприємствах
У розділі 2	провести дослідження ринку, асортименту товару та конкурентоспроможності підприємства; проаналізувати управління процесом продажу на ПАТ «Укрнафта»; описати інноваційні підходи до управління процесом продажу на ПАТ «Укрнафта»
У розділі 3	визначити основні напрямки та заходи з удосконалення управління процесом продажу даного підприємства; провести обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Хмурковський Г.В.

(ініціали, прізвище)

«___» _____ 20__ р.

Завдання одержав здобувач

(підпис)

Ліхачов Д.О.

(ініціали, прізвище)

«___» _____ 20__ р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 100 сторінок, 5 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел з 52 найменувань.

«Управління процесом продажу на підприємстві»

Об'єктом дослідження є фактори, що впливають на успішність управління процесом продажу на підприємствах.

Предметом дослідження є особливості управління процесом продажу окремого підприємства, перспективи розвитку та шляхи вдосконалення управління процесом продажу.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи: дослідження спрямоване на вивчення значення управління процесом продажу для підприємств, зокрема для ПАТ «Укрнафта», розгляд стратегій розвитку даного підприємства, а також розробку рекомендацій для подальшого вдосконалення процесу продажу на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- дослідити сучасні підходи до управління процесом продажу підприємств (описати понятійний апарат комерційної діяльності компаній; охарактеризувати інструменти аналізу комерційних операцій, розкрити механізми управління процесом продажу на підприємствах);

- провести діагностику управління процесом продажу на прикладі ПАТ «Укрнафта» (провести дослідження ринку, асортименту товару та конкурентоспроможності підприємства; проаналізувати управління процесом продажу на ПАТ «Укрнафта»; описати інноваційні підходи до управління процесом продажу на ПАТ «Укрнафта»);

- визначити основні напрямки та заходи з удосконалення управління процесом продажу даного підприємства; провести обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. На основі проведеного дослідження оцінено систему управління продажем на ПАТ «Укрнафта». Оцінено тенденції вітчизняного ринку нафтопродуктів та розкрито інноваційні підходи до управління процесом продажу на ПАТ «Укрнафта». Розроблено комплекс заходів, спрямований на удосконалення процесу продажу, розраховано бюджет на впровадження заходів, проведено обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи: 2024/2025.

Рік захисту кваліфікаційної магістерської роботи: 2025.

Ключові слова: управління продажем, комерційна діяльність, дослідження ринку, нафтопродукти, процес продажу.

Відгук

здобувача другого (магістерського) рівня освіти вищої освіти
освітньо-професійної програми «Комерційна діяльність та логістика»
факультету маркетингу

Ліхачова Дмитра Олександровича

на тему: «**Управління процесом продажу на підприємстві**»

- 1. Актуальність теми** пояснюється тим, що у сучасних умовах бізнес-середовища підприємства стикаються з високим рівнем конкуренції. Ефективне управління процесом продажу дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними, утримувати частку ринку та залучати нових клієнтів.
- 2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи:** автор багато уваги приділяє інноваційній складовій процесу продажу; проведений аналіз діяльності підприємства дозволяє сформулювати напрямки удосконалення управління процесом продажу ПАТ «Укрнафта».
- 3. Наявність самостійних розробок автора:** рекомендації щодо удосконалення управління процесом продажу на ПАТ «Укрнафта» містять елементи самостійних розробок автора.
- 4. Цінність теоретичних висновків і практичних рекомендацій:** висновки та рекомендації автора можуть бути використані при вирішенні актуальних проблем вітчизняних підприємств у сфері управління процесом продажу на підприємстві.
- 5. Наявність недоліків:** економічне обґрунтування розроблених заходів потребує більшої деталізації, теоретичному та аналітичному розділам КМР бракує структурованості, є недоліки в оформленні.
- 6. Загальна оцінка змістової частини КМР та її допущення до захисту перед ЕК:**

Критерії оцінювання	Оцінка, балів (шкала: “0 - 6 - 8 - 10”)
1. Логіко-структурний рівень	6
2. Науково-теоретичний рівень	8
3. Аналітико-методичний рівень	8
4. Конструктивний рівень	8
5. Рівень наукової етики	10
6. Організаційний рівень	8
Загальна оцінка	48

Кваліфікаційна магістерська робота загалом відповідає вимогам вищої школи й може бути допущена до захисту.

Науковий керівник _____ к.е.н., доц. Хмурковський Г.Р.
доцент кафедри КДЛ КНЕУ імені Вадима Гетьма

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти

Ліхачов Дмитро Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема Управління процесом продажу на підприємстві

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення.

Тема роботи є надзвичайно актуальною, оскільки ефективне управління процесом продажу відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності сучасних підприємств, особливо в умовах постійних змін ринкового середовища. Дослідження питання управління продажами на прикладі ПАТ «Укрнафта» дозволяє не лише виявити специфічні проблеми цього підприємства, а й сформулювати практичні рекомендації, які можуть бути корисними для інших організацій у галузі.

Якість проведеного дослідження.

У роботі Ліхачов Д.О. продемонстрував глибоке розуміння теоретичних основ управління процесом продажу, аналіз сучасних підходів та інструментів. Висновки базуються на ретельному аналізі фінансових показників, конкурентного середовища та ринкових тенденцій. В роботі чітко простежується структурованість, логічна послідовність викладу матеріалу та висока якість використаних джерел. Автор застосував комплексний підхід до аналізу, використовуючи як емпіричні, так і теоретичні методи дослідження.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи:

1. Чітке обґрунтування актуальності теми та постановки мети дослідження.
2. Використання сучасних аналітичних інструментів для діагностики процесу управління продажами.
3. Розробка конкретних рекомендацій щодо оптимізації продажів і впровадження інноваційних підходів.
4. Детальний аналіз прикладу ПАТ «Укрнафта», який дозволив зробити роботу практично орієнтованою.

Зауваження:

1. У роботі слід було більше уваги приділити аналізу міжнародного досвіду управління процесами продажу для порівняння з локальними практиками.
2. Деякі рекомендації потребують більшого деталізування з точки зору їх економічного обґрунтування.

Практична значимість висновків і рекомендацій

Рекомендації, запропоновані у роботі, можуть бути успішно впроваджені в діяльність ПАТ «Укрнафта», що сприятиме підвищенню ефективності процесу продажу, оптимізації логістики та зміцненню відносин з клієнтами. Запропоновані заходи також можуть бути адаптовані іншими підприємствами, які прагнуть покращити свої комерційні процеси, що підтверджує практичну цінність роботи.

ПАТ «Укрнафта»
Начальник управління
Тищенко Артем Валерійович



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОДАЖУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1 Понятійний апарат комерційної діяльності компаній	6
1.2 Інструменти аналізу комерційних операцій.....	12
1.3 Механізми управління процесом продажу на підприємствах.....	22
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТА ПРОДАЖЕМ НА ПАТ «УКРНАФТА».....	39
2.1 Дослідження ринку, асортименту товару та конкурентоспроможності підприємства.....	39
2.2 Аналіз управління процесом продажу на ПАТ «Укрнафта».....	46
2.3 Інноваційні підходи до управління процесом продажу на ПАТ «Укрнафта».....	63
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОДАЖУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	70
3.1 Загальні рекомендації щодо підвищення результативності процесу продажу на ПАТ «Укрнафта».....	70
3.2 Проєктні заходи з удосконалення управління процесом продажу на підприємстві.....	75
3.3 Обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.....	85
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96

ВСТУП

У сучасному динамічному та висококонкурентному середовищі бізнесу підприємства постійно шукають шляхи покращення ефективності своєї діяльності, прагнучи здобути стійкі конкурентні переваги. Управління процесом продажу на підприємстві стає одним з найважливіших чинників, які впливають на успіх і розвиток компанії. З розвитком технологій та глобалізаційними процесами організації стикаються з численними викликами в управлінні комерційними процесами та підтримці прибутковості.

Комерційна діяльність охоплює широкий спектр процесів — від продажів і маркетингу до управління розподілом продукції, цінової політики та обслуговування клієнтів. Всі ці елементи повинні працювати у злагодженому комплексі для досягнення бізнес-цілей. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише задовольняти потреби своїх клієнтів, але й адаптуватися до ринкових змін і підвищувати свою результативність.

В останні роки зросло усвідомлення важливості ефективного управління процесом продажу на підприємстві для забезпечення стабільного зростання та прибутковості компанії. Комерційний менеджмент стає рушійною силою у створенні доданої цінності для споживачів і досягненні фінансових результатів для бізнесу. Оптимізоване управління процесом продажу на підприємстві допомагає організаціям відкривати нові можливості, виходити на нові ринки і встановлювати тривалі партнерські відносини з клієнтами.

Проте, незважаючи на вагому роль процесу продажу, управління ним залишається складним завданням. Успіх потребує глибокого розуміння ринку, вимог клієнтів і конкурентного середовища, в якому функціонує компанія. Щоб ефективно охоплювати свою аудиторію та генерувати дохід, підприємства повинні розробляти та впроваджувати результативні маркетингові стратегії, моделі ціноутворення та оптимізовані канали збуту. Крім того, забезпечення

високого рівня обслуговування клієнтів є критично важливим для підтримки довгострокових відносин із існуючими клієнтами та залучення нових.

Через складність і багатогранність процесу продажу підприємствам необхідно мати чітку й ефективну стратегію управління, яка б відповідала загальним цілям бізнесу. Вона повинна враховувати специфічні потреби компанії та її клієнтів і оновлюватися відповідно до змін ринкових умов. Регулярний перегляд такої стратегії дозволяє організаціям залишатися гнучкими й ефективно адаптуватися до зовнішніх викликів.

Актуальність теми. Ефективне управління процесом продажу є критично важливим для досягнення ключових цілей бізнесу, таких як зростання доходу, збільшення частки ринку та підвищення прибутковості. Зі зростанням впливу технологій і глобальних процесів підприємства стикаються з викликами, які вимагають адаптивного управління. Компанії повинні реагувати на зміни у вподобаннях споживачів, адаптуватися до нових технологій та утримувати конкурентні позиції, щоб забезпечити власне зростання в динамічному середовищі. Таким чином, вдосконалення управлінських підходів до процесу продажу є важливим фактором для досягнення успіху, що обумовлює актуальність дослідження.

Мета роботи. Дослідження спрямоване на вивчення значення управління процесом продажу для підприємств, зокрема для ПАТ «Укрнафта», розгляд стратегій розвитку даного підприємства, а також розробку рекомендацій для подальшого вдосконалення процесу продажу на підприємстві.

Завдання дослідження:

1. Дослідити сучасні підходи до управління процесом продажу підприємств (описати понятійний апарат комерційної діяльності компаній; охарактеризувати інструменти аналізу комерційних операцій, розкрити механізми управління процесом продажу на підприємствах);
2. Провести діагностику управління процесом продажу на прикладі ПАТ «Укрнафта» (провести дослідження ринку, асортименту товару та конкурентоспроможності підприємства; проаналізувати управління

процесом продажу на ПАТ «Укрнафта»; описати інноваційні підходи до управління процесом продажу на ПАТ «Укрнафта»);

3. Визначити основні напрямки та заходи з удосконалення управління процесом продажу даного підприємства; провести обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.

Об'єкт та предмет дослідження:

- **Об'єкт дослідження:** фактори, що впливають на успішність управління процесом продажу на підприємствах.
- **Предмет дослідження:** особливості управління процесом продажу окремого підприємства, перспективи розвитку та шляхи вдосконалення управління процесом продажу.

Методи дослідження. Дослідження включає маркетинговий аналіз ринку, потреб клієнтів, ринкових трендів та можливостей для розвитку. У роботі застосовувалися як емпіричні, так і теоретичні методи дослідження, що дозволило комплексно розглянути питання управління процесом продажу. До емпіричних методів належать порівняння та абстрагування, що використовувалися для збору фактів і аналізу на практиці. Теоретичні методи, такі як аналіз, синтез та аналогія, дозволили узагальнити результати і запропонувати можливі рішення для покращення.

Інформаційна база дослідження. В основі дослідження лежать теоретичні матеріали з робіт українських авторів, а також статистичні дані діяльності ПАТ «Укрнафта».

РОЗДІЛ 1

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОДАЖУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Понятійний апарат комерційної діяльності компаній

Комерційна діяльність є важливою частиною функціонування кожної компанії, і її успішність є критичною для досягнення бізнес-цілей. Сучасний словниковий запас комерційної діяльності містить багато термінів і понять, які є ключовими для розуміння та ефективного управління бізнес-процесами. Проаналізуємо основні терміни та концепції, що становлять основу комерційної діяльності компаній.

1. Маркетинг.

Маркетинг — це комплексний процес, що охоплює всі аспекти взаємодії підприємства з ринком. У сучасному розумінні маркетинг виконує функцію, яка забезпечує не лише просування та продаж продукції, а й створення унікальних пропозицій для цільових клієнтів на основі дослідження їх потреб. Маркетинг виступає як системний підхід до прийняття бізнес-рішень, орієнтований на задоволення запитів і побажань споживачів, що дозволяє компанії розвиватися в умовах високої конкуренції.

Сучасний маркетинг охоплює різні аспекти: від дослідження ринку й аналізу конкурентів до позиціонування бренду та управління клієнтським досвідом. Основною метою маркетингу є забезпечення довгострокової задоволеності клієнтів, що створює можливості для подальшого зростання бізнесу. Маркетинг також розглядає такі поняття, як сегментація, таргетування, брендинг і комунікація, що допомагають підприємству знаходити оптимальні підходи до своїх клієнтів і створювати міцні взаємини.

Задоволення потреб клієнтів у маркетингу досягається через комплекс заходів, які включають активний аналіз ринку, прогнозування попиту та розвиток нових продуктів і послуг. Маркетинг також підкреслює важливість комунікацій та побудови лояльності клієнтів, що досягається через використання інструментів персоналізації, створення програми лояльності, а також гнучке ціноутворення. Такий підхід дозволяє адаптувати стратегії під конкретні потреби аудиторії, роблячи підприємство більш адаптивним до змін у зовнішньому середовищі [1, с. 12-19].

2. Торгівля і комерція.

Торгівля та комерція є невід'ємними елементами комерційної діяльності, які дозволяють підприємствам розширювати ринки збуту та забезпечувати оборот товарів. Торгівля, як правило, є більш вузьким поняттям, яке включає в себе процес купівлі-продажу товарів або послуг і забезпечує переміщення продуктів від виробника до споживача. Торгівля виконує важливу функцію в економіці, оскільки вона забезпечує доступ до продукції для кінцевих споживачів та створює умови для розвитку бізнесу.

Комерція, на відміну від торгівлі, охоплює ширший спектр операцій, пов'язаних із укладанням угод і забезпеченням прибутковості. Комерційна діяльність включає закупівлю сировини, виробництво, логістику та маркетинг, що дозволяє комплексно підходити до реалізації продукції. Зокрема, комерція може передбачати укладання довгострокових контрактів, проведення перемовин і укладання угод, що забезпечує компанії більшу стабільність у процесі реалізації продукції [2].

У сучасних умовах комерційна діяльність не обмежується лише купівлею і продажем; вона включає управління ризиками, оптимізацію витрат та забезпечення дотримання стандартів якості. Комерція також тісно пов'язана з фінансовими аспектами бізнесу, такими як управління грошовими потоками, облік витрат і доходів, планування фінансових операцій. Це дозволяє підприємствам створювати додаткову цінність, забезпечувати лояльність клієнтів і розширювати свою присутність на ринку.

3. Управління ланцюгами поставок.

Управління ланцюгами поставок (Supply Chain Management, SCM) є однією з найважливіших складових комерційної діяльності сучасного бізнесу, яка забезпечує комплексний підхід до управління всім процесом постачання, від закупівлі сировини до доставки готового продукту споживачам. SCM охоплює всі операції, які пов'язані з переміщенням товарів і послуг, а також фінансів та інформації між учасниками ланцюга.

Однією з ключових складових SCM є ефективне управління логістичними процесами, які включають транспортування, складування, планування і виконання замовлень. У сучасних умовах SCM також охоплює управління запасами, прогнозування попиту, інтеграцію постачальників та інших учасників ланцюга, що дозволяє мінімізувати витрати й забезпечити стабільність усього виробничо-збутового циклу.

Сучасні технології, такі як системи ERP (Enterprise Resource Planning) і CRM, дозволяють ефективно координувати всі аспекти SCM, об'єднуючи дані з різних джерел для створення єдиної картини всіх операцій у ланцюгу поставок. Це забезпечує прозорість процесів і можливість оперативно реагувати на зміни попиту та оптимізувати запаси. Також інноваційні підходи, такі як використання штучного інтелекту для прогнозування попиту та управління запасами, дозволяють підприємствам точніше планувати ресурси й скорочувати витрати на транспортування та зберігання [3, с. 42-53].

Крім того, глобалізація створює нові виклики для SCM, оскільки компанії часто мають справу з міжнародними постачальниками і потребують ефективного управління багатонаціональними процесами. Це потребує врахування культурних, економічних і правових особливостей різних регіонів, де працюють партнери компанії. Ефективне управління ланцюгами поставок дозволяє підприємству забезпечити своєчасне постачання, мінімізувати затримки і знизити операційні витрати, що є критично важливим для конкурентоспроможності на сучасному ринку.

4. Логістика.

Логістика є однією з ключових складових комерційної діяльності, яка забезпечує рух матеріалів і продукції, а також потік інформації від постачальника до кінцевого споживача. Логістика охоплює широкий спектр функцій, таких як планування, організація, контроль та управління прямим і зворотним потоком товарів, послуг та інформації. Її метою є задоволення потреб споживачів шляхом забезпечення надійного і вчасного постачання.

Основними складовими логістики є управління запасами, транспортування, складування та виконання замовлень. Логістика включає як внутрішні процеси (управління запасами, транспортування всередині компанії), так і зовнішні (постачання сировини та продукції, обробка замовлень від клієнтів). Ефективне управління логістичними процесами дозволяє компанії забезпечити безперебійний рух продукції та зменшити операційні витрати.

Сучасна логістика також включає використання інформаційних технологій, таких як автоматизовані системи управління складом (WMS) та транспортом (TMS). Це дозволяє автоматизувати процеси складування, відстеження і транспортування, що сприяє підвищенню точності та зниженню ризиків. Наприклад, системи WMS дозволяють контролювати запаси в режимі реального часу, що полегшує управління поповненням запасів, а TMS оптимізує маршрути доставки, знижуючи витрати на транспортування. Завдяки таким інструментам компанія може оперативно реагувати на зміни попиту та покращити якість обслуговування клієнтів [4].

5. Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM).

Управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management, CRM) є критично важливим аспектом сучасного бізнесу, який спрямований на побудову тривалих і продуктивних взаємин із клієнтами. CRM-системи дозволяють збирати, зберігати й аналізувати інформацію про клієнтів, що дає змогу підприємствам краще розуміти їх потреби, сегментувати ринок і персоналізувати комунікацію. В результаті компанія може оптимізувати маркетингові стратегії, підвищити рівень задоволеності клієнтів і збільшити продажі.

Сучасні CRM-системи дозволяють компаніям автоматизувати процеси управління продажами, підтримувати контакт із клієнтами на всіх етапах взаємодії, від первинного знайомства до підтримки після продажу. Це сприяє побудові лояльності клієнтів, збільшує частоту повторних покупок і покращує загальний рівень задоволеності споживачів. Крім того, CRM-системи забезпечують можливість прогнозування потреб клієнтів на основі їхніх попередніх покупок, що допомагає компанії більш ефективно планувати виробництво й розподіл ресурсів [5, с. 29-35].

CRM також дозволяє автоматизувати процеси маркетингу, наприклад, налаштовувати персоналізовані пропозиції та проводити сегментовані рекламні кампанії. Це значно підвищує ефективність маркетингових зусиль і дозволяє досягати кращих результатів при меншому бюджеті. У довгостроковій перспективі CRM сприяє створенню позитивного іміджу бренду, що є важливим для залучення нових клієнтів і утримання наявних.

6. Електронна комерція (E-Commerce).

Електронна комерція (E-Commerce) є швидко зростаючим напрямком комерційної діяльності, який передбачає здійснення всіх комерційних операцій через Інтернет. Вона включає продаж товарів і послуг, обробку замовлень, управління платежами та надання клієнтської підтримки в онлайн-форматі. Для підприємств електронна комерція відкриває нові можливості для розвитку, дозволяючи виходити на глобальний ринок, знижувати витрати на утримання фізичних магазинів і збільшувати обсяги продажу.

Сучасні платформи для електронної комерції забезпечують інтеграцію різних елементів бізнесу, таких як управління запасами, CRM, логістика і фінансовий облік. Це дозволяє підприємствам автоматизувати процеси обробки замовлень, відстежувати відвантаження, контролювати запаси та керувати взаємовідносинами з клієнтами в єдиній системі. Платформи також підтримують мультиканальні стратегії, що дозволяє компаніям ефективно продавати через різні канали, такі як соціальні мережі, маркетплейси, мобільні додатки.

Для споживачів електронна комерція забезпечує зручність і доступність покупок у будь-який час та з будь-якого місця. Вони можуть переглядати продукцію, порівнювати ціни, читати відгуки і робити покупки онлайн без необхідності відвідувати фізичні магазини. Це спрощує процес вибору товарів і дозволяє заощаджувати час, що стає особливо важливим для сучасних споживачів. Крім того, електронна комерція сприяє зростанню конкурентоспроможності компаній, які здатні запропонувати клієнтам вигідніші умови порівняно з традиційною роздрібною торгівлею [6, с. 12-19].

7. Брендинг.

Брендинг є одним із ключових елементів комерційної діяльності, який допомагає компанії вирізнитися серед конкурентів і створювати емоційний зв'язок зі споживачами. Бренд представляє собою не лише фізичні характеристики продукту, але й цінності, філософію та ідеї, які компанія хоче передати своїй цільовій аудиторії. Створення бренду є стратегічним процесом, що охоплює формування візуальної ідентичності (назва, логотип, кольорова гамма), а також формулювання унікальної пропозиції, яка виділятиме компанію на ринку.

Успішний брендинг створює впізнаваність, довіру і лояльність споживачів до продукту чи послуги. У своїй суті брендинг є засобом комунікації, що дозволяє компанії передати споживачам свою цінність та особливості. Крім того, він дозволяє формувати певний емоційний зв'язок між продуктом і споживачем, що підсилює його прихильність до бренду. Це, у свою чергу, збільшує ймовірність повторних покупок і підвищує цінність клієнтів на весь період їхнього життєвого циклу з брендом.

Брендинг також сприяє підвищенню вартості продукту, адже споживачі готові платити більше за продукцію, яка асоціюється з позитивним іміджем і високою якістю. Завдяки грамотній стратегії брендингу компанія може закріпити свою репутацію на ринку, підвищити впізнаваність бренду та зміцнити свої конкурентні позиції. У сучасному маркетингу брендинг охоплює різні канали комунікації — від традиційної реклами до соціальних мереж і інфлюенсер-

маркетингу, що дозволяє компанії залучати і утримувати клієнтів у довгостроковій перспективі [7, с. 14-21].

1.2 Інструменти аналізу комерційних операцій

Аналіз комерційних операцій є суттєвим елементом управлінської діяльності будь-якого підприємства. Для якісного аналізу комерційних транзакцій компанії використовують різноманітні аналітичні методи та інструменти, що допомагають виявляти тенденції, закономірності та ідеї, які можуть стати основою для ухвалення рішень. Розглянемо кілька аналітичних інструментів, що їх використовують компанії для аналізу комерційних операцій.

Одним з найпопулярніших аналітичних інструментів, застосовуваних компаніями, є фінансовий аналіз. Він передбачає оцінку фінансової звітності для визначення фінансового становища компанії. Фінансові звіти, такі як звіт про прибутки та збитки, баланс та звіт про рух грошових коштів, містять інформацію про доходи, витрати, активи, зобов'язання та грошові потоки підприємства. Фінансовий аналіз дає змогу компаніям виявляти сильні й слабкі сторони та ухвалювати обґрунтовані рішення щодо інвестицій, витрат і операцій.

