

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, торгівля та біржова діяльність»

Форма навчання: _____ Очна _____
очна (денна), заочна,

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

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

здобувача **Борисюка Гліба Павловича**
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: д.е.н., проф.. Дима О.О.

(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 2023

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, торгівля та біржова діяльність»

Спеціалізація Комерційна діяльність та логістика

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ Дима О.О.

(підпис)

_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Олексюк О.І.

(підпис)

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувачу вищої освіти Борисюку Глібу Павловичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ очної (денної) _____ **форми навчання**
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «Управління процесом продажу на підприємстві.»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "12" 09 2023 р