Фінансовий аналіз є важливою складовою аналізу комерційних операцій, оскільки він надає інформацію про фінансові показники та стан підприємства. Він включає перегляд та оцінку фінансових звітів та інших фінансових даних для аналізу фінансового стану, прибутковості та ліквідності компанії [8, с. 32-39].

Нижче наведені деякі основні фінансові показники та коефіцієнти, які можуть бути використані для аналізу комерційних операцій:

1. Дохід і рентабельність.

Дохід — це основний фінансовий показник, який відображає загальну суму грошей, отриману підприємством від реалізації товарів або надання послуг за певний період. Він є ключовим елементом у фінансовій звітності та слугує базою

для визначення фінансової стійкості компанії. Дохід може мати різні форми, такі як:

- Валовий дохід — загальна сума доходів, отриманих від продажу продукції або послуг без вирахування витрат.
- Чистий дохід — валовий дохід за мінусом повернень, знижок та витрат на продаж. Чистий дохід є більш точним відображенням фінансового стану підприємства, оскільки враховує витрати, пов'язані з продажами.

Дохід від продажів є критично важливим для бізнесу, оскільки він безпосередньо впливає на фінансові результати компанії, її можливості для інвестицій та зростання. Аналіз доходу дозволяє компаніям виявляти сезонні та економічні тенденції, визначати прибуткові напрямки бізнесу та коригувати стратегії продажів.

Рентабельність є мірою ефективності компанії в отриманні прибутку від своїх доходів. Вона визначається через різні коефіцієнти, які допомагають оцінити, наскільки вигідно компанія управляє своїми витратами. Основні показники рентабельності включають:

- Маржа валового прибутку: обчислюється як відношення валового прибутку до загального доходу. Цей коефіцієнт демонструє, скільки грошей залишається у компанії після покриття витрат на виробництво або придбання товарів. Висока маржа валового прибутку свідчить про те, що компанія ефективно контролює витрати на виробництво.
- Маржа операційного прибутку: визначається як відношення операційного прибутку (прибуток до вирахування відсотків та податків) до загального доходу. Цей показник відображає ефективність управлінських рішень та контролю витрат у рамках основної діяльності підприємства.
- Маржа чистого прибутку: обчислюється як відношення чистого прибутку до загального доходу. Цей показник дає змогу оцінити, яку частину доходу підприємство може зберегти як прибуток після вирахування всіх витрат, у тому числі податків та відсотків. Висока маржа чистого прибутку свідчить про фінансову стійкість компанії.

Важливість доходу та рентабельності

- 1.1 Оцінка фінансового здоров'я: дохід та рентабельність є важливими для оцінки фінансового здоров'я компанії. Високий рівень доходу та рентабельності свідчить про успішність бізнесу та його здатність генерувати прибуток.
- 1.2 Планування і бюджетування: розуміння доходу та рентабельності допомагає компаніям планувати свої фінансові стратегії, розробляти бюджети та приймати обґрунтовані інвестиційні рішення.
- 1.3 Привернення інвесторів: інвестори зазвичай оцінюють дохід і рентабельність компанії, щоб визначити її потенціал для зростання та прибутковості. Високі показники можуть підвищити інтерес інвесторів і полегшити залучення капіталу.
- 1.4 Конкурентоспроможність: аналіз доходу та рентабельності може допомогти компаніям зрозуміти свою позицію на ринку, порівнявши ці показники з показниками конкурентів. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони і адаптувати стратегії для покращення конкурентоспроможності.
- 1.5 Управління витратами: слідкуючи за показниками рентабельності, компанії можуть виявити області, де можна зменшити витрати та оптимізувати бізнес-процеси, що призводить до підвищення загальної ефективності.

2. Ліквідність.

Ліквідність є важливим фінансовим показником, що відображає здатність компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання, такі як оплата постачальників, виплата заробітної плати працівникам та покриття інших термінових витрат. Висока ліквідність свідчить про фінансову стабільність підприємства та його здатність оперативно реагувати на зміни в ринкових умовах.

Коефіцієнти ліквідності.

Для оцінки ліквідності використовуються різні фінансові коефіцієнти, найпоширеніші з яких:

1. Поточний коефіцієнт:

- Формула:

$$\text{Поточний коефіцієнт} = \frac{\text{Поточні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

- Поточний коефіцієнт показує, наскільки поточні активи (грошові кошти, дебіторська заборгованість, запаси) перевищують поточні зобов'язання (кредити, рахунки до сплати). Значення, що перевищує 1, вказує на те, що компанія має достатньо активів для покриття своїх зобов'язань, а значення нижче 1 свідчить про ризик неплатоспроможності.

2. Швидкий коефіцієнт (або "коефіцієнт кислотного тесту"):

- Формула:

$$\text{Швидкий коефіцієнт} = \frac{\text{Поточні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

- Цей коефіцієнт є більш консервативною мірою ліквідності, оскільки виключає запаси з розрахунку. Він показує, наскільки компанія може швидко покрити свої короткострокові зобов'язання, не покладаючись на реалізацію запасів, які можуть бути важко перетворені на готівку.

3. Коефіцієнт готівкових активів:

- Формула:

Коефіцієнт готівкових активів =

$$= \frac{\text{Грошові кошти} + \text{Короткострокові фінансові інвестиції}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

- Цей коефіцієнт оцінює ліквідність, враховуючи лише грошові активи та короткострокові інвестиції. Він демонструє, наскільки компанія здатна швидко виконати свої зобов'язання, якщо це буде необхідно.

Важливість ліквідності

1. Фінансова стабільність: висока ліквідність свідчить про те, що компанія має достатньо ресурсів для покриття своїх термінових зобов'язань, що знижує

ризик неплатоспроможності. Це важливо для підтримки стабільності бізнесу та довіри з боку кредиторів і інвесторів.

2. Оперативність у прийнятті рішень: ліквідність дозволяє компанії швидко реагувати на можливості, що виникають на ринку, такі як закупівля товарів за вигідними цінами або інвестування в нові проєкти. Це забезпечує конкурентну перевагу в динамічному бізнес-середовищі.
3. Управління ризиками: висока ліквідність допомагає компаніям знижувати фінансові ризики. У разі несподіваних витрат або економічних коливань компанії з високою ліквідністю мають можливість зберігати свою фінансову стабільність і продовжувати діяльність без значних втрат.
4. Залучення інвесторів і кредиторів: фінансові установи і інвестори часто звертають увагу на ліквідність компанії при прийнятті рішень про надання кредитів або інвестицій. Висока ліквідність підвищує ймовірність отримання вигідних фінансових умов.
5. Планування та бюджетування: аналіз ліквідності дозволяє компаніям ефективно планувати свої витрати і доходи, що сприяє кращому фінансовому управлінню. Це також допомагає уникнути незапланованих витрат і оптимізувати витрати.
6. Управління запасами: ліквідність безпосередньо пов'язана з управлінням запасами. Компанії з недостатньою ліквідністю можуть зіткнутися з труднощами в оплаті постачальників, що може призвести до зменшення асортименту товарів і втрати клієнтів [9].

3. Платоспроможність.

Платоспроможність визначає здатність компанії виконувати свої довгострокові зобов'язання та фінансові зобов'язання, такі як виплата кредитів, обслуговування боргу та інші зобов'язання, які можуть мати місце в середньостроковій або довгостроковій перспективі. Вона є критично важливим показником фінансової стабільності компанії та її здатності залучати фінансування на ринку. Низький рівень платоспроможності може свідчити про фінансові труднощі та підвищений ризик неплатоспроможності.

Коефіцієнти платоспроможності.

Для оцінки платоспроможності використовуються різні фінансові коефіцієнти, серед яких найпоширеніші:

Співвідношення боргу до власного капіталу:

- Формула:

$$\text{Співвідношення боргу до власного капіталу} = \frac{\text{Загальний борг}}{\text{Власний капітал}}$$

- Цей коефіцієнт відображає, скільки боргу компанія має в порівнянні з її власним капіталом. Високе співвідношення боргу до власного капіталу свідчить про те, що компанія фінансує свою діяльність в основному за рахунок боргових зобов'язань, що може підвищити фінансові ризики.

Коефіцієнт покриття відсотків:

- Формула:

$$\text{Коефіцієнт покриття відсотків} = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Витрати на відсотки}}$$

- Цей коефіцієнт вимірює здатність компанії покривати витрати на відсотки за своїм боргом. Чим вищий коефіцієнт, тим легше компанії сплачувати свої процентні витрати. Наприклад, коефіцієнт 3 означає, що компанія має тричі більше операційного прибутку, ніж витрат на відсотки.

Коефіцієнт покриття боргу:

- Формула:

$$\text{Коефіцієнт покриття боргу} = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Сукупні боргові зобов'язання}}$$

- Цей коефіцієнт показує, наскільки операційний прибуток компанії покриває її загальні боргові зобов'язання. Високе значення цього коефіцієнта свідчить про те, що компанія здатна виконувати свої зобов'язання.

Важливість платоспроможності.

1. Фінансова стабільність: висока платоспроможність свідчить про те, що компанія має достатньо ресурсів для виконання своїх довгострокових зобов'язань. Це знижує ризик банкрутства і підвищує впевненість інвесторів і кредиторів у фінансовій стійкості підприємства.
2. Доступ до фінансування: компанії з високою платоспроможністю легше отримати кредитні ресурси та інвестиції. Фінансові установи часто враховують платоспроможність при прийнятті рішень про надання кредитів або інвестування в компанію.
3. Управління ризиками: висока платоспроможність допомагає компаніям знизити ризики, пов'язані з фінансуванням і обслуговуванням боргу. Це дозволяє підприємствам бути більш гнучкими у фінансовому управлінні та прийнятті рішень.
4. Планування та бюджетування: аналіз платоспроможності дозволяє компаніям ефективно планувати свої витрати та доходи, уникати фінансових труднощів і оптимізувати свої ресурси.
5. Оцінка інвестиційних можливостей: інвестори часто звертають увагу на платоспроможність компанії при прийнятті рішень про інвестиції. Висока платоспроможність може збільшити привабливість компанії для потенційних інвесторів.
6. Управління борговими зобов'язаннями: оцінка платоспроможності допомагає компаніям розробляти стратегії для управління своїми борговими зобов'язаннями, що дозволяє знизити витрати на обслуговування боргу та покращити фінансові результати [10, с. 41-50].

4. Ефективність.

Ефективність компанії у використанні ресурсів є ключовим фактором для досягнення конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Вона вимірюється через різні коефіцієнти, що відображають, наскільки добре підприємство використовує свої активи для отримання прибутку, управління запасами, дебіторською та кредиторською заборгованістю. Висока ефективність забезпечує

не тільки зменшення витрат, але й підвищує оборотність капіталу, дозволяючи компанії бути більш адаптивною в умовах змінного ринку.

Ключові коефіцієнти ефективності

1. Оборотність запасів:

- Формула:

$$\text{Оборотність запасів} = \frac{\text{Собівартість проданих товарів (COGS)}}{\text{Середній рівень запасів}}$$

- Цей коефіцієнт показує, скільки разів за певний період компанія "обертає" свої запаси, тобто скільки разів вона продає та поповнює свої товарні запаси. Високий коефіцієнт свідчить про ефективне управління запасами: компанія швидко продає свої товари, що мінімізує витрати на зберігання та підвищує ліквідність. Низький коефіцієнт може свідчити про надлишкові запаси, що призводить до додаткових витрат.

2. Оборотність дебіторської заборгованості (Receivables Turnover):

- Формула:

$$\begin{aligned} &\text{Оборотність дебіторської заборгованості} \\ &= \frac{\text{Чистий продаж у кредит}}{\text{Середня дебіторська заборгованість}} \end{aligned}$$

- Цей коефіцієнт вимірює, скільки разів на рік компанія збирає платежі за надані товари або послуги. Високий коефіцієнт свідчить про те, що компанія ефективно управляє дебіторською заборгованістю і швидко отримує кошти від клієнтів. Низький показник може сигналізувати про проблеми зі збором платежів, що збільшує фінансовий ризик і може призводити до проблем з ліквідністю.

3. Оборотність кредиторської заборгованості (Payables Turnover):

- Формула:

$$\begin{aligned} &\text{Оборотність кредиторської заборгованості} \\ &= \frac{\text{Чистий кредит від постачальників}}{\text{Середня кредиторська заборгованість}} \end{aligned}$$

- Цей коефіцієнт показує, скільки разів на рік компанія оплачує свої борги постачальникам. Високий коефіцієнт може свідчити про те, що компанія швидко розраховується з постачальниками, що може підвищити її кредитоспроможність та репутацію. Проте надто високий показник може вказувати на недостатнє використання кредиторських відстрочок, що може позбавляти компанію гнучкості в управлінні оборотними коштами.

4. Оборотність активів (Total Asset Turnover):

- Формула:

$$\text{Оборотність активів} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середній загальний актив}}$$

- Оборотність активів визначає, наскільки ефективно компанія використовує свої активи для отримання доходу. Вищий коефіцієнт свідчить про те, що активи компанії приносять більше доходу, що свідчить про ефективне управління. Низький показник може вказувати на надлишкові активи або неефективне їх використання.

5. Оборотність основних засобів (Fixed Asset Turnover):

- Формула:

$$\text{Оборотність основних засобів} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середній обсяг основних засобів}}$$

- Цей коефіцієнт показує, наскільки ефективно компанія використовує свої основні засоби, такі як машини, обладнання та будівлі, для генерації доходу. Вищий коефіцієнт означає, що основні засоби ефективно використовуються для створення продукції або послуг, що підвищує рентабельність компанії.

Важливість ефективності.

1. Зниження витрат: ефективне управління запасами, активами та заборгованостями дозволяє компанії мінімізувати витрати на зберігання, амортизацію та кредитування. Це сприяє підвищенню загальної рентабельності компанії.

2. Поліпшення грошових потоків: висока ефективність обороту дебіторської та кредиторської заборгованості забезпечує стабільні грошові потоки, що знижує ризик нестачі оборотного капіталу для поточних операцій і інвестиційних можливостей.
3. Підвищення конкурентоспроможності: компанії, що ефективно використовують свої ресурси, можуть швидше реагувати на ринкові зміни та нові можливості, що дає їм перевагу над конкурентами.
4. Оптимізація процесів: постійний аналіз ефективності дозволяє виявляти слабкі місця в управлінні ресурсами та оптимізувати операційні процеси для досягнення кращих результатів з меншими витратами.
5. Підвищення інвестиційної привабливості: інвестори та кредитори віддають перевагу компаніям, які демонструють високу ефективність у використанні своїх активів та ресурсів. Це підвищує шанси компанії на залучення додаткового капіталу для розширення бізнесу.

Крім вищезазначених фінансових показників і коефіцієнтів, фінансовий аналіз також може включати оцінку інших фінансових даних, таких як звіти про рух грошових коштів, бюджетування та прогнозування, а також облік витрат. Аналізуючи ці фінансові дані, компанії можуть зрозуміти свої фінансові показники, виявити області, що потребують покращення, і ухвалити обґрунтовані рішення стосовно своєї діяльності.

Ще одним важливим аналітичним інструментом для комерційних операцій є аналіз даних. Він включає збір та оцінку великих обсягів даних для виявлення закономірностей, тенденцій і усвідомлень. Компанії можуть використовувати аналіз даних для дослідження поведінки клієнтів, ринкових тенденцій і даних про продажі, серед інших аспектів. Завдяки аналізу даних компанії отримують більш глибоке розуміння своїх клієнтів і ринку, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення щодо розробки продукту, маркетингу та стратегії продажів.

Дослідження ринку – ще один важливий аналітичний інструмент, який компанії використовують для аналізу комерційних операцій. Це процес збору та аналізу даних про клієнтів, конкурентів та ринкові тренди. Компанії можуть

проводити дослідження ринку, щоб визначити потреби й вподобання споживачів, зрозуміти конкуренцію та оцінити потенціал нових продуктів чи послуг. Дослідження ринку дає змогу компаніям ухвалювати обґрунтовані рішення щодо розробки продукту, маркетингу та стратегії продажів.

Аналіз ланцюга поставок – ще один аналітичний інструмент, що використовують компанії для аналізу комерційних операцій. Цей процес передбачає вивчення потоку товарів та послуг від постачальників до споживачів. Аналізуючи ланцюг поставок, компанії можуть виявляти неефективності, оптимізувати процеси та зменшувати витрати. Дослідження ланцюга поставок допомагає компаніям покращити свою ефективність та обслуговування клієнтів, а також зберігати конкурентоспроможність.

Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) є ще одним важливим аналітичним інструментом, який застосовують компанії для аналізу комерційних операцій. CRM передбачає збір і аналіз даних про взаємодію клієнтів з компанією. Вивчаючи дані про клієнтів, підприємства можуть виявити їхні потреби та уподобання, а також адаптувати свої продукти й послуги відповідно до цих вимог. CRM дозволяє компаніям будувати міцні відносини з клієнтами, підвищувати їхню лояльність та підвищувати цінність клієнта.

1.3 Механізми управління процесом продажу на підприємствах

Механізми управління процесом продажу сучасних підприємств є багатогранною системою, яка охоплює різноманітні процеси, стратегії та інструменти, що спрямовані на оптимізацію торговельних та бізнес-операцій. Сучасні підприємства, стикаючись із глобалізацією, швидкими технологічними змінами та посиленням конкуренції, повинні впроваджувати ефективні механізми управління, що забезпечують стабільність, ріст і конкурентоспроможність на ринку.

Основні механізми управління процесом продажу [11, с. 10-18]:

1. Стратегічне планування.

Стратегічне планування — це процес визначення напрямків розвитку підприємства і формування довгострокових цілей, а також шляхів досягнення цих цілей. Воно є ключовим інструментом управління процесом продажу і включає аналіз ринкової ситуації, конкурентного середовища, внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства. Стратегічне планування дозволяє підприємству чітко окреслити, де воно хоче бути через певний період часу і як воно може досягти цього, враховуючи зовнішні і внутрішні фактори.

Основні етапи стратегічного планування включають:

1. Аналіз середовища:

- Оцінка зовнішнього ринкового середовища, в якому працює підприємство, включаючи економічні, політичні, соціальні та технологічні фактори. Використання моделей PEST або STEEP для аналізу дозволяє виявити тенденції, які можуть вплинути на бізнес у довгостроковій перспективі.
- Оцінка конкурентного середовища з використанням таких інструментів, як модель п'яти сил Портера, дозволяє визначити, які конкурентні сили домінують на ринку і як підприємство може вплинути на свій конкурентний статус.

2. Визначення місії та цілей:

- Місія компанії визначає її ключову мету та причину існування. Це орієнтир для всіх стратегічних рішень.
- Після визначення місії, підприємство ставить перед собою стратегічні цілі — конкретні вимірювані результати, яких воно має досягти в певний час (наприклад, збільшення частки ринку, впровадження нових продуктів, вихід на нові ринки).

3. Формулювання стратегії:

- Розробка стратегії включає визначення шляхів досягнення поставлених цілей. Це може включати стратегії диференціації

продукту (створення унікальних товарів або послуг), лідерства за витратами (оптимізація процесів для зниження витрат і цін) або фокусування на ринку (цільове обслуговування конкретного ринкового сегменту).

- Вибір стратегії визначає, як підприємство буде використовувати свої ресурси, як воно реагуватиме на зміну ринкових умов і які нові можливості може реалізувати.

4. Реалізація стратегії:

- Цей етап включає впровадження розроблених стратегій у діяльність компанії. Він передбачає розподіл ресурсів (людських, фінансових, матеріальних), розробку планів дій та організацію бізнес-процесів відповідно до стратегічних цілей.
- Важливо також здійснювати моніторинг виконання стратегії та коригувати її у разі змін зовнішнього або внутрішнього середовища.

5. Оцінка та контроль:

- Після впровадження стратегії необхідно постійно оцінювати її ефективність. Це досягається за допомогою ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють визначити, чи досягнуті поставлені цілі. Якщо показники свідчать про необхідність змін, підприємство може адаптувати стратегію для досягнення кращих результатів.

2. Маркетинг і управління клієнтськими відносинами (CRM) [12, с. 11-20].

Маркетинг і управління клієнтськими відносинами (CRM) є одним із ключових механізмів управління процесом продажу, оскільки вони дозволяють підприємствам не тільки залучати нових клієнтів, але й утримувати існуючих. Сучасні CRM-системи надають можливості для аналізу поведінки клієнтів, сегментації аудиторії, управління контактами та автоматизації багатьох маркетингових процесів.

1. Маркетинг як основа комерційного успіху:

- Маркетингова стратегія включає в себе набір заходів, спрямованих на просування продуктів або послуг підприємства на ринку. Вона базується на ретельному аналізі цільової аудиторії, вивченні її потреб, а також аналізі конкурентів і ринкових тенденцій.
- Одним із центральних елементів маркетингу є стратегія просування, яка включає вибір каналів комунікації з потенційними клієнтами. Сучасні інструменти маркетингу охоплюють традиційні методи (реклама, PR, події) та цифрові (SEO, SMM, контент-маркетинг).
- Сегментація ринку є важливим аспектом маркетингового управління. Вона дозволяє виділити окремі групи клієнтів на основі демографічних, поведінкових або психографічних характеристик, що дозволяє підприємству створювати більш точні та ефективні маркетингові кампанії.

2. CRM: Управління клієнтськими відносинами.

CRM-системи (Customer Relationship Management) є інструментом, який дозволяє підприємствам оптимізувати управління відносинами з клієнтами на всіх етапах взаємодії. CRM систематизує дані про клієнтів, їхні уподобання та історію покупок, що допомагає бізнесу будувати довготривалі взаємини та підвищувати лояльність клієнтів.

Основні функції CRM включають:

- Управління контактами: систематизація та зберігання даних про клієнтів (контактна інформація, історія покупок, уподобання). Це дозволяє швидко знаходити потрібну інформацію і взаємодіяти з клієнтами більш персоналізовано.
- Аналіз поведінки клієнтів: CRM дозволяє відстежувати історію взаємодії клієнтів з компанією, аналізувати їхні покупки, поведінку на сайті, відповіді на маркетингові кампанії, що дає змогу краще зрозуміти їхні потреби.
- Сегментація аудиторії: CRM допомагає автоматично сегментувати клієнтів за різними критеріями (вік, географія, вподобання), що дозволяє більш точно орієнтувати маркетингові повідомлення.

- Автоматизація процесів: CRM автоматизує рутинні завдання, такі як розсилка маркетингових матеріалів, нагадування про повторні покупки, налаштування програм лояльності, що дозволяє знизити витрати часу і ресурсів.
- Підвищення лояльності клієнтів: завдяки персоналізації взаємодії CRM дозволяє будувати довготривалі стосунки з клієнтами, підвищуючи їхню лояльність. Це може бути досягнуто шляхом надання спеціальних пропозицій, персоналізованих рекомендацій або програм лояльності.

3. Маркетингові кампанії та омніканальні стратегії.

Сучасний маркетинг і CRM орієнтовані на використання омніканальних стратегій, коли клієнт має можливість взаємодіяти з підприємством через різні канали: інтернет-магазини, фізичні магазини, мобільні додатки, соціальні мережі тощо. Всі ці канали інтегруються через CRM, що дозволяє підприємству мати єдине бачення клієнта та забезпечувати безперебійну комунікацію.

3. Управління фінансовими ресурсами.

Управління фінансовими ресурсами є центральним елементом функціонування будь-якого підприємства, оскільки воно визначає, як ефективно використовувати наявні фінанси для досягнення стратегічних цілей. Основна мета управління фінансовими ресурсами полягає в тому, щоб забезпечити оптимальне фінансування всіх операцій і проєктів, а також максимізувати прибутковість і мінімізувати ризики.

Основні аспекти управління фінансовими ресурсами:

1. Планування та бюджетування.

Планування фінансових ресурсів передбачає складання бюджету та прогнозування фінансових потоків для забезпечення безперебійного функціонування підприємства. Це включає прогнозування доходів, витрат, капітальних вкладень і операційних витрат. Планування дозволяє підприємству ефективно використовувати кошти, розподіляти їх на необхідні проєкти та уникати дефіциту ресурсів.

2. Контроль та аналіз фінансових показників.

Фінансові показники (рентабельність, ліквідність, платоспроможність) є інструментами, за допомогою яких підприємство може контролювати своє фінансове становище. Контроль дозволяє вчасно виявляти проблемні моменти та коригувати плани, щоб уникнути фінансових проблем. Наприклад, аналіз руху грошових коштів може допомогти підприємству зрозуміти, де можливі затримки в грошових надходженнях і як їх можна компенсувати.

3. Оптимізація капіталу.

Управління фінансовими ресурсами передбачає оптимізацію структури капіталу підприємства, тобто поєднання власного та позикового капіталу для фінансування операцій. Використання власного капіталу забезпечує більшу стабільність, тоді як позиковий капітал може підвищити рентабельність за рахунок фінансового важеля. Важливо знайти баланс, щоб уникнути надмірного навантаження на підприємство внаслідок високих відсоткових платежів за кредитами.

4. Інвестиційна політика.

Управління інвестиціями є невід'ємною частиною управління фінансовими ресурсами. Компанії повинні ретельно аналізувати доцільність інвестицій у нові проекти, розширення або оновлення активів. Основна мета – забезпечити високий рівень віддачі на вкладений капітал.

5. Управління ризиками.

Фінансові ризики, такі як зміни відсоткових ставок, валютні ризики або ринкові коливання, можуть суттєво вплинути на фінансове становище підприємства. Управління фінансовими ризиками включає диверсифікацію інвестицій, хеджування валютних ризиків та використання страхових інструментів для зменшення ймовірності негативних фінансових наслідків[13, с. 16-29].

4. Управління ланцюгами постачання.

Управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management, SCM) — це процес координації та оптимізації всіх етапів постачання товарів або послуг, починаючи від закупівлі сировини і завершуючи доставкою готового продукту

споживачеві. Ефективне управління ланцюгами постачання допомагає компаніям скоротити витрати, підвищити якість продукції та забезпечити задоволення потреб клієнтів [14, с. 13-24].

Основні компоненти управління ланцюгами постачання:

1. Закупівля матеріалів і постачання.

Цей етап передбачає визначення надійних постачальників, укладення контрактів, планування закупівель і управління поставками сировини або напівфабрикатів для виробництва. Важливо, щоб закупівля була оптимальною за вартістю і своєчасною, що мінімізує затримки у виробництві.

2. Логістика та транспортування.

Організація транспортування сировини до виробничих потужностей і доставлення готової продукції клієнтам є важливою частиною SCM. Ефективна логістика допомагає знизити витрати на транспортування, скоротити час доставки і підвищити рівень задоволеності клієнтів.

3. Управління запасами.

Оптимізація управління запасами передбачає підтримку достатнього рівня сировини, напівфабрикатів та готової продукції для забезпечення безперервності виробництва та продажів, але без надмірного накопичення запасів. Надлишкові запаси можуть призводити до втрат через зберігання та амортизацію.

4. Контроль якості.

Управління якістю на всіх етапах ланцюга постачання — від отримання сировини до доставки готової продукції — є критичним для збереження конкурентоспроможності компанії. Контроль якості включає регулярні перевірки та аудит постачальників, тестування продукції та оптимізацію виробничих процесів для забезпечення високих стандартів.

5. Інформаційні системи управління SCM.

Сучасні компанії активно використовують інформаційні системи для управління ланцюгами постачання, що дозволяє автоматизувати багато процесів, таких як відстеження запасів, обробка замовлень, управління транспортом та комунікація з постачальниками [15, с. 23-29].

5. Технологічні інновації та автоматизація.

Технологічні інновації та автоматизація відіграють ключову роль у сучасному управлінні процесом продажу підприємств, оскільки вони дозволяють значно підвищити ефективність, знизити витрати та адаптуватися до швидких змін ринкового середовища. Впровадження новітніх технологій дає змогу компаніям покращувати свої операційні процеси та пропонувати клієнтам інноваційні продукти та послуги [16, с. 41-49].

Основні напрямки технологічних інновацій:

1. Автоматизація бізнес-процесів.

Автоматизація передбачає використання програмного забезпечення для виконання рутинних операційних завдань, таких як обробка замовлень, управління складськими запасами, бухгалтерія та фінансові операції. Наприклад, ERP-системи (Enterprise Resource Planning) об'єднують різні бізнес-процеси, забезпечуючи прозорість і контроль на всіх рівнях управління підприємством. Це дозволяє скоротити час на виконання операцій і знизити ймовірність помилок.

2. Штучний інтелект (AI) та машинне навчання.

Використання AI і машинного навчання дозволяє підприємствам аналізувати великі обсяги даних та знаходити приховані закономірності. Наприклад, AI може передбачати попит на товари на основі історичних даних, автоматично формувати пропозиції клієнтам або допомагати приймати рішення щодо ціноутворення. Крім того, системи на основі AI використовуються для автоматизації клієнтської підтримки через чат-боти.

3. Інтернет речей (IoT).

IoT передбачає підключення фізичних пристроїв до інтернету для збору та обміну даними в режимі реального часу. Це дозволяє підприємствам покращити контроль за процесами виробництва та логістики, а також оптимізувати управління запасами. Наприклад, сенсори можуть відстежувати температуру товарів на складі або стан виробничого обладнання для попередження поломок.

4. Роботизація.

Впровадження робототехнічних систем значно підвищує продуктивність виробництва, логістики та складських операцій. Сучасні роботи здатні виконувати складні виробничі завдання з високою точністю, що знижує потребу в людській праці на окремих етапах. Наприклад, використання роботів на складах дозволяє автоматизувати процеси сортування і пакування товарів, прискорюючи доставку замовлень клієнтам.

5. Аналітика великих даних (Big Data Analytics).

Технології великих даних дають змогу підприємствам збирати і аналізувати величезні масиви інформації, що допомагає приймати обґрунтовані рішення. Big Data використовується для аналізу ринкових тенденцій, поведінки клієнтів і оптимізації внутрішніх процесів. Наприклад, аналіз великих даних може допомогти визначити найкращі канали збуту або підібрати найбільш перспективні сегменти ринку.

6. 3D-друк та адитивні технології.

3D-друк відкриває нові можливості для виробництва, дозволяючи створювати деталі та продукти за індивідуальними замовленнями без необхідності великих інвестицій у виробниче обладнання. Це дозволяє компаніям адаптувати свій асортимент під специфічні потреби клієнтів і значно скорочувати час виведення нових продуктів на ринок.

6. Ціноутворення та управління асортиментом.

Ціноутворення та управління асортиментом є важливими аспектами маркетингової стратегії підприємства. Вони визначають, як товари та послуги будуть представлені на ринку, а також скільки клієнти готові за них платити. Грамотне управління цими процесами забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства та збільшення його прибутковості [17, с. 37-43].

Основні підходи до ціноутворення:

1. Вартісне ціноутворення (Cost-based pricing).

Цей підхід передбачає встановлення ціни на основі витрат на виробництво товару або послуги плюс бажаний прибуток. Вартісне ціноутворення забезпечує

покриття всіх витрат підприємства, але може бути менш конкурентоспроможним, оскільки не враховує ринкові умови.

2. Ціноутворення на основі цінності (Value-based pricing).

Орієнтується на сприйняття цінності товару або послуги клієнтами. Це означає, що ціна встановлюється відповідно до того, як клієнти оцінюють продукт, незалежно від його фактичної собівартості. Підхід є ефективним для преміальних продуктів, де якість і бренд мають велике значення.

3. Конку rentне ціноутворення (Competition-based pricing).

Цей метод передбачає встановлення цін на основі аналізу цін конкурентів. Він підходить для ринків з високою конкуренцією, де клієнти можуть порівнювати товари між собою, і ціна є одним із основних чинників вибору.

4. Психологічне ціноутворення.

Стратегія встановлення цін, що грає на психології споживачів, наприклад, ціни 99,99 грн замість 100 грн. Цей підхід використовується для підвищення привабливості ціни для покупців.

5. Динамічне ціноутворення.

Встановлення цін залежно від попиту, сезонних коливань або інших зовнішніх факторів. Наприклад, компанії можуть підвищувати ціни під час високого попиту і знижувати в періоди низької активності споживачів.

Управління асортиментом:

1. Аналіз рентабельності товарів.

Управління асортиментом починається з аналізу рентабельності окремих товарів або категорій. Компанії аналізують, які продукти приносять найбільший дохід, а які можна вивести з асортименту через низький попит або недостатню прибутковість.

2. Оптимізація асортименту.

Оптимізація передбачає адаптацію пропозиції товарів під потреби споживачів та ринкові умови. Це може включати як скорочення кількості найменувань, так і введення нових продуктів, що відповідають актуальним тенденціям і вимогам ринку.

3. Стратегія виключення (SKU rationalization).

Цей підхід передбачає регулярний перегляд асортименту і видалення з нього неприбуткових позицій для покращення ефективності управління запасами і підвищення загальної рентабельності.

4. Стратегія сегментації асортименту.

Компанії часто створюють окремі товарні лінії для різних сегментів ринку. Наприклад, пропозиція бюджетних продуктів для масового ринку та преміум-продуктів для клієнтів з високими доходами.

7. Аналіз ринку і конкурентів.

Аналіз ринку та конкурентів є важливою складовою стратегічного управління підприємством, оскільки дозволяє компаніям адаптуватися до зовнішніх умов, враховувати динаміку ринку та позицію конкурентів. Це допомагає бізнесу ефективно управляти своїми ресурсами, визначати ринкові можливості та потенційні загрози, а також оптимізувати свої стратегії.

Основні етапи аналізу ринку:

1. Дослідження ринкової кон'юнктури. Аналіз ринку передбачає вивчення поточного стану ринку, його тенденцій та потенціалу для зростання. Основними елементами такого аналізу є визначення розміру ринку, темпів його зростання, сезонних коливань, а також аналіз макроекономічних факторів, що можуть впливати на розвиток галузі.
2. Сегментація ринку. Сегментація дозволяє розділити ринок на різні групи споживачів на основі певних характеристик, таких як демографія, поведінка, потреби або географічне положення. Це допомагає підприємству визначити найбільш привабливі сегменти для своїх продуктів і налаштувати маркетингову стратегію для кожного сегменту.
3. Аналіз попиту і пропозиції. Оцінка попиту і пропозиції допомагає зрозуміти, наскільки продукт відповідає потребам ринку, а також які фактори можуть вплинути на рівень попиту (наприклад, цінова еластичність або соціальні фактори). Це дозволяє краще прогнозувати майбутні зміни в попиті та адаптувати стратегії продажів.

4. SWOT-аналіз — це методика оцінки сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, які можуть виникнути на ринку. Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів дозволяє краще розуміти позицію компанії на ринку та визначати напрями розвитку.

Основні методи аналізу конкурентів:

1. Аналіз ринкової частки. Вивчення ринкових часток конкурентів дозволяє зрозуміти, яке місце займає компанія серед інших учасників ринку. Це важливо для визначення можливостей розширення та зміцнення позицій на ринку.
2. Аналіз конкурентних переваг. Визначення сильних сторін конкурентів (наприклад, інновацій, якісної продукції або ефективної цінової політики) дає можливість краще зрозуміти, на яких аспектах конкуренти фокусують свої зусилля, і розробити стратегію для протидії або співпраці.
3. Оцінка продуктів і послуг. Аналіз асортименту продуктів конкурентів та їх цінової політики дозволяє визначити, які товари чи послуги користуються попитом та які сегменти ринку залишаються незадоволеними. Це дає змогу компанії створювати інноваційні рішення для залучення клієнтів.
4. Аналіз маркетингових стратегій. Вивчення маркетингових активностей конкурентів допомагає з'ясувати, які канали збуту та інструменти просування вони використовують. Це дає можливість підприємству оцінити ефективність своїх маркетингових заходів і знайти нові можливості для просування своїх продуктів.

8. Електронна комерція та діджиталізація

Електронна комерція та діджиталізація стали основою сучасного бізнесу, трансформуючи способи взаємодії компаній з клієнтами та управління їхніми операціями. Завдяки розвитку технологій та інтернету, підприємства можуть значно розширювати свою аудиторію, автоматизувати процеси та підвищувати ефективність [18, с. 50-58].

Електронна комерція (E-commerce):

1. B2C та B2B моделі.

Електронна комерція включає як модель "бізнес для споживача" (B2C), так і модель "бізнес для бізнесу" (B2B). B2C дозволяє компаніям продавати свої товари та послуги безпосередньо кінцевим споживачам через онлайн-платформи. B2B, натомість, орієнтована на оптові угоди між компаніями.

2. Платіжні системи та безпека.

Однією з ключових складових електронної комерції є наявність безпечних і зручних платіжних систем. Використання різноманітних платіжних методів, таких як кредитні карти, електронні гаманці та криптовалюти, розширює можливості клієнтів та забезпечує безпеку угод. Системи, такі як PayPal, Stripe або Apple Pay, інтегруються в онлайн-магазини для забезпечення зручного та безпечного здійснення покупок.

3. Маркетплейси.

Електронна комерція активно розвивається завдяки зростанню маркетплейсів, таких як Amazon, eBay, AliExpress тощо. Вони об'єднують різних продавців на одній платформі, що забезпечує клієнтам широкий вибір товарів та можливість порівнювати ціни. Маркетплейси також забезпечують компаніям можливість виходу на нові ринки без значних витрат на створення власних платформ.

4. Мобільна комерція (M-commerce).

Зростання мобільних технологій та додатків стимулює розвиток мобільної комерції. Все більше користувачів здійснюють покупки через смартфони або планшети, що спонукає компанії адаптувати свої онлайн-платформи до мобільних пристроїв. Мобільні додатки, push-сповіщення та індивідуалізовані пропозиції є важливими інструментами для залучення клієнтів.

5. Аналітика та персоналізація.

Онлайн-компанії активно використовують аналітичні інструменти для відстеження поведінки користувачів, їх уподобань і моделей покупок. Це дозволяє пропонувати клієнтам персоналізовані пропозиції, підвищуючи рівень їхньої задоволеності. Крім того, аналітика допомагає оптимізувати управління асортиментом та прогнозувати майбутні продажі.

Діджиталізація бізнес-процесів:

1. Цифрова трансформація.

Діджиталізація охоплює переведення всіх аспектів бізнесу у цифровий формат — від документообігу до управління запасами та маркетингу. Це дозволяє підприємствам зменшити витрати, покращити точність даних та пришвидшити процеси.

2. Автоматизація продажів.

Діджиталізація дає змогу автоматизувати значну частину продажів. Інтеграція CRM-систем дозволяє компаніям автоматично відслідковувати кожен етап угоди — від початкового контакту до укладення контракту, а також підтримувати післяпродажний сервіс.

3. Діджитал-маркетинг.

Сьогодні цифровий маркетинг є невід'ємною частиною будь-якої компанії. Основні канали діджитал-маркетингу включають SEO, контекстну рекламу (PPC), соціальні медіа та e-mail маркетинг. Всі ці канали дають можливість досягати широкої аудиторії, оптимізувати рекламні бюджети та підвищувати ефективність кампаній за допомогою даних [19, с. 15-22].

9. Контроль якості та управління ризиками.

Контроль якості та управління ризиками є важливими аспектами процесом продажу, які допомагають забезпечити високу ефективність підприємства, мінімізувати втрати, а також гарантувати відповідність продукції та послуг вимогам клієнтів і стандартам ринку.

Контроль якості.

Контроль якості — це сукупність процедур і процесів, спрямованих на забезпечення стабільної якості продукції або послуг, що випускаються підприємством. Він включає контроль на всіх етапах виробництва або надання послуг, починаючи з розробки продукту і закінчуючи його доставкою до клієнта.

Основні компоненти системи контролю якості:

1. Вхідний контроль. Це перевірка якості сировини, матеріалів або комплектуючих перед їх використанням у виробництві. Вхідний контроль

дозволяє підприємствам переконатися, що початкові ресурси відповідають стандартам якості та не призведуть до проблем на наступних етапах виробництва.

2. Процесний контроль. Процесний контроль здійснюється під час виробничого процесу з метою моніторингу й управління параметрами виробництва, щоб уникнути дефектів. Це дозволяє оперативно реагувати на будь-які відхилення від встановлених норм і стандартів.
3. Фінальний контроль. Це перевірка готової продукції на відповідність вимогам якості перед її відправленням до клієнта. Він дозволяє виявити дефекти, що виникли на етапах виробництва, і прийняти рішення щодо їх усунення або коригування.
4. Аудит якості. Аудит якості — це регулярна перевірка процесів і систем управління якістю для визначення їх ефективності та відповідності стандартам (наприклад, ISO 9001). Аудит дає змогу виявити слабкі місця в системі якості й розробити рекомендації щодо їх поліпшення.
5. Стандартизація і сертифікація. Важливою частиною контролю якості є відповідність продукції міжнародним і національним стандартам (наприклад, ISO, HACCP, GMP тощо). Стандартизація дозволяє підприємствам забезпечувати єдині підходи до якості продукції, що підвищує довіру клієнтів і партнерів.
6. Зворотний зв'язок від клієнтів. Важливою складовою контролю якості є аналіз відгуків клієнтів. Це дозволяє виявляти проблеми, пов'язані з продукцією або послугами, і оперативно їх виправляти для підвищення рівня задоволеності споживачів.

Управління ризиками.

Управління ризиками — це систематичний підхід до виявлення, аналізу та мінімізації можливих ризиків, пов'язаних із діяльністю підприємства. Це дозволяє зменшити вплив негативних подій на діяльність компанії, уникнути фінансових втрат та покращити стабільність бізнесу.

Основні етапи управління ризиками:

1. Ідентифікація ризиків. Перший етап полягає у виявленні всіх можливих ризиків, які можуть вплинути на діяльність компанії. Це можуть бути фінансові, операційні, правові, технічні або ринкові ризики. Основним завданням є складання повного списку потенційних ризиків.
2. Аналіз ризиків. Після ідентифікації кожен ризик оцінюється з точки зору його ймовірності та можливого впливу на бізнес. Аналіз ризиків дозволяє підприємствам оцінити, які з них становлять найбільшу загрозу і потребують негайної уваги, а які мають мінімальний вплив.
3. Оцінка та ранжування ризиків. Ризики ранжуються відповідно до їх важливості: ризики з високою ймовірністю та великим потенційним впливом розглядаються в першу чергу, а менш значні — у другу чергу. Для оцінки може використовуватися матриця ризиків, що дозволяє візуалізувати можливі загрози.
4. Розробка стратегії реагування. Залежно від типу ризику розробляється стратегія реагування. Основні підходи до управління ризиками включають: уникнення ризику (запобігання ситуаціям, що можуть призвести до ризиків), мінімізацію ризику (зменшення впливу ризику на бізнес), передача ризику (страхування, передача відповідальності) та прийняття ризику (коли ризик є мінімальним або неминучим).
5. Моніторинг і контроль. Управління ризиками не закінчується на розробці стратегії: важливо постійно відстежувати та контролювати їх реалізацію. Це включає моніторинг поточної ситуації та адаптацію до змін, а також аналіз ефективності заходів з мінімізації ризиків.
6. Документування та звітність. Ведення детальної документації щодо ризиків і відповідних заходів є важливою частиною управління ризиками. Це дозволяє відслідковувати процес управління ризиками, оцінювати його ефективність та підвищувати прозорість діяльності для всіх зацікавлених сторін.

Механізми управління процесом продажу сучасних підприємств є різноманітними та складними, охоплюючи стратегічне планування, фінансовий

контроль, управління ресурсами, технологічні інновації та маркетинг. У сучасних умовах бізнесу ключем до успіху є гнучкість і адаптивність до змінних ринкових умов, а також здатність підприємства ефективно управляти своїми процесами. Впровадження сучасних технологій, розширення каналів збуту, автоматизація та аналіз ринку дозволяють підприємствам підвищувати свою ефективність, задовольняти потреби клієнтів і залишатися конкурентоспроможними на глобальному ринку [20, с. 38-47].

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТА ПРОДАЖЕМ НА ПАТ «УКРНАФТА»

2.1 Дослідження ринку, асортименту товару та конкурентоспроможності підприємства

Минулого року український ринок нафтопродуктів функціонував на основі нової системи постачання, яка була створена у 2022 році з фокусом на європейський кордон. Багато хто сумнівався в успіху цієї ініціативи, проте вона реалізувалася досить швидко. У 2023 році нова система постачання витримала перевірку часом, продемонструвавши свою незмінність і адаптивність. Важливо також, що разом із географічними та логістичними змінами з'явився новий пул постачальників, який складається виключно з українських компаній, які раніше були лише посередниками.

Ані в Україні, ані в Європі не вірили в можливість існування без російських енергоносіїв — нафти, газу та нафтопродуктів. Протягом багатьох років значні кошти витрачалися Москвою на популяризацію цієї страшилки. Однак Україна в 2022 році довела, що це можливо, і незалежність можна досягти швидко [21, с. 25-32].

Лише через чотири місяці після початку повномасштабної війни, у липні 2022 року, на ринку не спостерігалось дефіциту жодного виду пального, хоча в 2021 році 70% дизпального та 50% бензину надходили з Росії та Білорусі. Проте, як і всі українці, ринок пального зазнав втрат: у 2023 році споживання бензинів і дизпального зменшилося на 17,5% порівняно з 2021 роком, а споживання скрапленого газу знизилось на 35% (рис. 2.1).

Європа запровадила ембарго на російську нафту 5 грудня 2022 року, а на нафтопродукти — з 5 лютого 2023-го. При цьому жодного дефіциту не було.

Єдиним проявом континентальної перебудови став сплеск цін, який досяг піку в перші дні березня 2022 року (рис. 2.2).



Рисунок 2.1 - Баланси нафтопродуктів України у 2021-2023 рр. [22]

Варто зазначити, що аналогічна динаміка спостерігалася і на ринку природного газу. Високі ціни є об’єктивним явищем, необхідним для залучення нових постачальників, і після встановлення стабільних поставок ціни зазвичай нормалізуються.

Як видно, в 2023 році та на початку 2024 року ціни на нафту стабілізувалися, хоча й залишаються трохи вищими за рівень 2021 року, до війни.

Схожі процеси відбулися й в Україні: в умовах дефіциту трейдери були готові купувати пальне за будь-які гроші, але з наповненням ринку ціни знизилися до об'єктивних рівнів. Винятком стала висока частка логістичних витрат, які виникли через довгі транспортні ланцюги та високі витрати на автомобільні перевезення; в окремі місяці вони складали до 50% загального імпорту (до 2022 року таких витрат не було).

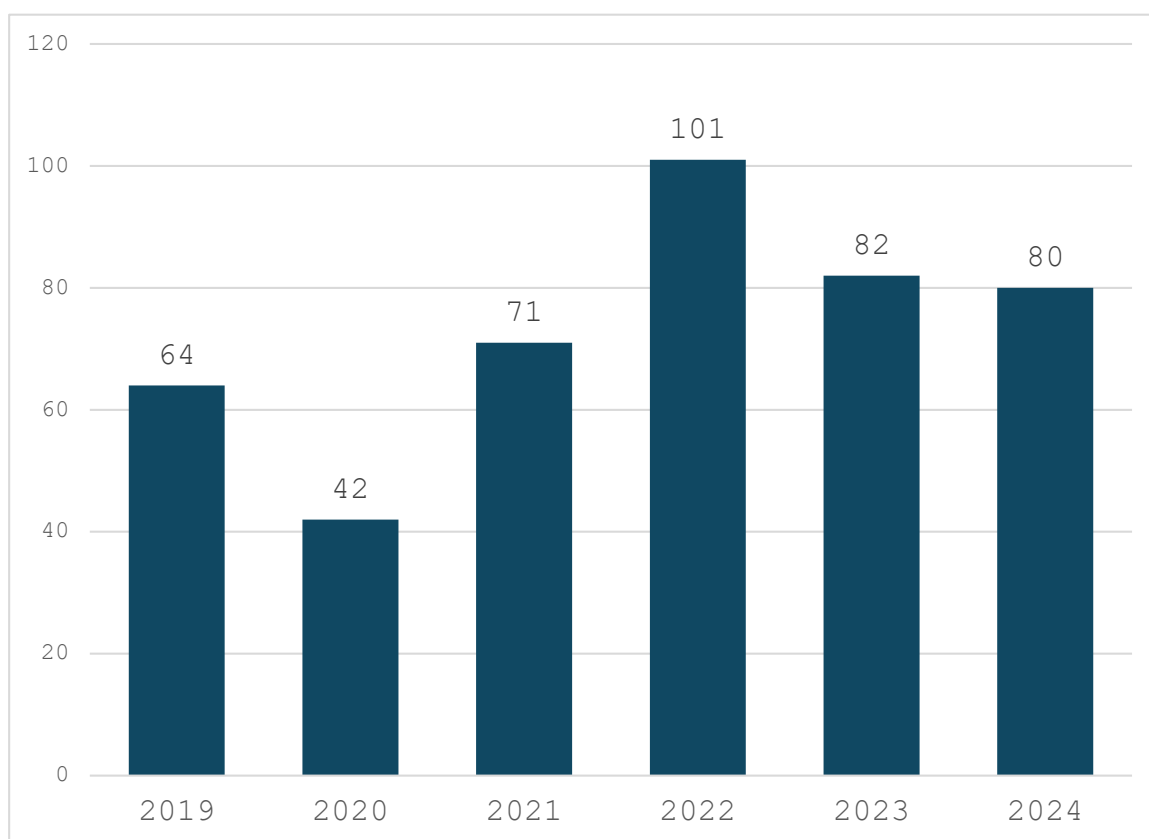


Рисунок 2.2 - Ціни на нафту Brent на світовому ринку [24]

Імпорт пального в Україну здійснюється переважно через два приблизно однакових напрямки — польський та румунський (рис. 2.3–2.4). Тут йдеться про місце перетину українського кордону, а не про країну походження пального. У 2023 році виробники постачали пальне з 22 країн. Присутність на заправних станціях дизельного пального та скрапленого газу зі США стала звичною. Серед екзотичних країн, що постачають паливо, варто відзначити Кувейт, з якого танкер до української мережі UPG подолав 15 тисяч км водою. Також були випадки постачання з Китаю, Оману та Тайваню.



Рисунок 2.3 - Основні канали постачань бензину в Україну 2023 року [24]

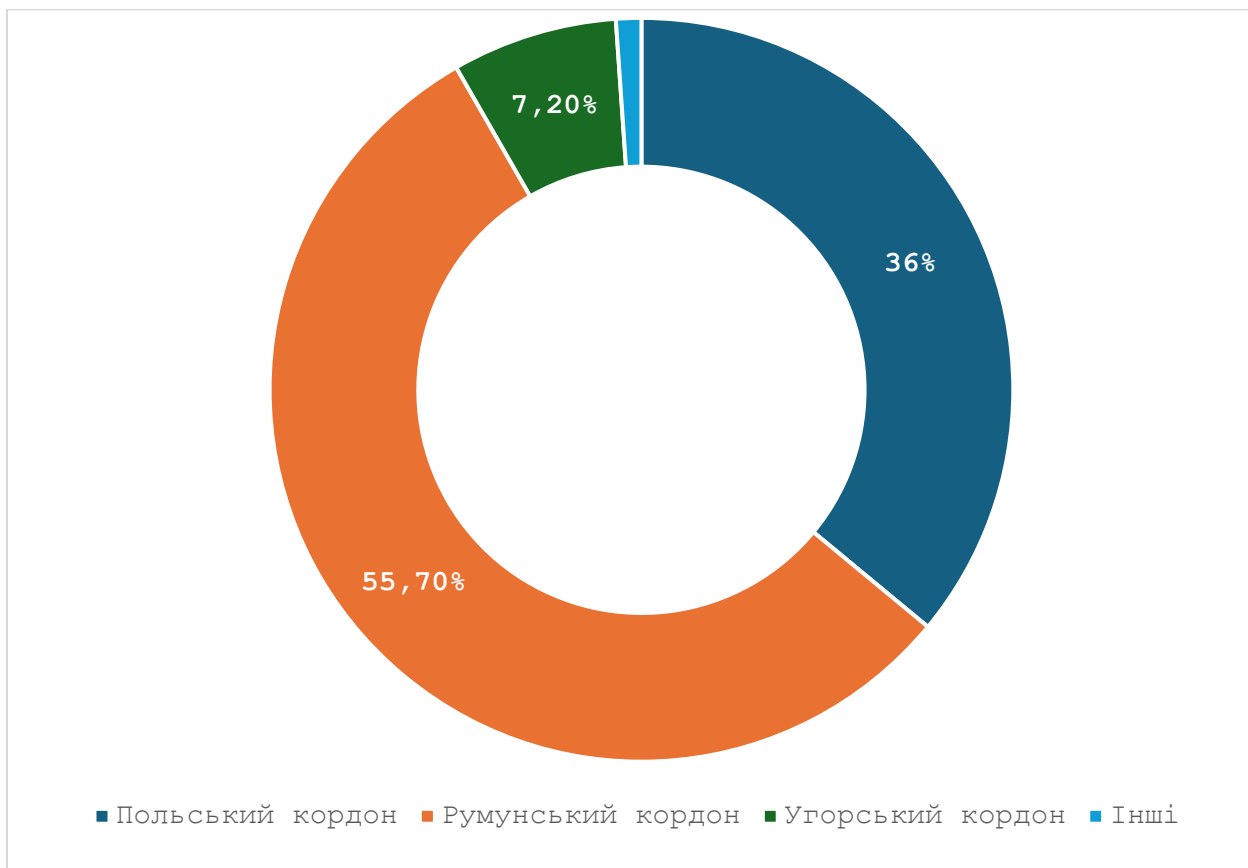


Рисунок 2.4 - Основні канали постачань ДП в Україну 2023 року [24]

Ситуація в бензиновому сегменті не є такою ж яскравою, оскільки європейські нафтопереробні заводи здатні самостійно забезпечити потреби у бензині, на відміну від дизельного пального. Серед тенденцій 2023 року варто відзначити зростання популярності німецького бензину, постачанням якого для українських контрагентів займається польський трейдер UNIMOT. Це пальне виготовляється спеціально для України без спиртовмістних компонентів, завдяки чому воно більш стійке і краще витримує тривалі логістичні процеси та зберігання, що є особливо важливим влітку.

На українському ринку відбулася не лише географічна, а й логістична диверсифікація. Близько 33% імпортного бензину та дизельного пального постачалися автомобільним транспортом, тоді як у 2021 році ця частка становила нуль. Різке збільшення кількості бензовозів стало ключовим фактором для подолання дефіциту в 2022 році. Кількість бензовозів зросла більше ніж у чотири рази — з 1500 до 6400 одиниць.

Логістична революція призвела також до різкого збільшення кількості імпортерів: якщо в 2021 році їх було 200, то в 2023 році — понад 700. Зокрема, кількість імпортерів бензину зросла в п'ять разів, дизельного пального — у шість, а імпортерів скрапленого газу — вдвічі.

З'явилося багато нових учасників ринку, які, маючи навіть один бензовоз, ставали імпортерами пального. Ця нова категорія нафтотрейдерів непогано заробила на ажіотажі 2022 року, сподіваючись, що така ситуація триватиме вічно.

Однак з того часу ринок пального перебуває в стані постійного профіциту, адже підприємливі трейдери постійно привозять нові партії, сподіваючись на повторення гарячих днів літа 2022 року. У цих умовах, коли ринок переповнений, а сотні трейдерів не мають особливих зобов'язань та інфраструктури, оптова торгівля паливом перетворилася на абсолютно безприбуткову і досить ризиковану справу.

"Я везу танкер пального на 5-6 тисяч тон, а ціну на ринку визначає Вася з одним бензовозом на 30 тон, якому терміново потрібні гроші, тому він вирішив

продати свій ресурс за безцінь," — розповідає про особливості сучасного ціноутворення та ризику один із великих імпортерів [22, с. 64-72].

Ситуація може дещо покращитися у 2025 році, коли набуде чинності закон про мінімальні запаси нафти та нафтопродуктів. Згідно з цим законом, імпортери або виробники повинні підтримувати певний обсяг запасів пального, розрахований від обсягів постачань. У перший рік цей норматив становитиме 3%, або 11-денний запас. Поява навіть невеликих, але обов'язкових вимог і замороження частини коштів змусить багатьох підприємливих трейдерів завершити свою діяльність, що, у свою чергу, має призвести до більшої прогнозованості ринку та інвестицій в розвиток інфраструктури.

Якщо говорити про найбільших постачальників у період великої війни, то основною зміною стало домінування українських компаній. До 2022 року ключові позиції займали представники та партнери російських і білоруських виробників, такі як «БНК-Україна», пул азербайджанських трейдерів «Мадокс» і Coral Energy, які постачали обсяги від «Роснефті», а також компанія «Гран Прі Ойл», що відповідала за пальне від «Лукойлу» [23, с. 50-56].

З 2022 року російські та білоруські обсяги зникли, і "перші руки" на ринку пального перейшли до українських підприємців, які вирішили завдання радикальної перебудови ринку та його наповнення паливом. Більшість з цих компаній мають вже відоме ім'я, хоча також з'являються нові "зірки" (рис. 2.5).

Група ОККО зберегла лідерські позиції, майже не втративши обсяги постачання, що наблизило її до збільшення ринкової частки, враховуючи 20% зменшення ринку. У 2023 році кожен п'ятий літр бензину продавався саме через ОККО, а компанія значно розширила свою діяльність у сфері оптової торгівлі.

WOG, зіткнувшись зі скороченням споживання, теж зазнала втрат. Хоча компанія могла б досягти кращих результатів, її стримувала нестача обігових коштів через значну заборгованість перед банками. Основну частину продажів WOG складають поставки дизельного палива корпоративним клієнтам із великими знижками, що допомагає підтримувати стабільний рівень роздрібних продажів.

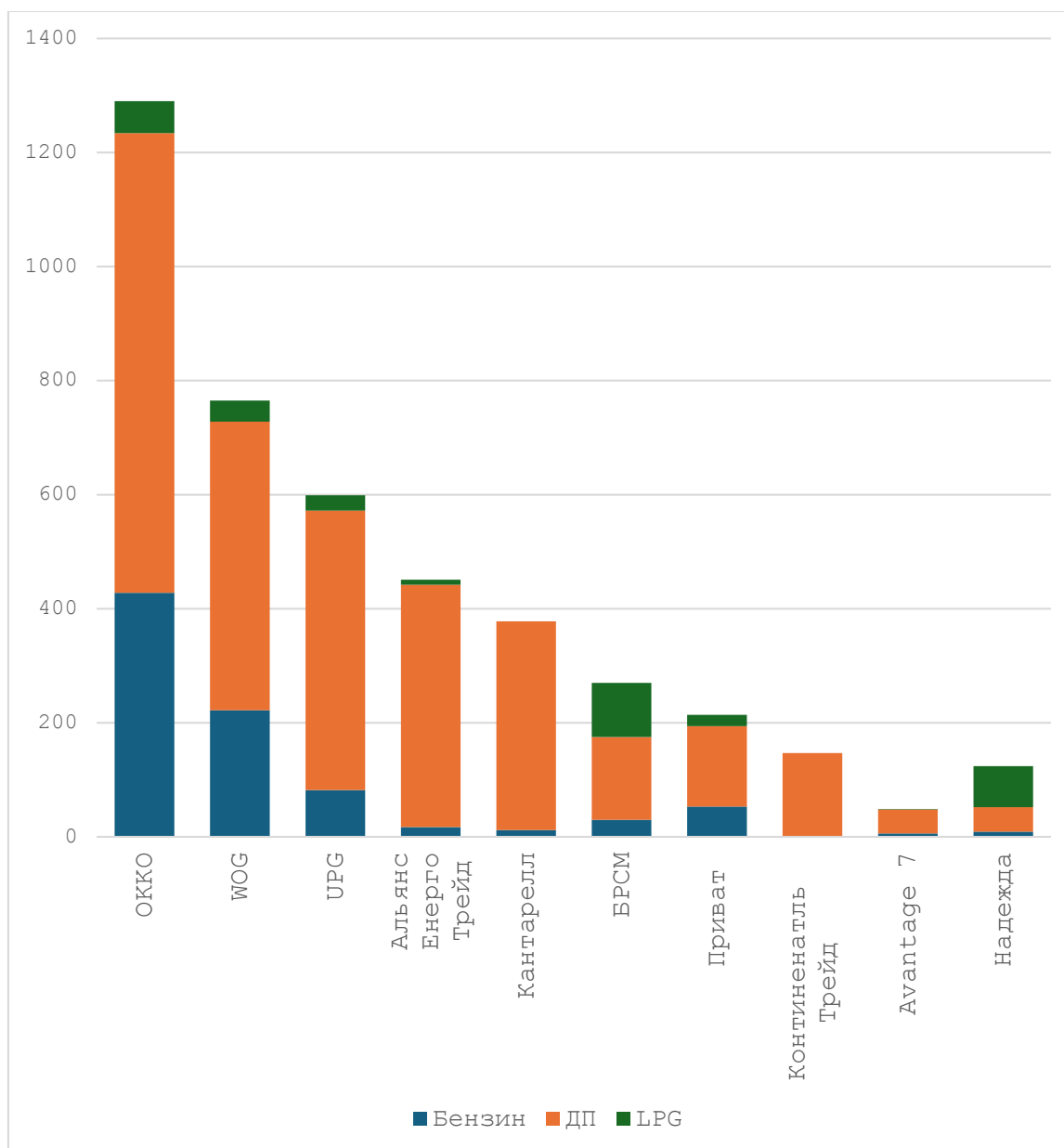


Рисунок 2.5 - Найбільші імпортери пального у 2023 р., тис.тон [24]

UPG, яка посідає третє місце серед імпортерів, швидко відреагувала на кризу у 2022 році. Уже в червні компанія придбала перевалювальний нафтовий термінал у польському Щецині, через який забезпечується основна частина поставок дизпалива. Проте, перекриття кордонів з боку Польщі збільшило логістичні витрати, що вплинуло на економічну ефективність постачання.

«Альянс Енерго Трейд» (АЕТ), який займає четверте місце на ринку, зміцнив свої позиції ще до війни, зокрема завдяки постачанню бітуму та імпорту дизпалива морським шляхом. Однак у 2023 році компанія зазнала значних збитків через атаки дронів, які пошкодили їх пункти зберігання пального.

Група «Кантарелл» спеціалізується на постачанні палива промисловим підприємствам на півдні України та зберегла обсяги постачань дизпалива на рівні АЕТ. Компанія також є лідером у постачанні бітуму.

Група БРСМ втратила понад 40% обсягу реалізації порівняно з 2021 роком, однак продовжує працювати завдяки виробництву «крафтового» бензину на власних потужностях. Цей бензин змішується з різними компонентами, включаючи власний біоетанол (спирт). У другій половині 2023 року БРСМ почала декларувати частину обсягів, сплачуючи акцизні збори.

2.2 Аналіз управління процесом продажу на ПАТ «Укрнафта»

Аналіз управління процесом продажу ПАТ «Укрнафта» може охоплювати кілька основних аспектів: стратегічний, операційний, фінансовий та маркетинговий. Для цього можна звернути увагу на наступні ключові елементи.

Аналіз стратегічного управління

ПАТ «Укрнафта» - найбільша українська нафтогазова компанія, що контролює низку першокласних активів у нафтогазовій галузі.

Її місія – збудувати на цій основі національного лідера з ефективності та корпоративного управління, який би забезпечував акціонерам компанії максимальну ринкову вартість.

В своїй діяльності компанія та її співробітники стикаються з необхідністю збалансувати економічні, соціальні та етичні аспекти ведення бізнесу. Бізнес-принципи «Укрнафти» – це спільні ціннісні орієнтири компанії, які мають допомогти співробітникам приймати правильні рішення та брати відповідальність, незалежно від посади та масштабу завдань [24].

Конкурентні переваги ПАТ «Укрнафта» як найбільшої нафтовидобувної компанії України полягають у кількох ключових аспектах, які сприяють її стійкості на ринку та допомагають зберігати позиції лідера в галузі, а саме:

1. Великий обсяг видобутку та доступ до ресурсів – ПАТ «Укрнафта» контролює значну частку нафтогазових родовищ в Україні, що дозволяє їй забезпечувати стабільний видобуток нафти й газу. Це надає компанії незалежність від імпорتنих постачань та знижує витрати на закупівлю сировини. Велика ресурсна база дозволяє компанії ефективно масштабувати діяльність та забезпечувати довгострокову стабільність на ринку.
2. Розвинена інфраструктура – компанія володіє значною інфраструктурою, включаючи видобувні свердловини, газопереробні заводи, транспортні мережі й нафтобази. Це дозволяє знижувати витрати на логістику та підвищувати ефективність операцій. Власна інфраструктура дозволяє "Укрнафті" контролювати весь виробничий ланцюг — від видобутку до продажу, що зменшує залежність від зовнішніх посередників.
3. Великий досвід та експертиза – як одна з найстаріших нафтових компаній в Україні, ПАТ «Укрнафта» має значний досвід у видобутку нафти та газу. Це сприяє ефективному управлінню ресурсами, впровадженню передових технологій та рішень для підвищення видобутку. Накопичена експертиза дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін на ринку та мінімізувати виробничі ризики.
4. Підтримка держави – компанія має стратегічне значення для енергетичної безпеки України, що сприяє певній підтримці з боку держави, особливо у питаннях регуляторної політики. Державна підтримка може включати пільги, доступ до спеціальних інвестиційних програм та сприяння у вирішенні конфліктів із зовнішніми конкурентами.
5. Значна частка ринку та бренд – ПАТ «Укрнафта» є впізнаваним брендом на внутрішньому ринку. Це підсилює лояльність серед клієнтів та надає додаткову конкурентну перевагу, оскільки компанія має сталі зв'язки з державними і приватними замовниками. Значна частка ринку забезпечує кращий доступ до внутрішнього ринку та підтримує конкурентну позицію навіть у разі посилення конкуренції.

6. Досвід в адаптації до ринкових умов – компанія має досвід роботи у складних економічних умовах, що дозволяє ефективно реагувати на коливання цін на нафту та зміни в законодавстві. ПАТ «Укрнафта» здатна швидко адаптувати стратегії до змін у регуляторному середовищі, включаючи питання податкової політики та екологічних стандартів, що надає їй гнучкості на ринку.
7. Інвестиції в інновації та технології – компанія інвестує в сучасні технології для підвищення видобутку, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати ефективність роботи. Інноваційні рішення у видобутку та переробці допомагають мінімізувати вплив на довкілля та відповідати міжнародним екологічним стандартам, що підвищує репутацію компанії.
8. Надійні канали збуту та диверсифікація – ПАТ «Укрнафта» має розвинену мережу збуту продукції, що дозволяє їй забезпечувати стабільні продажі на внутрішньому ринку. Диверсифікація збуту, зокрема розвиток експорту, допомагає зменшити залежність від внутрішніх факторів та розширити присутність на міжнародному ринку.

Стратегія зростання ПАТ «Укрнафта».

Незалежна Наглядова рада ПАТ «Укрнафта» провела засідання у Києві, під час якого відзначила відмінні результати роботи менеджменту та затвердила стратегічні напрямки розвитку компанії на наступні п'ять років.

Протягом десяти днів члени Наглядової ради здійснили візити на виробничі об'єкти та провели серію зустрічей з керівництвом компанії, акціонерами та ключовими стейкхолдерами.

«Перехід на європейські стандарти має допомогти «Укрнафті» в довгостроковій перспективі значною мірою покращити операційні, фінансові результати та репутацію підприємства. Також, в рамках євроінтеграції, яку проходить Україна, важливо, щоб ці покращення були впроваджені якомога швидше», — зазначив Голова Наглядової ради Данкан Найтінгейл.

Він додав, що підприємство активно впроваджує принципи корпоративного управління відповідно до стандартів OECD. Мета — зробити «Укрнафту» прикладом компанії-лідера.

«По завершенні нарад із стратегічного планування, Наглядова рада зазначила своє задоволення щодо напрямку розвитку «Укрнафти». Тому зараз ми поставили досить амбітні та складні цілі перед командою топ-менеджменту», — підкреслив Данкан Найтінгейл.

Новий стратегічний план «Укрнафти» передбачає залучення інвестицій в модернізацію обладнання та розвиток персоналу. Це стане важливим кроком у подоланні історичних викликів, пов'язаних із недостатнім фінансуванням та застарілою радянською матеріально-технічною базою підприємства.

Стратегія базується на результатах, які компанія продемонструвала за останні 18 місяців, та спрямована на забезпечення сталого розвитку «Укрнафти» та енергетичної незалежності України.

«Наглядова рада задоволена роботою директора та нової команди топ-менеджменту «Укрнафти», які активно підтримують та впроваджують зміни», — зауважив Данкан Найтінгейл [24].

Операційне управління

Компанія ПАТ «Укрнафта» активно розробляла нові нафтові родовища з 1960 до 1997 року, ввівши в експлуатацію 74 нових об'єкти.

Максимальні обсяги видобутку вуглеводнів за останні 15 років досягнуто у 2006-2007 роках: у 2006 році видобуток газу сягнув 3,3 млрд кубометрів, а у 2007 році — 3,2 млн тон нафти. Однак, згодом, через вичерпання запасів відкритих родовищ та зниження обсягів геологорозвідувальних робіт на фоні глобальної фінансової кризи, видобуток почав скорочуватися.

На даний момент видобуток нафти й газу здійснюється на 2 571 свердловині в межах 102 родовищ, серед яких найбільші — Долинське (Івано-Франківська обл.), Глинсько-Розбишівське (Полтавська обл.), Гнідинцівське (Чернігівська обл.), Качанівське (Сумська обл.), Бориславське (Львівська обл.) та Лесяківське (Чернігівська обл.).

У 2011 році компанія скоротила видобуток нафти на 6,2 % до 2,078 млн тон, газоконденсату — на 28,4 % до 193,2 тис. тон, а видобуток газу зменшився на 12,2 % (на 298,6 млн м³) до 2,1466 млрд м³.

Протягом 2018 року ПАТ «Укрнафта» збільшила видобуток нафти з конденсатом та газу на 6,4 % і 10,6 % відповідно. Середньодобовий видобуток нафти з конденсатом становив 4,2 тис. тон, а газу — 3,2 млн кубометрів.

У 2023 році компанія видобула 1,4099 млн тон нафти (на 3 % більше, ніж у 2022 році) та 1,0974 млрд м³ газу (на 6 % більше, ніж попереднього року) (рис. 2.6).

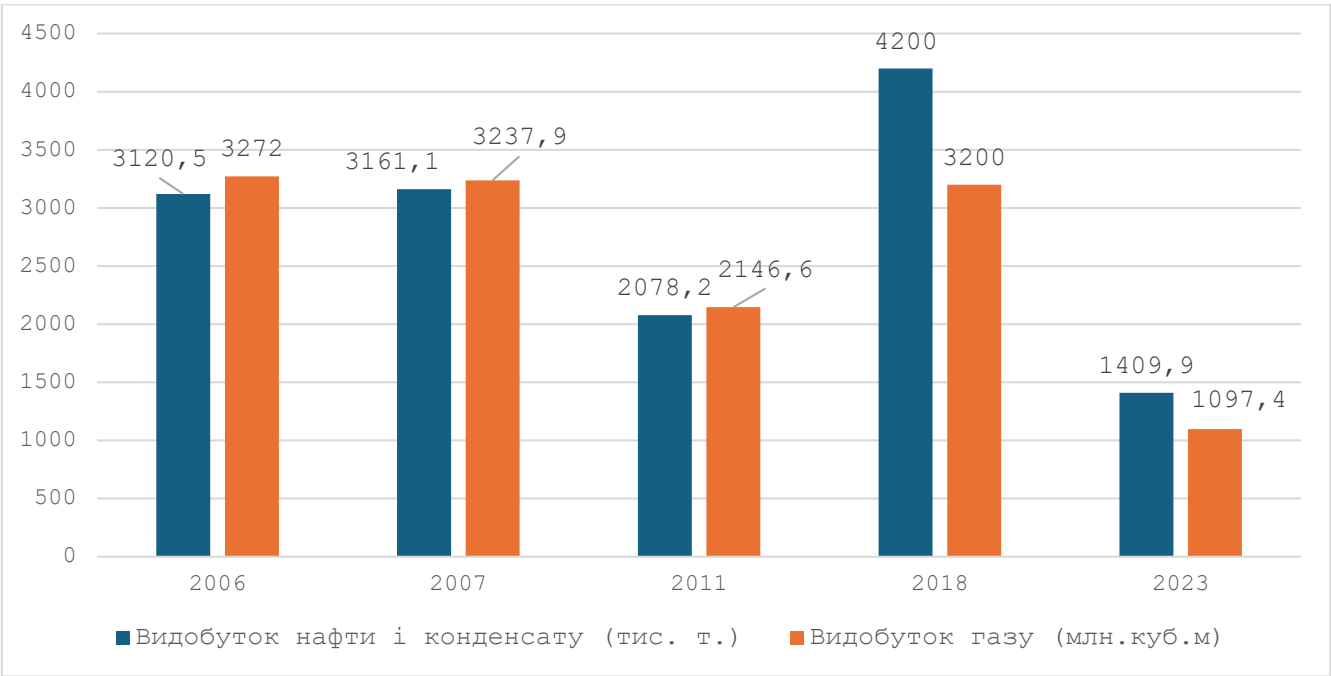


Рисунок 2.6 - Показники господарської діяльності ПАТ "Укрнафта" [24]

Станом на 8 квітня 2024 р. ПАТ «Укрнафта» готує майданчики для буріння 2 розвідувальних свердловин на Заході України, виходячи з 3D-моделі родовища. Загальні запаси нафти оцінюються в 5,9 млн тон, а газу — в 468 млн м³.

Інфраструктура ПАТ «Укрнафта».

ПАТ «Укрнафта» має добре розвинену інфраструктуру, яка дозволяє їй бути одним із ключових гравців нафтовидобувної галузі України. Її об'єкти охоплюють усі етапи — від видобутку й обробки до зберігання та

транспортування вуглеводнів, що забезпечує стабільність та ефективність діяльності компанії.

Першочергово слід зазначити систему видобутку нафти та газу. На сьогодні ПАТ «Укрнафта» експлуатує понад 2 500 нафтових і газових свердловин на 102 родовищах по всій Україні, серед яких такі відомі об'єкти, як Долинське, Гнідинцівське та Бориславське. Розташування родовищ у різних регіонах забезпечує стратегічну диверсифікацію ресурсів, що сприяє стійкості компанії на ринку. Свердловини потребують постійного обслуговування та модернізації, але їхня наявність дозволяє "Укрнафті" стабільно здійснювати видобуток навіть за умов несприятливої кон'юнктури.

Компанія володіє власними потужностями для переробки видобутих вуглеводнів, що є важливим елементом її інфраструктури. Підготовка нафти й газу на власних установках дозволяє очистити продукцію від домішок і довести її до ринкових стандартів, знижуючи витрати на обробку в сторонніх підприємствах. Додатково ПАТ «Укрнафта» має спеціалізовані об'єкти для обробки газового конденсату, що є важливим компонентом її продукції.

Не менш важливим елементом інфраструктури є транспортна мережа, яка забезпечує безперебійне постачання продукції на ринок. Компанія використовує власні трубопроводи для транспортування нафти, що з'єднують її родовища з переробними заводами та базами зберігання. Це дає "Укрнафті" змогу оптимально управляти логістикою, знижуючи залежність від зовнішніх транспортних компаній. Газ транспортується через загальнодержавну газотранспортну мережу, що забезпечує швидку доставку до кінцевих споживачів.

Нафтобази та сховища "Укрнафти" також є вагомою частиною її інфраструктури. Компанія володіє потужностями для зберігання нафтопродуктів, що дозволяє балансувати попит і пропозицію, зберігаючи запаси для продажу в найвигідніші періоди. Це особливо важливо в умовах ринкової волатильності, коли здатність накопичувати та зберігати запаси допомагає уникати значних

вtrat. Сховища забезпечують також стратегічний резерв на випадок непередбачуваних змін на ринку або інших кризових ситуацій.

Організаційна та інженерна інфраструктура компанії включає головний офіс, регіональні представництва та об'єкти технічного обслуговування. Це сприяє ефективному управлінню виробничими процесами та забезпечує підтримку роботи всіх об'єктів компанії. Ремонтно-обслуговувальні підрозділи знижують ризики простоїв та мінімізують витрати на сторонні технічні послуги, що є важливим фактором для безперервного видобутку й транспортування нафти та газу [25].

Крім того, ПАТ «Укрнафта» активно використовує сучасні інформаційні технології для покращення своїх операцій. Застосування 3D-моделювання родовищ, гідродинамічних моделей та інших цифрових інструментів дозволяє оптимізувати видобуток, знижувати експлуатаційні витрати й забезпечувати точний прогноз запасів. Це відповідає світовим тенденціям у нафтовидобувній галузі, сприяє підвищенню ефективності та зменшенню впливу на навколишнє середовище.

Аналіз динаміки та структури активів ПАТ «Укрнафта».

Згідно з даними, у 2023 році активи ПАТ «Укрнафта» зазнали значних змін порівняно з 2022 роком, що відображено у зростанні як оборотних, так і необоротних активів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Аналіз динаміки та структури активів ПАТ «Укрнафта» [26]

Актив	2023 рік		2022 рік		Зміни (+, -)		
	сума тис. грн	у %	сума тис. грн		сума тис. грн	у %	частка в. п.
	1	2	3	4	5=3-1	6=4-2	7=5/1* 100
I. Необоротні активи	274		229				
Нематеріальні активи	242.00	0,17	376.00	0,15	44866,00	-0,02	16,36
первісна вартість	627		528				
	655.00	0,40	582.00	0,35	99073,00	-0,04	15,78
накопичена амортизація	-353		-299				
	413.00	-0,22	206.00	-0,20	-54207,00	0,02	15,34
Незавершені капітальні інвестиції	2 078		1 506				
	477.00	1,31	950.00	1,01	571527,00	-0,31	27,50

Кінець таблиці 2.1

	1	2	3	4	5=3-1	6=4-2	7=5/1* 100
Основні засоби	17 795 291.00	11,24	16 183 779.00	10,81	1611512,00	-0,43	9,06
первісна вартість	19 262 211.00	12,16	17 496 242.00	11,69	1765969,00	-0,48	9,17
знос	-1 466 920.00	-0,93	-1 312 463.00	-0,88	-154457,00	0,05	10,53
інші фінансові інвестиції	11 712.00	0,01	11 712.00	0,01	0,00	0,00	0,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1 647.00	0,0010	833 109.00	0,56	-831462,00	0,56	- 50483,42
Відстрочені податкові активи	4 751 505.00	3,00	4 758 188.00	3,18	-6683,00	0,18	-0,14
Інші необоротні активи	3 088 268.00	1,95	3 088 269.00	2,06	-1,00	0,11	0,00
Усього за розділом I	28 001 142.00	17,68	26 611 383.00	17,77	1389759,00	0,09	4,96
II. Оборотні активи	8 602	5,43	5 574	3,72	3027127,00	-1,71	35,19
Запаси	049.00		922.00				
Виробничі запаси	778 734.00	0,49	669 851.00	0,45	108883,00	-0,04	13,98
Незавершене виробництво	653 446.00	0,41	7 994.00	0,01	645452,00	-0,41	98,78
Готова продукція	5 509 849.00	3,48	4 095 437.00	2,74	1414412,00	-0,74	25,67
Товари	1 660 020.00	1,05	801 640.00	0,54	858380,00	-0,51	51,71
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	5 297 126.00	3,35	2 899 344.00	1,94	2397782,00	-1,41	45,27
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	2 645 082.00	1,67	372 227.00	0,25	2272855,00	-1,42	85,93
з бюджетом	1 033 848.00	0,65	4 042 451.00	2,70	-3008603,00	2,05	-291,01
у тому числі з податку на прибуток	825 808.00	0,52	3 270 871.00	2,18	-2445063,00	1,66	-296,08
Інша поточна дебіторська заборгованість	583 052.00	0,37	59 372.00	0,04	523680,00	-0,33	89,82
Гроші та їх еквіваленти	17 792 861.00	11,24	830 657.00	0,55	16962204,00	-10,68	95,33
Готівка	32 166.00	0,02	14 366.00	0,01	17800,00	-0,01	55,34
Інші оборотні активи	1 445 438.00	0,91	1 080 772.00	0,72	364666,00	-0,19	25,23
Усього за розділом II	37 399 456.00	23,62	14 859 745.00	9,93	22539711,00	-13,69	60,27
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	15 245.00	0,01	15 245.00	0,01	0,00	0,00	0,00
Баланс	65 415 843.00	41,31	41 486 372.00	27,71	23929471,00	-13,60	36,58

1. Необоротні активи:

- Загальний приріст необоротних активів становить 1 389,8 млн грн (4,96%), досягнувши 28 млрд грн у 2023 році.
- Значне зростання спостерігається в незавершених капітальних інвестиціях (+571,5 млн грн, 27,5%) та основних засобах (+1 611,5 млн грн, 9,06%).
- Проте помітне зменшення відзначається у довгостроковій дебіторській заборгованості (-831,5 млн грн), що свідчить про скорочення обсягу таких зобов'язань або переоцінку їх вартості.

2. Оборотні активи:

- Оборотні активи продемонстрували вражаючий приріст на 22,5 млрд грн (60,27%) і склали 37,4 млрд грн у 2023 році.
- Основний внесок у зростання оборотних активів здійснено за рахунок збільшення запасів (+3,0 млрд грн, 35,19%) та коштів і їх еквівалентів (+16,96 млрд грн, 95,33%). Це свідчить про покращення ліквідності компанії.
- Значно зросла дебіторська заборгованість за продукцію та товари, яка збільшилась на 2,4 млрд грн (45,27%), а також за виданими авансами — на 2,3 млрд грн (85,93%), що вказує на посилення активності у виробничій та комерційній діяльності компанії.

3. Загальний баланс активів:

- Загальний баланс активів «Укрнафти» виріс на 23,9 млрд грн, що складає 36,58% приросту в порівнянні з 2022 роком. Це є свідченням значного розширення ресурсної бази компанії, що може сприяти подальшому розвитку та фінансовій стійкості.

Компанія демонструє суттєве зростання активів, особливо в оборотних активах, що вказує на покращення ліквідності та загальної фінансової стабільності. Збільшення запасів і коштів забезпечує кращу готовність до змін на ринку, а високий рівень капітальних інвестицій і зростання основних засобів свідчать про наміри компанії посилити виробничий потенціал.

Аналіз динаміки та структури пасивів ПАТ «Укрнафта».

Дані свідчать про значні зміни у структурі пасивів ПАТ «Укрнафта» у 2023 році порівняно з 2022 роком. Зростання спостерігається як у власному капіталі, так і в короткострокових та довгострокових зобов'язаннях компанії, що відображає зміцнення фінансової бази та підвищену активність у фінансових операціях (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Аналіз динаміки та структури пасивів ПАТ «Укрнафта» [26]

Пасив	2023 рік		2022 рік		Зміни (+, -)		
	сума тис. грн	у %	сума тис. грн	у %	сума тис. грн	у %	частка в. п.
	1	2	3	4	5=3-1	6=4-2	7=5/1* 100
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1 010 972.00	0,51	1 010 972.00	0,80	0	0,29	0
Капітал у дооцінках	27 223 451.00	13,77	25 039 460.00	19,91	2183991	6,14	8,72
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1 255 758.00	0,64	-15 215 499.00	-12,10	16471257	-12,73	-108,25
Усього за розділом I	29 490 181.00	14,91	10 834 933.00	8,61	18655248	-6,30	172,18
II. Інші довгострокові зобов'язання	63 532.00	0,03	65 058.00	0,05	-1526	0,02	-2,35
Довгострокові забезпечення	2 314 845.00	1,17	2 254 327.00	1,79	60518	0,62	2,68
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1 494 546.00	0,76	1 332 418.00	1,06	162128	0,30	12,17
Усього за розділом II	2 378 377.00	1,20	2 319 385.00	1,84	58992	0,64	2,54
III. товари, роботи, послуги	3 727 011.00	1,8848	1 468 360.00	1,17	2258651	-0,72	153,82
розрахунками з бюджетом	6 672 175.00	3,37	8 447 651.00	6,72	-1775476	3,34	-21,02
розрахунками зі страхування	49 605.00	0,03	37 296.00	0,03	12309	0,00	33,00
розрахунками з оплати праці	207 645.00	0,11	159 449.00	0,13	48196	0,02	30,23
за одержаними авансами	1 796 648.00	0,91	1 238 774.00	0,98	557874	0,08	45,03
за розрахунками з учасниками	8 366 831.00	4,23	2 258 663.00	1,80	6108168	-2,44	270,43
Поточні забезпечення	6 715 199.00	3,40	3 630 507.00	2,89	3084692	-0,51	84,97
Інші поточні зобов'язання	6 012 171.00	3,04	11 091 354.00	8,82	-5079183	5,78	-45,79
Усього за розділом III	33 547 285.00	16,97	28 332 054.00	22,52	5215231	5,56	18,41
Баланс	65 415 843.00	33,08	41 486 372.00	32,98	23929471	-0,10	57,68

1. Власний капітал:

- Власний капітал компанії збільшився на 18,65 млрд грн (172,18%), досягнувши 29,5 млрд грн у 2023 році.
- Основний приріст обумовлений зростанням капіталу в дооцінках (+2,18 млрд грн, 8,72%) та покриттям нерозподіленого збитку, який зменшився на 16,47 млрд грн, що свідчить про покращення фінансових результатів компанії.
- Стабільність зареєстрованого капіталу (залишився без змін на рівні 1,01 млрд грн) свідчить про відсутність залучення додаткових коштів від акціонерів.

2. Довгострокові зобов'язання:

- Загальна сума довгострокових зобов'язань зросла на 58,9 млн грн (2,54%), що становить 2,38 млрд грн у 2023 році.
- Значний приріст спостерігається у довгострокових забезпеченнях витрат персоналу (+162,1 млн грн, 12,17%), що свідчить про збільшення фінансових резервів для майбутніх виплат.
- Незначне зменшення відзначається у інших довгострокових зобов'язаннях (-1,5 млн грн, -2,35%), що може бути наслідком погашення частини таких зобов'язань.

3. Поточні зобов'язання:

- Поточні зобов'язання компанії зросли на 5,22 млрд грн (18,41%), досягнувши 33,5 млрд грн у 2023 році.
- Основні прирости зумовлені збільшенням зобов'язань за розрахунками з учасниками (+6,1 млрд грн, 270,43%) та поточними забезпеченнями (+3,08 млрд грн, 84,97%), що може свідчити про збільшення обсягу короткострокових фінансових зобов'язань.
- Водночас відбулося скорочення зобов'язань за розрахунками з бюджетом (-1,78 млрд грн, -21,02%) та іншими поточними зобов'язаннями (-5,08 млрд грн, -45,79%), що може вказувати на оптимізацію розрахунків або погашення частини зобов'язань.

4. Загальний баланс пасивів:

- Загальний баланс пасивів компанії збільшився на 23,93 млрд грн (57,68%), досягнувши 65,4 млрд грн. Це значне зростання свідчить про покращення фінансової стійкості та зростання фінансових ресурсів, що може бути спрямовано на розвиток інфраструктури та поточну діяльність.

Значне збільшення власного капіталу та поточних зобов'язань свідчить про активну фінансову політику компанії. Позитивна динаміка власного капіталу вказує на покращення фінансових показників, а приріст зобов'язань може бути ознакою розширення операційної діяльності та збільшення резервів для забезпечення зобов'язань перед працівниками та акціонерами. Загалом, ці зміни демонструють стабільність фінансової структури та стійкість «Укрнафти» в умовах ринкових викликів.

SWOT-аналіз ПАТ "Укрнафта".

SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони ПАТ "Укрнафта", а також можливості та загрози, з якими компанія стикається в сучасному ринковому середовищі. Цей аналіз допоможе зрозуміти, як підприємство може посилити свої конкурентні переваги та мінімізувати ризики для стабільного розвитку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз ПАТ "Укрнафта"

Компоненти	Опис
1	2
Сильні сторони	- Велика ресурсна база нафти та газу.
	- Розвинута інфраструктура для видобутку, транспортування та зберігання.
	- Досвід у видобутку та переробці, накопичений за десятки років.
	- Стратегічна підтримка з боку держави.
Слабкі сторони	- Застаріла технологічна база, яка потребує модернізації.
	- Залежність від внутрішнього ринку, що обмежує потенціал зростання.
	- Високі витрати на дотримання екологічних стандартів.
	- Високий рівень заборгованості, що створює фінансовий тиск.
Можливості	- Вихід на міжнародні ринки для розширення збуту.
	- Впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності.
	- Реалізація проєктів у сфері відновлюваної енергетики.
	- Зростання попиту на нафту та газ на світових ринках.

Кінець таблиці 2.3

1	2
Загрози	- Регуляторні зміни та підвищення податків.
	- Коливання цін на нафту та газ, що впливає на прибутковість.
	- Конкуренція з боку імпортерів компаній, які можуть пропонувати нижчі ціни.

Джерело: розроблено автором за даними ПАТ «Укрнафта»

Опис компонентів SWOT-аналізу:

1. Сильні сторони (Strengths):

- Велика ресурсна база: ПАТ «Укрнафта» має доступ до значних запасів нафти та газу, що забезпечує стійкість видобутку та можливість утримувати частку на ринку.
- Розвинута інфраструктура: Компанія володіє розгалуженою мережею видобувних та транспортних потужностей, що включає свердловини, переробні установки та сховища.
- Досвід та експертиза: ПАТ «Укрнафта» працює на ринку понад 20 років, що дозволило накопичити великий досвід у видобутку та переробці.
- Державна підтримка: Компанія є стратегічно важливою для енергетичної безпеки країни, що забезпечує певну підтримку з боку держави.

2. Слабкі сторони (Weaknesses):

- Застаріла технологічна база: Багато видобувних та переробних об'єктів потребують модернізації, що збільшує виробничі витрати.
- Залежність від внутрішнього ринку: Більша частина продукції реалізується на внутрішньому ринку, що обмежує можливості для зростання.
- Високі витрати на екологічні вимоги: Компанія стикається з високими витратами на дотримання екологічних норм, що створює додаткове навантаження на бюджет.
- Високий рівень заборгованості: Наявність фінансових зобов'язань перед кредиторами може ускладнювати фінансову стабільність.

3. Можливості (Opportunities):

- Вихід на міжнародні ринки: Експорт продукції може розширити канали збуту та забезпечити додаткові доходи.
- Інвестиції в інновації: Впровадження новітніх технологій у видобуток та переробку може підвищити ефективність роботи та знизити витрати.
- Розвиток відновлюваної енергетики: Впровадження проєктів із зеленої енергетики може покращити імідж компанії та залучити нових інвесторів.
- Зростання попиту на нафту та газ: Підвищення цін на нафту та газ на міжнародних ринках може позитивно вплинути на прибутковість компанії.

4. Загрози (Threats):

- Регуляторні ризики: Зміни в законодавстві можуть збільшити податкове навантаження або ввести нові екологічні обмеження.
- Коливання цін на нафту та газ: Нестабільність цін на енергоносії може негативно вплинути на фінансові результати.
- Конкуренція з боку імпортерів: Збільшення імпорту може створити додатковий тиск на ринку, знижуючи прибутковість.
- Геополітичні ризики: Потенційні конфлікти та міжнародні санкції можуть обмежити експортні можливості та вплинути на постачання обладнання.

SWOT-аналіз показує, що ПАТ «Укрнафта» має сильну позицію на ринку завдяки своїй ресурсній базі та розвинутій інфраструктурі.

Однак компанія стикається з деякими внутрішніми викликами, такими як застаріла технологічна база та фінансові зобов'язання. Оптимізація витрат, модернізація обладнання та вихід на нові ринки можуть суттєво покращити конкурентні позиції компанії.

STEP-аналіз АТ "Укрнафта".

STEP-аналіз (Social, Technological, Economic, Political) дозволяє оцінити зовнішні фактори, які впливають на діяльність компанії. Для ПАТ «Укрнафта» цей аналіз дає змогу краще зрозуміти, які соціальні, технологічні, економічні та політичні фактори створюють можливості чи загрози для розвитку компанії (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - STEP -аналіз ПАТ "Укрнафта"

Фактори	Опис
Соціальні	- Зростання екологічної свідомості, що вимагає впровадження "зелених" практик.
	- Підвищені очікування громадськості щодо соціальної відповідальності компанії та підтримки місцевих громад.
	- Старіння трудових ресурсів, що потребує оновлення кадрового складу та залучення молодих спеціалістів.
Технологічні	- Інноваційні технології для підвищення ефективності видобутку, такі як цифрові системи моніторингу свердловин і гідророзрив пластів.
	- Цифровізація операцій для автоматизації процесів і зниження операційних витрат.
	- Розвиток альтернативних джерел енергії, що створює конкуренцію традиційним нафтогазовим компаніям.
Економічні	- Коливання світових цін на нафту та газ, що впливає на прибутковість компанії.
	- Зростання інфляції, що підвищує витрати на ресурси та обладнання.
	- Потреба в залученні інвестицій для модернізації технологічної бази.
	- Конкуренція з боку міжнародних постачальників і виробників альтернативної енергії.
Політичні	- Державна підтримка як стратегічно важливої компанії для енергетичної безпеки країни.
	- Регуляторні зміни, особливо в податковій та екологічній сферах, які створюють додаткові фінансові вимоги.
	- Геополітична нестабільність, що впливає на доступ до технологій і міжнародних ринків.
	- Жорсткіші вимоги екологічного законодавства, що стимулюють інвестиції у модернізацію для зниження викидів і впливу на довкілля.

Джерело: розроблено автором за даними ПАТ «Укрнафта»

Опис компонентів STEP-аналізу:

1. Соціальні фактори (Social):

- Зростання екологічної свідомості суспільства: Підвищення інтересу суспільства до екологічних питань впливає на репутацію компаній, що працюють у видобувних галузях. ПАТ «Укрнафта» потребує вжиття заходів для зменшення впливу на довкілля та впровадження "зелених" ініціатив.
- Вимоги до соціальної відповідальності: Очікування від громадськості щодо підтримки місцевих громад, створення робочих місць та покращення інфраструктури зростають. Компанія повинна активно займатися соціальними проєктами, щоб підтримувати позитивний імідж.
- Демографічні зміни: Старіння трудових ресурсів у видобувній галузі ставить виклики для забезпечення кваліфікованих кадрів, а це вимагає залучення молодих спеціалістів і підвищення кваліфікації співробітників.

2. Технологічні фактори (Technological):

- Інноваційні технології видобутку: Застосування новітніх технологій у видобутку нафти та газу, таких як гідророзрив пластів і цифрові системи моніторингу свердловин, дозволяє знижувати собівартість і підвищувати ефективність видобутку.
- Цифровізація операцій: Впровадження технологій автоматизації та цифрових платформ (ERP, CRM) сприяє покращенню управління ресурсами та процесами на підприємстві, знижуючи людський фактор і підвищуючи точність даних.
- Розвиток альтернативних джерел енергії: Поширення відновлюваної енергетики створює додатковий тиск на традиційні нафтогазові компанії, включаючи "Укрнафту". Це стимулює компанію адаптувати свої стратегії та інвестувати в проєкти зеленої енергетики.

3. Економічні фактори (Economic):

- Коливання світових цін на нафту та газ: ПАТ «Укрнафта» залежить від цін на енергоносії, які значно впливають на її доходи. Коливання цін на нафту та газ на міжнародних ринках можуть створювати як додаткові можливості, так і загрози для компанії.
- Високий рівень інфляції: Зростання цін на ресурси та обладнання ускладнює економічну стабільність компанії, збільшуючи її операційні витрати.
- Залучення інвестицій: Враховуючи потребу в модернізації інфраструктури, компанія потребує зовнішніх інвестицій для забезпечення стабільного розвитку та оновлення виробничих потужностей.
- Конкуренція на ринку енергоносіїв: Конкуренція з боку міжнародних постачальників і розвиток альтернативної енергетики створюють ризики для "Укрнафти", особливо на внутрішньому ринку.

4. Політичні фактори (Political):

- Державна підтримка: ПАТ «Укрнафта» є стратегічно важливою компанією для енергетичної безпеки України, що забезпечує підтримку з боку уряду в кризові періоди. Це надає компанії певні переваги, але водночас підвищує вимоги до прозорості й звітності.
- Регуляторні зміни: Постійні зміни у податковому та екологічному законодавстві створюють фінансовий тиск, адже компанії необхідно відповідати новим вимогам і стандартам.
- Геополітична нестабільність: Міжнародні санкції та обмеження можуть ускладнювати доступ до іноземних ринків, технологій та обладнання, що може обмежити можливості розвитку "Укрнафти".
- Політика екологічного регулювання: Урядові вимоги щодо екологічної безпеки стають дедалі жорсткішими, що зобов'язує "Укрнафту" інвестувати в модернізацію для зменшення викидів і зниження впливу на довкілля.

2.3 Інноваційні підходи до управління процесом продажу на ПАТ «Укрнафта»

ПАТ «Укрнафта» активно впроваджує інноваційні підходи для управління процесом продажу, щоб підвищити ефективність бізнес-процесів, зміцнити конкурентні позиції на ринку та відповідати сучасним тенденціям. Основними напрямками інноваційної діяльності є цифровізація, оптимізація логістики, екологічні ініціативи, вдосконалення обслуговування клієнтів, фінансові та виробничі інновації.

1. Цифровізація та автоматизація процесів:

- Інтеграція сучасних ІТ-рішень для операційного моніторингу – для підвищення ефективності управління операційною діяльністю ПАТ «Укрнафта» інтегрувала спеціалізовані ІТ-платформи, що дозволяють не лише збирати й зберігати дані, але й обробляти їх в режимі реального часу. Це охоплює дані з видобувних і переробних підрозділів, логістичних процесів, складів і обслуговування клієнтів. Завдяки єдиній системі компанія може відстежувати статус виробництва, оцінювати затрати і швидко реагувати на зміни.
- Використання штучного інтелекту для управління процесами – впровадження інструментів на базі штучного інтелекту (AI) дає змогу підвищити точність прогнозування попиту, відслідковувати ринкові тренди й автоматизувати комерційні рішення. Наприклад, алгоритми AI аналізують історичні дані про продажі, враховують сезонність та поведінку клієнтів, пропонуючи найкращий час для реалізації продукції або запуску рекламних кампаній. Це дозволяє підвищити ефективність комерційної діяльності та зменшити ризики надлишкових запасів.
- Автоматизація операцій за допомогою ERP і CRM-систем – сучасні ERP-системи (Enterprise Resource Planning) дозволяють компанії управляти ресурсами з єдиної платформи, забезпечуючи прозорість усіх процесів.

Наприклад, інтеграція ERP з CRM (Customer Relationship Management) надає відділам продажів, фінансів та обслуговування клієнтів доступ до повної інформації про замовлення, статус клієнтів та аналітичні дані. Це сприяє підвищенню швидкості та точності прийняття рішень, а також покращенню взаємодії з клієнтами.

2. Інноваційний підхід до логістики та управління запасами:

- Цифрове управління ланцюгом постачання (Supply Chain Management) – ПАТ «Укрнафта» використовує передові рішення для моніторингу та контролю всіх етапів логістичного ланцюга, від видобутку до доставки кінцевим споживачам. Інноваційні системи дозволяють бачити переміщення товарів у режимі реального часу, що сприяє мінімізації затримок і зниженню транспортних витрат. Крім того, компанія має можливість планувати поставки продукції відповідно до змін попиту, що допомагає уникати зайвих витрат на зберігання.
- Оптимізація маршрутів із використанням алгоритмів маршрутизації – для мінімізації витрат на транспортування ПАТ «Укрнафта» застосовує спеціальні алгоритми для оптимізації маршрутів. Це дозволяє скоротити витрати на паливо, підвищити ефективність використання транспортних засобів і мінімізувати час доставки. Наприклад, аналітичні системи оцінюють найшвидші маршрути з урахуванням трафіку, погодних умов і географічних особливостей, що сприяє економії ресурсів і підвищенню якості обслуговування клієнтів.
- Автоматизовані складські системи – складські процеси також автоматизовані за допомогою технологій, які дозволяють контролювати рівень запасів у реальному часі. Це включає використання RFID-міток та сканерів для швидкої інвентаризації та обліку товарів. Системи автоматизації дозволяють уникнути дефіциту продукції, що підвищує стабільність постачання та знижує витрати на зберігання надлишкових запасів. Зокрема, цифровий контроль запасів дозволяє підтримувати

необхідний рівень продукції на складах, щоб уникнути перебоїв у постачанні.

3. Орієнтація на клієнтів та сервіс:

- Інноваційні підходи до персоналізації обслуговування – CRM-системи дозволяють "Укрнафті" глибоко аналізувати профілі клієнтів, що дає змогу створювати індивідуальні пропозиції. Наприклад, на основі історії покупок і переваг клієнтів система формує персоналізовані акції, бонусні програми та рекомендації щодо продукції. Це підвищує лояльність і сприяє довгостроковим партнерським відносинам.
- Аналіз зворотного зв'язку для поліпшення якості послуг – компанія регулярно збирає й аналізує відгуки клієнтів, що дозволяє виявити слабкі місця та вдосконалити процеси обслуговування. Для збору інформації ПАТ «Укрнафта» використовує різні канали комунікації — соціальні мережі, опитування та спеціалізовані онлайн-форми. Це дає змогу оперативно реагувати на потреби клієнтів і адаптувати комерційну стратегію до змін на ринку.
- Впровадження програм лояльності та знижок – ПАТ «Укрнафта» розробила програми лояльності, які дозволяють клієнтам отримувати знижки або бонуси за певні обсяги покупок чи довгострокове співробітництво. Це стимулює повторні покупки та покращує загальний рівень задоволеності клієнтів. Програми лояльності також дозволяють компанії більш ефективно утримувати клієнтів і залучати нових.
- Мультиканальна підтримка клієнтів – для покращення обслуговування клієнтів ПАТ «Укрнафта» впровадила мультиканальні канали підтримки, які дозволяють клієнтам звертатися до компанії через зручні їм платформи — телефон, електронну пошту, онлайн-чат або соціальні мережі. Це полегшує комунікацію, дозволяє швидше відповідати на запити клієнтів і забезпечує високий рівень обслуговування.

4. Впровадження екологічних стандартів:

- Інновації для зниження викидів – ПАТ «Укрнафта» інвестує у впровадження технологій, які дозволяють знижувати рівень викидів шкідливих речовин у процесі видобутку та переробки нафти і газу. Наприклад, компанія впроваджує системи для уловлювання вуглецю та очищення промислових викидів, що дозволяє знизити негативний вплив на довкілля та відповідати міжнародним екологічним стандартам.
- Енергоефективні технології – компанія активно працює над модернізацією обладнання, щоб зменшити споживання енергії. Використання енергоефективних установок і переробного обладнання дозволяє скоротити споживання електроенергії та знизити експлуатаційні витрати. Це не лише позитивно впливає на економічні показники компанії, а й підвищує екологічну відповідальність "Укрнафти".
- Програми сталого розвитку та корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – ПАТ «Укрнафта» реалізує проекти, які сприяють розвитку місцевих громад та підтримці екологічних ініціатив. Наприклад, компанія фінансує проекти з відновлюваної енергетики (встановлення сонячних панелей, вітрових турбін), зменшуючи залежність від традиційних джерел енергії. Крім того, компанія підтримує освітні та соціальні проекти в регіонах своєї присутності.
- Відновлення та рекультивація земель – після закінчення видобутку нафти та газу ПАТ «Укрнафта» займається рекультивацією земель, що дозволяє відновити природний баланс територій. Це є частиною політики сталого розвитку, спрямованої на збереження екосистем і підвищення екологічної відповідальності.

5. Інновації у виробничій діяльності:

- Використання технологій 3D-моделювання – ПАТ «Укрнафта» впровадила 3D-моделювання для аналізу родовищ, що дозволяє точніше визначити потенційні місця видобутку нафти й газу та планувати буріння. Ця технологія знижує ризики помилок, підвищує ефективність буріння й

зменшує витрати на розвідку, що робить процес видобутку більш ефективним та економічно вигідним.

- Підвищення видобутку з використанням гідророзриву пласта (ГРП) – з метою збільшення видобутку нафти й газу з існуючих родовищ, компанія застосовує технологію гідророзриву пласта. Цей метод дозволяє покращити проникність порід і збільшити кількість видобутої продукції. ГРП допомагає продовжити життєвий цикл свердловин і підвищити рентабельність видобутку.
- Обробка великих даних у видобувній діяльності – ПАТ «Укрнафта» впроваджує системи, що дозволяють використовувати великі дані для аналізу процесів видобутку. Штучний інтелект і машинне навчання дають можливість виявляти закономірності у видобувних процесах, що допомагає оптимізувати роботу свердловин, визначати найбільш продуктивні методи видобутку й мінімізувати витрати.
- Автоматизація виробничих процесів – компанія впроваджує автоматизовані системи контролю й управління на виробничих об'єктах. Це дозволяє зменшити кількість ручних операцій, підвищити точність і безпеку робіт, а також забезпечити безперервний моніторинг технічного стану обладнання.

6. Інвестиції в дослідження та розробки (R&D):

- Співпраця з науково-дослідними інститутами – ПАТ «Укрнафта» активно залучає науково-дослідні установи до розробки нових технологій видобутку та переробки. Ця співпраця дозволяє компанії використовувати сучасні наукові досягнення й підвищувати ефективність роботи. Наприклад, спільні проекти з університетами та науковими лабораторіями сприяють розробці технологій для підвищення продуктивності свердловин.
- Внутрішні дослідницькі центри та лабораторії – компанія інвестує у створення власних лабораторій та дослідницьких центрів, де проводяться тести нових технологій і матеріалів. Це дозволяє оперативно

впроваджувати передові технологічні рішення, адаптовані до потреб компанії. Внутрішні дослідження сприяють розвитку нових методів видобутку, переробки та зберігання енергоресурсів.

- Інноваційні проєкти в альтернативній енергетиці – у зв'язку з переходом на екологічно чисті технології ПАТ «Укрнафта» досліджує можливості впровадження проєктів у сфері відновлюваної енергії. Зокрема, компанія інвестує у розвиток сонячної та вітрової енергетики, що дозволяє зменшити залежність від традиційних енергетичних ресурсів і диверсифікувати джерела доходу.
- Патентування та захист інтелектуальної власності – для забезпечення конкурентних переваг компанія розробляє унікальні технології, які патентуються. Це не тільки підвищує вартість нематеріальних активів компанії, але й захищає інноваційні розробки, створені на базі власних дослідницьких центрів.

7. Фінансові інновації та управління капіталом:

- Оптимізація структури капіталу та управління ризиками – ПАТ «Укрнафта» застосовує новітні фінансові інструменти для управління ризиками, включаючи хеджування для мінімізації валютних ризиків та страхування від коливань цін на нафту й газ. Це допомагає зменшити фінансові втрати внаслідок змін ринкових умов і забезпечує стабільність грошових потоків компанії.
- Використання інструментів управління кредитним портфелем – компанія активно використовує інноваційні методи управління заборгованістю для оптимізації кредитного портфеля. Це включає рефінансування існуючих боргів, залучення кредитів на вигідніших умовах і розподіл фінансових ресурсів між проєктами з різним рівнем ризику.
- Автоматизація фінансових операцій та звітності – з метою підвищення прозорості та точності фінансових операцій ПАТ «Укрнафта» впровадила системи автоматизації фінансової звітності та контролю. Це дозволяє

отримувати актуальні дані для прийняття управлінських рішень, мінімізує помилки і підвищує довіру з боку інвесторів та партнерів.

- Інвестиції у фінансові технології (FinTech) – ПАТ «Укрнафта» активно співпрацює з фінансово-технологічними компаніями для впровадження інноваційних рішень у фінансовій сфері. Це включає використання блокчейну для безпечної передачі фінансових даних, а також автоматизацію бухгалтерського обліку з використанням технологій штучного інтелекту. FinTech рішення дозволяють компанії скорочувати операційні витрати та підвищувати ефективність управління фінансами.

В умовах глобальної конкуренції та зростання вимог ринку, інноваційні підходи є стратегічно важливими для АТ "Укрнафта". Діджиталізація, удосконалення логістичних і виробничих процесів, фокус на екологічних стандартах та активна взаємодія з клієнтами дозволяють компанії адаптуватися до сучасних викликів, покращуючи фінансові показники та зберігаючи конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОДАЖУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Загальні рекомендації щодо підвищення результативності процесу продажу на ПАТ «Укрнафта»

Основними рекомендаціями щодо підвищення результативності процесу продажу ПАТ «Укрнафта» є:

1. Оптимізація управління взаємовідносинами з клієнтами:

- Впровадження CRM-системи для кращого управління клієнтськими даними має на меті створити єдину базу даних клієнтів, де можна буде відслідковувати історію всіх взаємодій, що допоможе покращити персоналізоване обслуговування. Це забезпечить автоматизацію комунікацій та дозволить адаптувати маркетингові стратегії до специфіки клієнтів, що сприятиме збільшенню рівня їхньої задоволеності та лояльності. Завдяки цьому компанія зможе краще розуміти потреби кожного клієнта, що позитивно позначиться на повторних продажах і побудові довгострокових відносин [27, с. 18-27].
- Програми лояльності слід розробляти з акцентом на винагороди за повторні покупки, залучення до акцій та бонусних програм, які будуть стимулювати клієнтів повертатися. Програми можуть передбачати знижки, накопичувальні бали або привілеї для постійних клієнтів, що дозволить підвищити рівень задоволеності та створити стійкі довготривалі відносини з клієнтами [28, с. 49-55].
- Розширення каналів підтримки за рахунок створення багатоканальних комунікаційних платформ, включаючи онлайн-чати, мобільні додатки та соціальні мережі, що дозволить оперативно обробляти звернення клієнтів у зручний для них спосіб. Розширення та інтеграція підтримки в різні

канали дозволить компанії швидше вирішувати питання клієнтів, підвищуючи рівень їхньої задоволеності та сприяючи формуванню позитивного іміджу бренду [29, с. 23-30].

2. Оптимізація логістичних і складських процесів:

- Моніторинг і контроль запасів у реальному часі за допомогою автоматизованих систем дозволить точно відстежувати залишки на складі, оптимізуючи обсяги запасів та мінімізуючи витрати на зберігання. Це зменшить ризики дефіциту чи надлишку товарів, забезпечить постійну наявність необхідних позицій та скоротить час обслуговування замовлень. Такі системи допоможуть приймати більш обґрунтовані рішення щодо управління запасами, що сприятиме підвищенню ефективності всього ланцюга поставок [30, с. 17-26].
- Оптимізація транспортних маршрутів за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення дозволить мінімізувати витрати на логістику шляхом вибору найбільш вигідних маршрутів. Це допоможе знизити витрати на транспортування, зменшити час доставки, що забезпечить своєчасне надходження товарів до кінцевих споживачів. Ефективне управління транспортом також дозволить зменшити вплив на довкілля та підвищити ефективність використання ресурсів підприємства [31, с. 22-32].

3. Розширення ринків збуту та диверсифікація:

- Дослідження нових ринків є важливим кроком для оцінки можливостей виходу на інші регіони та розширення каналів збуту продукції. Це може включати аналіз потенціалу як внутрішнього, так і зовнішнього ринку для виявлення нових споживачів. Наприклад, проведення аналізу споживчих потреб на міжнародних ринках допоможе краще зрозуміти, які продукти можуть бути затребувані, що підвищить конкурентоспроможність компанії за рахунок збільшення обсягів продажів на нових територіях [32, с. 45-55].
- Розробка електронної комерційної платформи дозволить створити зручний доступ для клієнтів до продукції компанії в онлайн-форматі, що сприятиме

збільшенню продажів і покращенню взаємодії з клієнтами. Платформа може включати функціонал для персоналізованих пропозицій, автоматизованих процесів замовлення та доставки, а також додаткові сервіси для маркетингових ініціатив. Це розширить можливості компанії в умовах сучасних трендів цифрової комерції та посилить її присутність у цифровому просторі [33, с. 19-28].

4. Фокус на екологічну відповідальність та соціальні проекти:

- Інтеграція екологічних стандартів у комерційні процеси є важливим кроком для мінімізації негативного впливу на довкілля. Це передбачає впровадження заходів, спрямованих на зменшення вуглецевого сліду, таких як скорочення викидів, переробка відходів, перехід на більш екологічні джерела енергії та зменшення споживання ресурсів. Впровадження таких стандартів не лише покращить репутацію компанії серед клієнтів, що підтримують сталий розвиток, а й допоможе дотримуватися міжнародних екологічних вимог, що особливо важливо для компаній, що планують вихід на зовнішні ринки [34, с. 33-40].
- Соціальні ініціативи та корпоративна соціальна відповідальність є важливими компонентами позитивного іміджу сучасного підприємства. Участь компанії в проєктах, спрямованих на підтримку місцевих громад, таких як інвестиції в інфраструктуру, освіту, здоров'я або екологічні проєкти, допомагає зміцнити зв'язок з місцевими жителями та сприяє формуванню довіри до бренду. Наприклад, організація благодійних акцій або фінансування програм з відновлення місцевих ресурсів може суттєво підвищити рівень лояльності серед споживачів. Така діяльність також робить компанію більш привабливою для інвесторів і партнерів, які прагнуть співпрацювати з соціально відповідальними підприємствами [35, с. 25-38].

5. Інновації та інвестиції в дослідження та розвиток (R&D):

- Інвестиції в нові технології видобутку та переробки сприятимуть зниженню витрат на виробництво та підвищенню продуктивності

підприємства. Впровадження сучасного обладнання, автоматизація процесів, застосування нових методів видобутку та обробки ресурсів допоможуть зменшити витрати та підвищити ефективність роботи. Це дозволить ПАТ «Укрнафта» залишатися конкурентоспроможним на ринку, забезпечуючи високий рівень якості продукції та знижуючи собівартість видобутку й переробки [36, с. 57-66].

- Співпраця з науковими установами дозволить отримати доступ до новітніх розробок та технологій, що сприятиме впровадженню інноваційних рішень у виробництво. Така співпраця може включати проведення спільних досліджень, розробку нових технологічних процесів або продуктів, що забезпечить компанії технологічну перевагу на ринку. Це також відкриває можливості для розробки унікальних продуктів, які можуть забезпечити ПАТ «Укрнафта» додаткові ринкові переваги та зміцнити її позиції серед конкурентів [37, с. 26-33].

Ці рекомендації можуть стати основою для підвищення комерційної результативності ПАТ «Укрнафти», забезпечуючи зростання фінансових показників, покращення клієнтського досвіду та зміцнення позицій компанії на ринку.

Також є низка чинників як зовнішніх так і внутрішніх які потрібно аналізувати для підвищення ефективності діяльності підприємства (рис. 3.1).

Для того, щоб організація могла досягати своїх цілей і забезпечити довготривалий успіх, вона повинна бути як ефективною, так і результативною. Результативність визначається як показник, що свідчить про досягнення запланованого результату в кінці певного процесу або діяльності.

Ефективність процесу продажу характеризує фінансовий результат господарської діяльності, і для її оцінки слід використовувати комплекс фінансових показників, які забезпечують необхідний рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку.



Рисунок 3.1 - Зовнішні та внутрішні чинники впливу на підприємство

Джерело: розроблено автором на основі [40]

Однак, окрім показників результативності та ефективності, для повного аналізу процесу продажу важливо включити показники, що відображають стан як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Вони дозволяють оцінити потенціал компанії з урахуванням зовнішніх загроз і впливів.

Таким чином, для формування системи показників, яку можна проаналізувати, доцільно розглядати процес продажу як сукупність процесів, які узагальнені для будь-якої сфери, і класифікуються за такими факторами [38, с. 18-24].:

- результативність;
- ефективність;
- оцінка макросередовища;
- оцінка мікросередовища.

3.2 Проектні заходи з удосконалення управління процесом продажу на підприємстві

Щоб удосконалити управління процесом продажу підприємства на ПАТ «Укрнафта» необхідно розглянути рекомендації, викладені в п. 3.1 даної кваліфікаційної роботи.

Також потрібно розглянути напрямки та цілі комерційної діяльності для покрокового аналізу та економічно вигідних вдосконалень по управлінню процесом продажу на підприємстві (рис. 3.2).

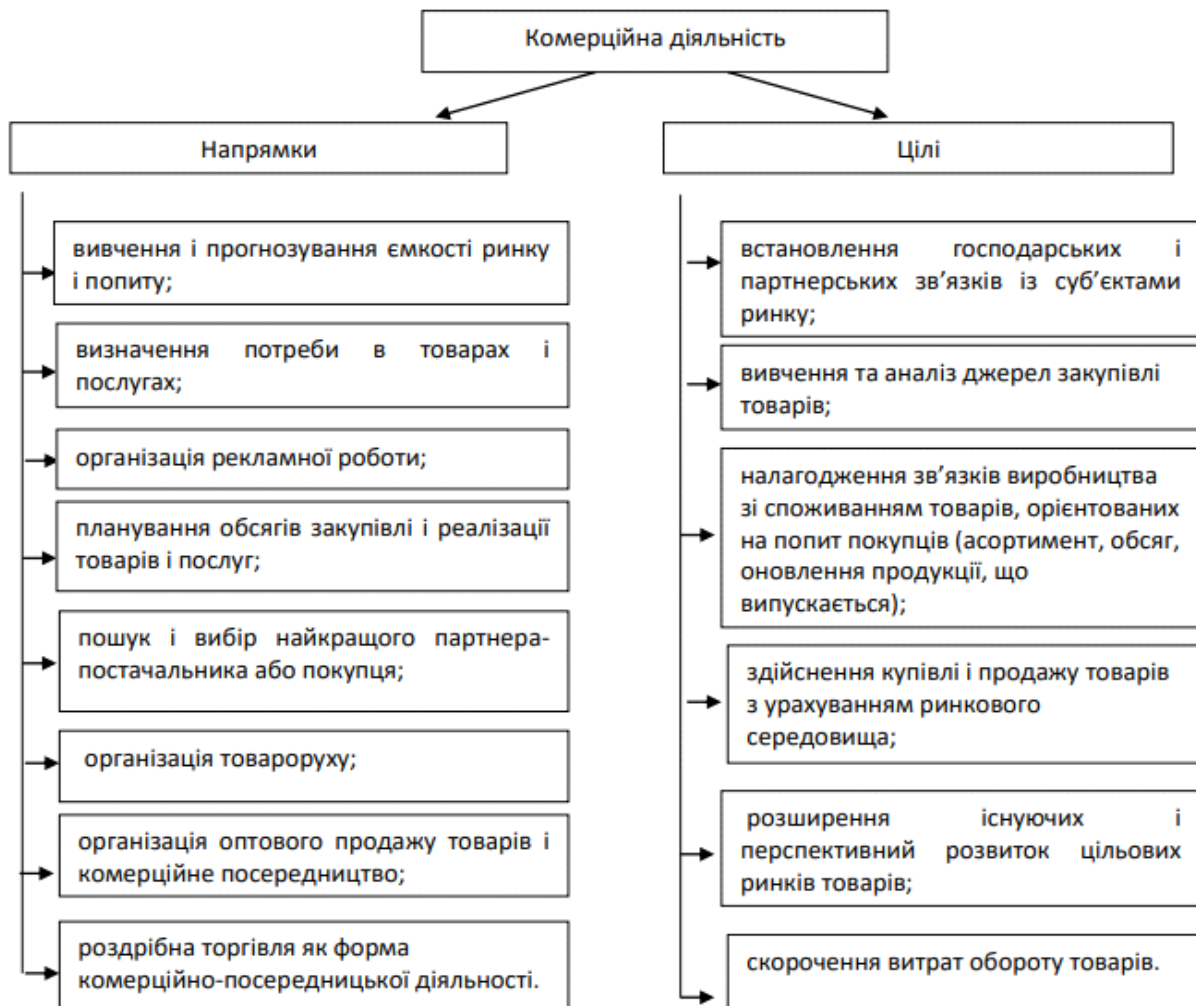


Рисунок 3.2 - Напрямки та цілі здійснення комерційної діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [51]

Комерційна діяльність реалізується через взаємодію трьох основних елементів: робочої сили, засобів праці та предметів праці. Використовуючи ці ресурси, учасники комерційної діяльності виробляють необхідний для суспільства продукт — торгово-виробничі послуги.

Це означає, що з одного боку витрачаються як жива, так і упередметнена праця, а з іншого — досягаються певні результати. [39, с. 12-20]. Варто зазначити, що в комерційній діяльності особливе значення має інтелектуальна праця співробітників, тому важко точно і повноцінно оцінити загальний результат діяльності підприємства. Цей фактор знижує значущість торгівлі як основного напрямку комерційної діяльності в процесі суспільного відтворення. Співвідношення між результатами комерційної діяльності і використаними засобами виробництва та робочою силою протягом певного періоду часу визначається як ефективність комерційної діяльності. Процес формування кінцевих результатів і ефективності комерційної діяльності зображено на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 - Процес формування кінцевих результатів і ефективності комерційної діяльності

Джерело: розроблено автором на основі [35]

Основними показниками ефективності комерційної діяльності підприємства є рівень прибутку та рентабельності. Метою комерційної діяльності в умовах ринкової економіки є досягнення максимально можливого прибутку. Прибуток відображає грошову вартість додаткового продукту, створеного продуктивною працею працівників торгівлі, які беруть участь у впровадженні виробничих процесів у сфері товарообігу. Крім того, він включає

частину додаткового продукту, що створюється працівниками інших галузей (таких як промисловість, сільське господарство, транспорт тощо) і надходить у торгівлю через механізм цін, тарифів, торговельних надбавок як винагорода за реалізацію товарів, продукції та послуг.

Умови для збільшення прибутку від комерційної діяльності включають:

1. розширення товарного асортименту;
2. впровадження новітніх технологій комерційного характеру для збільшення обсягу продажів товарів, що мають високий попит;
3. готовність до прийняття комерційних ризиків;
4. ефективний розподіл коштів, отриманих завдяки економії витрат.

Рентабельність є одним із ключових показників ефективності діяльності підприємства, тому важливо враховувати не лише її значення, а й динаміку змін цих показників. Система показників ефективності комерційної діяльності дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства, його інвестиційну привабливість, а також допомагає в ухваленні обґрунтованих комерційних рішень і оцінці результатів роботи протягом певного періоду та позицій на ринку. Пошук і використання резервів у комерційній діяльності є важливою умовою для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення стабільності та зміцнення ринкових позицій. Управління комерційною діяльністю повинно бути безперервним, цілеспрямованим і систематичним для досягнення стабільності та подальшого розвитку підприємства [40, с. 20-31].

Проектний захід з удосконалення управління процесу продажу підприємства:

Проект «Оптимізація логістики та управління запасами»

Опис:

Проект спрямований на підвищення ефективності логістичних операцій і вдосконалення системи управління запасами для зниження витрат, оптимізації зберігання продукції та забезпечення стабільного постачання. Ці кроки дозволять ПАТ «Укрнафта» краще контролювати процес постачання та оперативно

реагувати на зміни в попиті, зменшуючи ризики браку продукції чи надлишкових запасів.

Мета проєкту:

- Зниження витрат на транспортування та зберігання продукції.
- Підвищення оперативності та точності виконання замовлень.
- Забезпечення безперебійної роботи ланцюга постачання та покращення обслуговування клієнтів.

Основні заходи проєкту:

1. Впровадження системи управління запасами (Inventory Management System)
 - Опис: вибір та інтеграція автоматизованої системи управління запасами дозволить відслідковувати рівень запасів у реальному часі, контролювати надходження та витрату товарів.
 - Етапи:
 - Вибір відповідної платформи для управління запасами (з урахуванням можливостей інтеграції з іншими ІТ-системами компанії).
 - Налаштування системи для автоматичного оповіщення про критичний рівень запасів, необхідність поповнення або розпродаж надлишкової продукції.
 - Тестування роботи системи з подальшою оптимізацією налаштувань.
 - Результат: підвищення точності обліку запасів, що дозволить уникнути надлишкових витрат на зберігання та запобігти дефіциту продукції.
2. Автоматизація та моніторинг складських операцій:
 - Опис: впровадження технологій автоматизованого обліку на складах з використанням штрих-кодів та RFID-міток для швидкого обліку та відвантаження продукції.
 - Етапи:

- Закупівля та встановлення обладнання для автоматизації складів (сканери, принтери для міток).
- Інтеграція системи управління запасами з обладнанням для сканування й автоматизації обліку.
- Навчання персоналу роботі з новою системою.
- Результат: зниження кількості помилок у складському обліку, зменшення часу на інвентаризацію та прискорення обробки замовлень.

3. Оптимізація транспортної логістики:

- Опис: розробка та впровадження рішень для оптимізації транспортних маршрутів, що дозволить мінімізувати витрати на транспортування та зменшити час доставки.
- Етапи:
 - Аналіз поточних маршрутів, обсягів транспортування та логістичних витрат.
 - Впровадження логістичної платформи для автоматизації планування маршрутів і управління транспортними засобами.
 - Тестування та оптимізація маршрутів для підвищення ефективності.
- Результат: зменшення витрат на доставку, покращення швидкості та своєчасності постачання продукції клієнтам.

4. Використання аналітики для прогнозування попиту та оптимізації запасів:

- Опис: впровадження аналітичних інструментів для прогнозування попиту на продукцію, що допоможе формувати оптимальні запаси, враховуючи сезонність і зміни ринкових умов.
- Етапи:
 - Вибір та інтеграція платформи для аналітики попиту.
 - Аналіз історичних даних для визначення факторів, що впливають на попит.
 - Розробка прогнозової моделі для коригування запасів.

- Результат: підвищення точності прогнозування попиту та зменшення витрат на утримання запасів.

5. Впровадження регулярного моніторингу та звітності:

- Опис: розробка показників ефективності (KPI) для оцінки роботи складських і логістичних процесів.
- Етапи:
 - Визначення ключових показників для моніторингу: швидкість обробки замовлень, рівень запасів, витрати на транспортування.
 - Впровадження системи автоматизованої звітності з використанням дашбордів і регулярних звітів.
 - Періодичний перегляд показників ефективності для подальшої оптимізації.
- Результат: підвищення прозорості процесів і швидкої реакції на відхилення від планових показників.

Очікувані результати проєкту:

- Зниження витрат на логістику та управління запасами на 10-15% протягом першого року після впровадження.
- Підвищення точності та швидкості обробки замовлень за рахунок автоматизації складських і транспортних операцій.
- Зменшення обсягу заморожених запасів на 20-30% за рахунок ефективного прогнозування та контролю рівня запасів.
- Підвищення рівня обслуговування клієнтів через швидке реагування на зміни попиту та своєчасне постачання продукції.

Інтеграція та масштабування.

Після завершення тестування та оптимізації проєкту, компанія може розглянути можливість масштабування цих рішень на інші підрозділи або регіони діяльності для подальшого покращення комерційних процесів.

Оцінка термінів реалізації проєкту та вимог до ресурсів для впровадження платформи електронного навчання:

Проект «Оптимізація логістики та управління запасами» потребує чіткого планування та узгоджених дій у кількох напрямках. Оцінка термінів реалізації відбувається поетапно, щоб забезпечити послідовну інтеграцію кожної складової системи.

Загальний термін реалізації проекту: 9-12 місяців

1. Впровадження системи управління запасами (Inventory Management System):

- Оцінка часу: 3-4 місяці
- Основні етапи:
 - Аналіз потреб підприємства, вибір та закупівля платформи (1 місяць).
 - Інтеграція системи з існуючими ІТ-рішеннями (1-2 місяці).
 - Тестування та налагодження роботи, налаштування автоматичних сповіщень (1 місяць).
- Ресурси: ІТ-спеціалісти, консультанти з автоматизації, бюджет для придбання та налаштування платформи.

2. Автоматизація та моніторинг складських операцій:

- Оцінка часу: 2-3 місяці
- Основні етапи:
 - Закупівля обладнання (сканери, принтери, RFID-мітки) та підготовка складів (1 місяць).
 - Інтеграція системи управління запасами з обладнанням (1 місяць).
 - Навчання персоналу та тестування автоматизованої системи (1 місяць).
- Ресурси: фінансування для закупівлі обладнання, залучення ІТ-фахівців та інструкторів для навчання персоналу.

3. Оптимізація транспортної логістики:

- Оцінка часу: 2-3 місяці
- Основні етапи:
 - Аналіз поточних транспортних маршрутів, обсягів транспортування та витрат (1 місяць).

- Вибір і налаштування логістичної платформи для планування маршрутів (1 місяць).
- Тестування та корекція маршрутів для підвищення ефективності (1 місяць).
- Ресурси: логістичні аналітики, платформа для автоматизації маршрутів, кошти для залучення консультантів із логістики.

4. Використання аналітики для прогнозування попиту та оптимізації запасів:

- Оцінка часу: 1-2 місяці
- Основні етапи:
 - Вибір платформи для прогнозування попиту та збір історичних даних (1 місяць).
 - Розробка та налаштування моделей прогнозування (1 місяць).
- Ресурси: аналітики даних, програмне забезпечення для аналітики, бюджет для придбання аналітичних інструментів.

5. Впровадження регулярного моніторингу та звітності:

- Оцінка часу: 1 місяць
- Основні етапи:
 - Визначення KPI та налаштування системи звітності (2 тижні).
 - Налаштування автоматизованих звітів, інтеграція дашбордів для моніторингу (2 тижні).
- Ресурси: внутрішні IT-ресурси, інструменти для створення дашбордів і звітності.

Загальні вимоги до ресурсів

1. IT-інфраструктура: сервери та сховища даних для зберігання великих обсягів інформації, а також необхідне обладнання для складської автоматизації (сканери, RFID-мітки).
2. Програмне забезпечення та платформи:
 - CRM-система для автоматизації обліку клієнтських замовлень та управління запасами.

- Платформи для логістичної оптимізації маршрутів та аналітики попиту.
- Програмне забезпечення для моніторингу та звітності (дашборди).

3. Фінансування:

- Бюджет на придбання програмного забезпечення (ліцензії, сервери) та обладнання для складу.
- Оплата послуг зовнішніх консультантів з логістики та аналітики, якщо необхідно.

4. Персонал:

- Залучення ІТ-спеціалістів для інтеграції систем.
- Навчання персоналу на складі для роботи з новим обладнанням та програмами.
- Логістичні аналітики та менеджери з управління запасами для контролю на етапах налаштування системи.

Ключові ризики та способи їх мінімізації:

1. Ризик затримки впровадження: Може виникати через складність інтеграції різних систем. Для мінімізації — регулярний контроль виконання на всіх етапах.
2. Нестача кваліфікованого персоналу: Затримки через недостатній досвід працівників. Залучення консультантів або проведення навчання може вирішити цю проблему.
3. Перевищення бюджету: Може статися через непередбачені витрати на обладнання або програмне забезпечення. Рекомендується закласти резерв у бюджеті (до 10%).

Ці оцінки часу і ресурсів забезпечують основу для реалістичної реалізації проекту з покращення логістики та управління запасами, що дозволить підвищити ефективність процесу продажу ПАТ «Укрнафта».

Структура бюджету для проекту «Оптимізація логістики та управління запасами» з оцінкою основних витрат наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Бюджету для проєкту «Оптимізація логістики та управління запасами» для ПАТ "Укрнафта"

Категорія	Стаття витрат	Сума (тис. грн)
1. Придбання та впровадження програмного забезпечення		
CRM-система	Ліцензії, адаптація під потреби компанії	500
ERP-система для управління запасами	Впровадження, інтеграція з іншими системами	700
Логістична платформа для маршрутизації	Платформа для оптимізації маршрутів	400
Програмне забезпечення для аналітики (прогнозування попиту)	Ліцензія та налаштування платформи	300
Всього за розділом:		1 900
2. Закупівля обладнання для складу		
Сканери штрих-кодів	Закупівля для автоматизації обліку на складах	200
RFID-мітки	Мітки для відстеження продукції	100
Принтери для друку міток	Принтери для маркування продукції	50
Сервери та сховище даних	Оновлення серверів для обробки великих обсягів даних	300
Всього за розділом:		650
3. Навчання та підготовка персоналу		
Навчання співробітників складу та логістики	Курси та тренінги для роботи з новим обладнанням і ПЗ	150
ІТ-навчання для роботи з аналітичними системами	Підвищення кваліфікації ІТ-спеціалістів	100
Всього за розділом:		250
4. Консультаційні послуги та зовнішні спеціалісти		
Залучення консультантів з логістики	Оптимізація транспортних маршрутів та складів	200
Консультації з інтеграції ІТ-систем	ІТ-консультанти для інтеграції та налаштування	150
Всього за розділом:		350
5. Інші витрати	Резервний фонд (непередбачені витрати, ~10%)	350
Всього за розділом:		350
Загальний бюджет проєкту		3 500

Джерело: розроблено автором

Опис категорій витрат

Програмне забезпечення — включає вартість ліцензій та налаштування основних систем для управління запасами, логістикою та аналітики. Такі інвестиції в цифровізацію забезпечать автоматизацію обліку та покращення планування.

Обладнання для складу — витрати на закупівлю обладнання для автоматизації складу (сканери, RFID-мітки, принтери) та оновлення серверної інфраструктури для обробки великих обсягів даних.

Навчання персоналу — фінансування програм навчання для співробітників, щоб вони могли ефективно використовувати нові технології. Це включає навчання для персоналу складу, логістичних спеціалістів та ІТ-команди.

Консультаційні послуги — послуги зовнішніх експертів з логістики для оптимізації транспортних маршрутів та з ІТ для інтеграції нових систем. Консультанти забезпечать ефективне впровадження та допоможуть уникнути потенційних ризиків у процесі налаштування систем.

Інші витрати та резервний фонд — резервний фонд (10% від загального бюджету) забезпечить фінансування непередбачених витрат і мінімізує ризики перевищення бюджету. Це важливо для комплексних проєктів, що включають впровадження нових технологій.

Загальний бюджет проєкту становить 3,5 млн грн. Така інвестиція в оптимізацію логістики та управління запасами має потенціал для значного підвищення ефективності роботи компанії, зниження витрат та покращення обслуговування клієнтів.

3.3 Обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Проєкт «Оптимізація логістики та управління запасами» має на меті підвищення ефективності роботи компанії шляхом зниження операційних витрат,

покращення процесу зберігання, транспортування продукції та швидкості обслуговування клієнтів. Нижче розглянемо основні економічні аргументи на користь впровадження цього проєкту.

1. Зниження витрат на зберігання та транспортування продукції:

- Поточні витрати: на сьогодні ПАТ «Укрнафта» зазнає суттєвих витрат, пов'язаних із транспортуванням і складуванням продукції. Однією з основних причин цього є наявність надлишкових запасів, які потребують додаткових ресурсів для зберігання. Крім того, логістичні маршрути не завжди сплановані оптимально, що призводить до зайвих витрат на паливо, обслуговування транспортних засобів та зношення транспорту. Оскільки обсяги продукції є значними, навіть незначна неефективність у плануванні логістики може призвести до значних фінансових втрат.
- Економічна ефективність від оптимізації:
 - Впровадження автоматизованої системи управління запасами дозволить більш раціонально контролювати рівень запасів продукції на складах. За допомогою автоматизації можна буде підтримувати оптимальний рівень запасів, формуючи замовлення на поповнення лише тоді, коли це дійсно необхідно. Така система допоможе мінімізувати зберігання надлишкових обсягів товарів, що зменшить витрати на оренду складських приміщень, електроенергію та охорону. Крім того, це дозволить уникнути простоїв, пов'язаних із недостатністю товарних запасів, та забезпечити безперебійне постачання продукції клієнтам.
 - Оптимізація логістичних маршрутів завдяки спеціальній платформі для планування дозволить знизити транспортні витрати, оптимізуючи маршрути для кожного постачання. Платформа допоможе зменшити відстані між точками доставки та знизити витрати на паливо й амортизацію транспортних засобів. Крім того, оптимізація маршрутів допоможе зменшити час доставки, що підвищить якість обслуговування клієнтів і сприятиме лояльності до

компанії. Зменшення тривалості та відстані маршрутів також матиме позитивний вплив на екологічну відповідальність компанії, оскільки це сприятиме зниженню викидів CO₂.

- Оцінка економії: відповідно до попередніх розрахунків, оптимізація маршрутів може знизити витрати на транспортування продукції на 8-10%. Завдяки впровадженню автоматизованої системи управління запасами очікується, що витрати на зберігання зменшаться на 12-15%. У річному вимірі ці зміни можуть забезпечити загальну економію до 10 млн грн. Зекономлені кошти можна буде інвестувати в інші важливі напрями розвитку компанії, наприклад, модернізацію обладнання чи підвищення кваліфікації персоналу.

2. Підвищення оборотності запасів та скорочення витрат на надлишкові запаси:

- Актуальні проблеми: підтримання надлишкових запасів на складах є однією з головних проблем для ПАТ «Укрнафта», оскільки це призводить до значних додаткових витрат на зберігання, зокрема на оренду складських приміщень, комунальні послуги, охорону, а також витрат, пов'язаних із ризиком псування чи втрати якості продукції. Надлишкові запаси часто утримуються для забезпечення стабільного постачання клієнтам, однак у випадках, коли попит на продукцію коливається або сезонний, це призводить до накопичення зайвих обсягів, що створює додаткове фінансове навантаження на компанію.
- Економічний ефект від вдосконалення системи управління запасами:
 - Прогнозування попиту та автоматизований облік рівня запасів дозволять компанії краще адаптуватися до змін ринкових умов і утримувати оптимальний рівень продукції на складі. Завдяки впровадженню сучасних аналітичних інструментів для прогнозування попиту ПАТ «Укрнафта» зможе уникнути надлишкового накопичення товарів, що зменшить витрати на утримання. Автоматизовані системи управління запасами

забезпечать більш точний облік та дозволять миттєво реагувати на зміни у потребах ринку.

- Запобігання надлишковим запасам дозволить зменшити витрати, пов'язані зі зберіганням продукції у спеціальних умовах (наприклад, із дотриманням температурного режиму), а також ризики втрати якості чи фізичної зношеності товарів під час тривалого зберігання. Утримання оптимального рівня запасів також сприятиме покращенню оборотності, що дозволить компанії швидше вивільняти обігові кошти, зменшуючи тим самим залежність від зовнішніх джерел фінансування.
- Оцінка економії: відповідно до прогнозів, завдяки вдосконаленню управління запасами та скороченню надлишкових запасів, ПАТ «Укрнафта» може досягти зниження витрат на зберігання і складування на 15-20%. У грошовому вираженні це може дати компанії економію до 7 млн грн щорічно, яку можна перенаправити на інші стратегічні цілі, такі як інвестиції в інновації, маркетинг або поліпшення обслуговування клієнтів.

3. Поліпшення швидкості обробки замовлень та обслуговування клієнтів:

- Поточний стан: на даний момент відсутність належної автоматизації в обробці замовлень призводить до збільшення часу виконання замовлень, що може вплинути на задоволеність клієнтів та їхню лояльність. Повільний процес обробки часто пов'язаний із тривалим очікуванням відповіді на запити клієнтів, що не тільки знижує їхню довіру до компанії, але й зменшує ймовірність повторних замовлень. У сучасному конкурентному середовищі клієнти очікують на швидке та ефективне обслуговування, тому оптимізація цієї частини комерційної діяльності є критично важливою для ПАТ «Укрнафта».
- Економічні вигоди від автоматизації логістичних та складських процесів:
 - Впровадження автоматизованої обробки замовлень і контролю запасів дозволить значно скоротити час на виконання операцій,

таких як прийом, опрацювання та підтвердження замовлень. Сучасна автоматизація включає використання інтегрованих систем, які об'єднують складські та логістичні процеси, забезпечуючи компанії більш гнучке управління процесом виконання замовлень. Завдяки цьому компанія зможе швидше реагувати на запити, надаючи клієнтам більш своєчасне обслуговування, що особливо важливо для підвищення їхньої лояльності.

- Покращення обслуговування клієнтів за рахунок скорочення часу обробки та доставки замовлень позитивно вплине на рівень задоволеності клієнтів. Більш оперативне реагування на потреби клієнтів збільшує ймовірність повторних покупок, що, у свою чергу, сприятиме зростанню продажів. Крім того, це може зміцнити імідж компанії як надійного партнера, здатного забезпечити стабільне та якісне обслуговування, що є важливим конкурентним фактором.
- Оцінка економічного ефекту: за розрахунками, поліпшення обслуговування клієнтів може сприяти зростанню повторних покупок на 5-8% на рік. Це, у свою чергу, може збільшити річний дохід компанії на суму до 5 млн грн. Додатково, задоволені клієнти частіше залишають позитивні відгуки та рекомендації, що може залучити нових покупців, а також сприяти зростанню ринкової частки компанії.

4. Зниження витрат на обробку даних та проведення інвентаризації:

- Поточні витрати: виконання інвентаризацій вручну, разом із відсутністю єдиної, централізованої системи обліку, створює ряд проблем. Ручний процес часто супроводжується помилками, які призводять до неточностей у даних і потенційних фінансових втрат. Крім того, відсутність стандартизованої облікової системи ускладнює управління запасами та може спричиняти затримки у виявленні надлишкових або дефіцитних позицій, що, в свою чергу, призводить до непрямих витрат на зберігання та обслуговування запасів.

- Переваги автоматизації:

- Впровадження автоматизованих складських процесів, таких як використання RFID-міток та сканерів, дозволить значно спростити проведення інвентаризацій, скоротити час на облік і знизити кількість помилок. Завдяки сучасним автоматизованим системам компанія отримає точні дані про наявність продукції в режимі реального часу, що дозволить ефективніше керувати запасами та приймати обґрунтовані рішення щодо їх оптимізації.
- Зменшення навантаження на працівників: автоматизація допоможе уникнути ручних операцій, що знижує ймовірність перевтоми співробітників і помилок, викликаних людським фактором. Це дозволить оптимізувати робочий процес, що призведе до зниження витрат на виконання рутинних завдань і дозволить співробітникам зосередитись на важливіших аналітичних і стратегічних функціях.
- Оцінка економії: за попередніми оцінками, автоматизація процесів обліку може знизити витрати на обробку даних і проведення інвентаризацій на 10-15%, що складає близько 3 млн грн на рік. Окрім фінансової економії, покращення точності даних та ефективності управління запасами позитивно вплине на загальну операційну ефективність підприємства, зменшуючи ризики недостачі або надлишкових запасів.

5. Інвестиції та окупність проєкту:

- Витрати на реалізацію проєкту: загальний бюджет на реалізацію цього проєкту складає 3,5 млн грн. Ці витрати включають закупівлю необхідного програмного забезпечення для автоматизації процесів управління запасами, логістики та обробки замовлень. До цього бюджету також входять витрати на модернізацію складського обладнання, впровадження технологій RFID, сканерів та датчиків для точного обліку продукції. Крім того, частина інвестицій буде направлена на навчання співробітників для забезпечення безперебійної та ефективної роботи з новими системами, що

сприятиме підвищенню кваліфікації персоналу та зниженню людського фактору у процесах.

- Оцінка економічного ефекту:
 - Зниження операційних витрат: очікується, що за рахунок оптимізації логістичних процесів, управління запасами та зменшення витрат на обробку даних компанія досягне економії у розмірі 15-20 млн грн на рік. Автоматизація дозволить знизити витрати на транспортні послуги, мінімізувати витрати на зберігання продукції та значно зменшити витрати на обробку рутинних операцій.
 - Покращення обслуговування клієнтів: оптимізація процесів обробки замовлень, складування та логістики допоможе скоротити час виконання замовлень, що призведе до підвищення рівня задоволеності клієнтів. Це, в свою чергу, стимулюватиме обсяги повторних покупок, що сприятиме зростанню продажів та підвищенню загального доходу компанії.
 - Збільшення доходів: завдяки підвищенню рівня обслуговування клієнтів і забезпеченню більш оперативної доставки продукції компанія зможе залучити нових клієнтів, що відкриває додаткові можливості для розвитку та зростання прибутків.

Строки окупності інвестицій: з урахуванням очікуваної річної економії та зростання обсягів продажів, прогнозується, що проект зможе окупитися впродовж 12-18 місяців після запуску. Така швидка окупність інвестицій є показником високої ефективності проекту, що робить його привабливим з точки зору довгострокової економічної стабільності компанії та дозволить звільнені ресурси направити на подальші інновації й розвиток.

Реалізація проекту «Оптимізація логістики та управління запасами» є економічно доцільною та вигідною для ПАТ «Укрнафта». Вона дозволить:

1. Значно знизити витрати на транспортування, зберігання та інвентаризацію, що призведе до економії 20 млн грн щорічно.

2. Підвищити рівень обслуговування клієнтів, збільшивши обсяги повторних продажів, що сприятиме додатковому приросту доходів.
3. Забезпечити швидке повернення інвестицій у межах 1,5 року після впровадження, завдяки чому компанія зможе підвищити свою конкурентоспроможність і фінансову стабільність.

Проект допоможе компанії вдосконалити операційну ефективність, що позитивно позначиться на її фінансових показниках і забезпечить довгостроковий розвиток.

ВИСНОВКИ

При дослідженні теми кваліфікаційної магістерської роботи «Управління процесом продажу на підприємстві» проаналізовано управління процесу продажу на прикладі ПАТ «Укрнафта».

У ході дослідження встановлено, що належне управління процесом продажу відіграє ключову роль у досягненні успіху та розвитку бізнесу в умовах сучасного швидкоплинного та конкурентного ринку. Поліпшуючи управлінські підходи в цій сфері, компанії мають можливість краще досягати поставлених цілей та отримувати перевагу над конкурентами.

Основні фактори, що впливають на успішне управління процесом продажу, включають глибоке розуміння характеристик цільового ринку та потреб клієнтів, розробку дієвих маркетингових стратегій, адекватних моделей ціноутворення та ефективних каналів розподілу, а також забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів.

Продумана та якісно реалізована стратегія управління процесом продажу сприяє відкриттю нових перспектив, виходу на нові ринки та формуванню стійких взаємин з клієнтами.

Щоб така стратегія залишалася актуальною й ефективною, важливо регулярно переглядати й оновлювати її, враховуючи зміни в ринковому середовищі та нові виклики.

Значне збільшення власного капіталу та поточних зобов'язань свідчить про активну фінансову політику компанії. Позитивна динаміка власного капіталу вказує на покращення фінансових показників, а приріст зобов'язань може бути ознакою розширення операційної діяльності та збільшення резервів для забезпечення зобов'язань перед працівниками та акціонерами. Загалом, ці зміни демонструють стабільність фінансової структури та стійкість «Укрнафти» в умовах ринкових викликів.

Інноваційні підходи до управління процесом продажу є стратегічною необхідністю для «Укрнафти» в умовах сучасного ринку. Цифровізація процесів, оптимізація логістики, увага до екологічних стандартів, активна взаємодія з клієнтами та інвестиції в наукові розробки підвищують конкурентоспроможність компанії, забезпечують стійкість до змін на ринку та сприяють зростанню фінансових показників.

Для того, щоб організація могла досягати своїх цілей і забезпечити довготривалий успіх, вона повинна бути як ефективною, так і результативною. Результативність визначається як показник, що свідчить про досягнення запланованого результату в кінці певного процесу або діяльності. Ефективність процесу продажу характеризує фінансовий результат господарської діяльності, і для її оцінки слід використовувати комплекс фінансових показників, які забезпечують необхідний рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Проектний захід з удосконалення управління процесом продажу підприємства «Оптимізація логістики та управління запасами» спрямований на підвищення ефективності логістичних операцій і вдосконалення системи управління запасами для зниження витрат, оптимізації зберігання продукції та забезпечення стабільного постачання.

Ці кроки дозволять ПАТ «Укрнафта» краще контролювати процес постачання та оперативно реагувати на зміни в попиті, зменшуючи ризики браку продукції чи надлишкових запасів.

Проект «Оптимізація логістики та управління запасами» має на меті підвищення ефективності роботи компанії шляхом зниження операційних витрат, покращення процесу зберігання, транспортування продукції та швидкості обслуговування клієнтів.

Проект допоможе компанії вдосконалити операційну ефективність, що позитивно позначиться на її фінансових показниках і забезпечить довгостроковий розвиток

На нашу думку дані пропозиції допоможуть підприємству ПАТ «Укрнафта» більш ефективно просувати свою продукцію на ринку України, збільшувати асортимент за рахунок попиту, а також виходити на міжнародні ринки і тим самим піднімати економіку нашої країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дудюк, М. (2020). Оптимізація управління запасами в умовах глобалізації. *Журнал економіки та управління*, 8(2), 12-19.
2. Котлер, Ф., & Келлер, К. Л. (2018). *Маркетинг менеджмент*. Київ: Видавництво "Академія".
3. Ковальчук, А. О., & Деркач, Ю. М. (2021). Логістичне управління на промислових підприємствах. *Логістика і управління ланцюгами поставок*, 5(3), 42-53.
4. Ліпсітц, Л. А. (2017). *Логістика: теорія та практика*. Харків: Видавництво "Основа".
5. Дерев'янко, С. Г. (2021). Роль CRM-систем у побудові клієнтоорієнтованого бізнесу. *Маркетингові стратегії*, 2(6), 29-35.
6. Біловус, О. М. (2021). Дослідження розвитку електронної комерції в Україні. *Електронна комерція та цифровий маркетинг*, 8(4), 12-19.
7. Остапенко, І. І. (2021). Брендинг у маркетингових стратегіях великих компаній. *Маркетинг і бренд-менеджмент*, 4(3), 14-21.
8. Ларіна, О. С. (2021). Прогнозування попиту на основі аналізу даних. *Аналітика і прогнозування в бізнесі*, 5(1), 32-39.
9. Донченко, О. І. (2020). *Основи логістики та SCM*. Київ: Видавництво "КНУБА".
10. Макаренко, П. І. (2018). Системи автоматизації управління фінансами в компаніях. *Фінансовий журнал України*, 3(4), 41-50.
11. Пашенко, С. В. (2020). Сучасні підходи до управління комерційною діяльністю. *Економіка і управління підприємствами*, 7(1), 10-18.
12. Гречко, О. В. (2020). CRM у комерційній діяльності: аналіз і перспективи. *Менеджмент і маркетинг*, 7(1), 11-20.
13. Сіренко, К. Ю. (2021). Основи фінансового менеджменту та управління капіталом. *Журнал фінансових досліджень*, 3(3), 16-29.

- 14.Литвиненко, Н. В. (2022). Управління товарними запасами: сучасні методи. *Журнал підприємництва і маркетингу*, 5(1), 13-24.
- 15.Олійник, С. Л. (2018). Роль SCM у підвищенні конкурентоспроможності. *Логістика і постачання*, 2(4), 23-29.
- 16.Пономаренко, В. О. (2022). Технологічні інновації в управлінні ланцюгами поставок. *Економіка і логістика*, 5(3), 41-49.
- 17.Петров, В. Ю. (2022). Стратегії управління запасами в умовах пандемії. *Економічний вісник Національного університету "Львівська політехніка"*, 11(2), 37-43.
- 18.Клименко, В. І. (2020). Основи електронної комерції для малих підприємств. *Маркетинг і електронна комерція*, 7(1), 50-58.
- 19.Куліш, В. В. (2022). Управління маркетингом і брендом в умовах діджиталізації. *Науковий вісник Міжнародного економічного університету*, 9(2), 15-22.
- 20.Гаріна, О. І. (2018). Логістика як інструмент управління комерційною діяльністю. *Вісник Дніпропетровського державного технічного університету*, 2(6), 38-47.
- 21.Геєць, В. М., & Гриценко, А. А. (2021). Управління комерційною діяльністю нафтогазових підприємств України. *Економічний вісник Національної академії наук України*, 12(3), 25-32.
- 22.Мартиненко, Л. О. (2023). Комерційна стратегія нафтогазових компаній в умовах конкурентного середовища. *Наукові праці економічного факультету Чорноморського національного університету імені Петра Могили*, 7(2), 64-72.
- 23.Бондар, Ю. І. (2020). Оптимізація системи управління запасами та транспортуванням у великих промислових компаніях. *Вісник економіки та управління*, 9(1), 50-56.
- 24.Офіційний сайт ПАТ «Укрнафта». Огляд діяльності компанії та звітність. Взято з <https://www.ukrnafta.com/>

25. Нафтогаз України (2022). Стратегія розвитку нафтогазової галузі в Україні. Взято з <https://www.naftogaz.com/>
26. Фінансова звітність ПАТ «Укрнафта» за 2022-2023 рік. Взято з <https://www.ukrnafta.com/>
27. Шевчук, М. А. (2019). Використання CRM для підвищення ефективності продажів. *Комерційний менеджмент*, 4(2), 18-27.
28. Тимченко, І. Л. (2019). Бренд і його роль у стратегічному розвитку компанії. *Економіка і управління підприємствами*, 5(2), 49-55.
29. Єршомін, В. М. (2021). Розвиток комерційної діяльності та брендингу на промислових підприємствах. *Журнал економіки і маркетингу*, 9(4), 23-30.
30. Захарченко, О. П. (2021). Управління ланцюгами поставок на прикладі великих компаній. *Вісник Київського національного університету економіки та бізнесу*, 7(3), 17-26.
31. Радченко, С. В. (2021). Ланцюги поставок у міжнародному бізнесі. *Журнал міжнародної економіки*, 9(6), 22-32.
32. Шевченко, Н. І. (2019). Маркетингові дослідження та брендинг. *Маркетинг і стратегічне управління*, 4(3), 45-55.
33. Шаповал, І. Г. (2020). Основи економічного обґрунтування проєктів для промислових підприємств. *Фінанси та бізнес-аналіз*, 6(3), 19-28.
34. Шамрай, Л. І. (2019). Психологія брендингу та побудова лояльності. *Психологія маркетингу*, 5(2), 33-40.
35. Савченко, І. Г. (2018). Взаємодія маркетингу та брендингу в комерційній діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 4(1), 25-38.
36. Юрченко, П. С. (2021). Вплив інновацій на ефективність управління запасами. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія"*, 8(2), 57-66.
37. Цимбалюк, М. О. (2018). Інноваційні рішення в логістиці та SCM. *Науковий вісник бізнесу та економіки*, 6(4), 26-33.
38. Козак, І. В. (2020). Вплив логістичних рішень на ефективність підприємств. *Економіка, управління і логістика*, 4(2), 18-24.

- 39.Ковальчук, А. В. (2021). Сучасні підходи до управління логістикою в компаніях. *Економічний вісник університету "Львівська політехніка"*, 6(3), 12-20.
- 40.Мартиненко, Л. О. (2022). Стратегічний маркетинг у сучасних умовах ринку. *Економічний вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 14(3), 20-31.
- 41.Кравець, Л. Б. (2020). Основи електронної комерції для малого бізнесу. *Підприємництво та інновації*, 6(5), 10-18.
- 42.Нечипоренко, С. І. (2021). ERP-системи для автоматизації комерційних процесів. *Фінансовий менеджмент*, 7(3), 31-40.
- 43.Лазаренко, О. К. (2020). Брендинг у малому бізнесі: підходи та результати. *Маркетинг і стратегічний менеджмент*, 2(8), 19-28.
- 44.Горбач, Л. О. (2018). CRM-системи та їхнє значення для клієнтоорієнтованості. *Науковий вісник маркетингу*, 2(1), 28-35.
- 45.Глущенко, П. О. (2019). Використання ERP та CRM у великих компаніях. *Журнал бізнес-технологій*, 4(2), 31-38.
- 46.Сухоручко, О. В. (2020). Автоматизація обліку товарних запасів. *Фінансовий журнал України*, 9(2), 37-44.
- 47.Шелест, О. С. (2021). Роль CRM у побудові довгострокових відносин із клієнтами. *Вісник з маркетингу та бізнес-стратегії*, 7(5), 35-41.
- 48.Мельник, О. В. (2019). Впровадження ERP-систем на промислових підприємствах України. *Менеджмент та адміністрування*, 6(2), 34-44.
- 49.Міжнародна фінансова корпорація (IFC) (2020). Управління запасами та оптимізація логістичних ланцюгів у нафтогазовій галузі. Взято з <https://www.ifc.org/>
- 50.Шарова, Т. О. (2019). Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність нафтогазових підприємств України. *Вісник Київського національного університету економіки та бізнесу*, 5(6), 45-53.

- 51.Дерев'янку, К. С. (2018). Сучасні підходи до управління комерційною діяльністю та її оптимізація. *Економічний вісник Полтавського національного технічного університету*, 14(3), 70-76.
- 52.Лапкін, О. В., & Заяць, С. І. (2022). Впровадження цифрових технологій у логістичні процеси нафтогазової галузі. *Журнал управлінських інновацій*, 5(4), 18-24.

Звіт подібності

метадані

Заголовок

Управління процесом продажу на підприємстві

Автор

Науковий керівник / Коментатор

Ліхачов Д.О.

Хеурковський Г.В.

Категорія

сфери комерційної діяльності і політики

Тригола

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо технічних спотворень. Ці спотворення в тексті можуть поводити про МООК/МІМІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати намісний характер, але частіше характер технічний повністю при конвертації документа та його оформленні, тому ми рекомендуємо вам відвідати до аналізу цього модуля відслідковувати. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		4
Інтервали		0
Мікропробіли		28
Білі знаки		0
Параграфи (SmallMarks)		84

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначено, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



Подібності за списком джерел

Нижче наведено список джерел. В цьому списку в джерела із різних баз даних. Копія тексту означає в кожному джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Копія тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА (URL) (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ	ВІДНОШЕННЯ СЛІВ (СЛІВ/ВІСНОВ)
1	http://ru-ova.com.ua/новини/результати_запитання_наближеної_ряду_лічильну_масштабів_стандарту_та_а_ова_школа_кошти_та_а	212	1.14 %
2	http://wikon.ua/uk/publications/quilvel_rivok_shcho_chomu_zmilyova258333	41	0.22 %
3	http://ru-ova.com.ua/новини/результати_запитання_наближеної_ряду_лічильну_масштабів_стандарту_та_а_ова_школа_кошти_та_а	40	0.22 %
4	http://ru-ova.com.ua/новини/результати_запитання_наближеної_ряду_лічильну_масштабів_стандарту_та_а_ова_школа_кошти_та_а	30	0.16 %

UDC 001.1

The 11th International scientific and practical conference “Perspectives of contemporary science: theory and practice” (December 9-11, 2024) SPC “Sci-conf.com.ua”, Lviv, Ukraine. 2024. 1515 p.

ISBN 978-966-8219-88-7

The recommended citation for this publication is:

Ivanov I. Analysis of the phanistic composition of Ukraine // Perspectives of contemporary science: theory and practice. Proceedings of the 11th International scientific and practical conference. SPC “Sci-conf.com.ua”. Lviv, Ukraine. 2024. Pp. 21-27. URL: <https://sci-conf.com.ua/xi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-perspectives-of-contemporary-science-theory-and-practice-9-11-12-2024-lviv-ukrayina-arhiv/>.

Editor

Komarytsky M.L.

Ph.D. in Economics, Associate Professor

Collection of scientific articles published is the scientific and practical publication, which contains scientific articles of students, graduate students, Candidates and Doctors of Sciences, research workers and practitioners from Europe, Ukraine and from neighbouring countries and beyond. The articles contain the study, reflecting the processes and changes in the structure of modern science. The collection of scientific articles is for students, postgraduate students, doctoral candidates, teachers, researchers, practitioners and people interested in the trends of modern science development.

e-mail: lviv@sci-conf.com.ua

homepage: <https://sci-conf.com.ua>

©2024 Scientific Publishing Center “Sci-conf.com.ua” ®
©2024 Authors of the articles

УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Хмурковський Геннадій

к.е.н., доцент кафедри комерційної діяльності та логістики

КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, Україна

Ліхачов Дмитро

здобувач другого (магістерського)

рівня вищої освіти освітньо-професійна програма/спеціалізація

«Комерційна діяльність і логістика» КНЕУ

імені Вадима Гетьмана, Україна

Анотація. У сучасному динамічному та висококонкурентному бізнес-середовищі ефективне управління комерційною діяльністю відіграє ключову роль у забезпеченні зростання та прибутковості підприємства. Дослідження зосереджене на механізмах управління комерційною діяльністю на прикладі ПАТ «Укрнафта». Аналізуючи сучасні тенденції, діагностуючи діяльність підприємства та пропонуючи інноваційні рішення, робота спрямована на підвищення ефективності бізнес-процесів та конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Актуальність дослідження.

Зростаюча складність комерційної діяльності, викликана технологічним розвитком та процесами глобалізації, вимагає від підприємств адаптації до швидких змін ринку. ПАТ «Укрнафта» є прикладом того, як стратегічне управління може вирішувати виклики та використовувати можливості в українській нафтогазовій галузі. Дослідження підкреслює важливість узгодження бізнес-процесів із сучасними вимогами ринку для досягнення сталого розвитку [1].

Мета та завдання дослідження.

Метою дослідження є розробка стратегій для вдосконалення управління комерційною діяльністю ПАТ «Укрнафта». Основні завдання дослідження включають:

1. Аналіз сучасних підходів до управління комерційною діяльністю.

2. Проведення комплексної діагностики ринкових позицій, асортименту продукції та конкурентного середовища підприємства.

3. Розробка рекомендацій для підвищення ефективності комерційних процесів.

Методологія дослідження.

Робота використовує комбінацію емпіричних та теоретичних методів, зокрема порівняльний аналіз, діагностику ринку та сценарне планування. Такі підходи дозволяють детально оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на успішність комерційної діяльності.

Результати та рекомендації.

1. Аналіз поточного стану.

У процесі діагностики діяльності ПАТ «Укрнафта» було встановлено, що підприємство стикається з рядом викликів, пов'язаних з адаптацією до сучасних ринкових умов. Серед ключових проблем виділено низьку конкурентоспроможність окремих продуктів через обмеження асортименту, недостатню інтеграцію інноваційних технологій у процес управління та повільну реакцію на зміни в споживчих уподобаннях. Виявлено також обмеженість використання сучасних цифрових інструментів для аналізу ринку та управління ланцюгами постачання, що впливає на загальну ефективність комерційної діяльності. Фінансова звітність ПАТ «Укрнафта» за 2023 рік свідчить про зростання доходів на 18% порівняно з 2022 роком завдяки вдосконаленню ланцюгів постачання та інтеграції автоматизованих рішень [2]. Однак, проблеми з обмеженим асортиментом і застарілою логістикою знижують конкурентоспроможність [3].

2. Інноваційні рішення.

На основі проведеного аналізу запропоновано комплекс заходів для вдосконалення управління комерційною діяльністю. Основні рекомендації включають:

- Інтеграція CRM-систем: впровадження сучасних систем управління взаємовідносинами з клієнтами дозволить автоматизувати процеси обробки

заказів, аналізу клієнтських потреб і створення персоналізованих пропозицій. Це сприятиме підвищенню лояльності клієнтів і збільшенню продажів.

- Оптимізація ланцюгів постачання: використання цифрових інструментів для управління запасами, логістикою та прогнозування попиту. Наприклад, застосування штучного інтелекту для аналізу ринкових тенденцій допоможе скоротити витрати на зберігання та транспортування продукції.

- Динамічне ціноутворення: розробка моделей ціноутворення, що враховують сезонні коливання, попит і конкурентну ситуацію. Це дозволить підприємству зберегти конкурентоспроможність і максимізувати прибуток.

- Розширення асортименту продукції: введення нових видів продуктів, орієнтованих на сучасні потреби ринку, зокрема екологічно чистої та енергоефективної продукції[4].

3. Економічна доцільність.

Проведений аналіз економічної ефективності підтвердив, що реалізація запропонованих заходів забезпечить позитивний вплив на фінансові показники підприємства. Очікується зростання доходів на 15–20% упродовж першого року впровадження за рахунок зростання обсягів продажів і зниження операційних витрат. Інвестиції в CRM-систему окупляться протягом 1,5 років завдяки оптимізації процесів управління клієнтськими відносинами. Крім того, динамічне ціноутворення дозволить знизити цінові ризики на нестабільних ринках.

4. Довгострокові перспективи.

Впровадження інноваційних підходів та рекомендацій сприятиме не лише підвищенню операційної ефективності, а й формуванню стійких конкурентних переваг. Це дозволить ПАТ «Укрнафта» зайняти провідну позицію в галузі, розширити свою присутність на внутрішньому ринку та підготуватися до виходу на зовнішні ринки.

Висновок.

Дослідження підкреслює необхідність застосування адаптивних стратегій

управління комерційною діяльністю для успішного функціонування підприємств у мінливих ринкових умовах. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить ПАТ «Укрнафта» підвищити операційну ефективність та зберегти провідну позицію в галузі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Вихровська Ю. Євроінтеграція та нафтогазова промисловість України: нові перспективи. Портал LIGA ZAKON. 2023. URL: <https://biz.ligazakon.net/analytics> (дата звернення: 27.11.2024).
2. ПАТ «Укрнафта». Фінансова звітність за 2023 рік. URL: clarity-project.info (дата звернення: 27.11.2024).
3. Гордієнко О. Інновації в управлінні ланцюгами постачання. Кваліфікаційна робота. 2023.
4. Даценко І. Інноваційні досягнення цифрових технологій у галузі. Рига: Baltija Publishing. 2024.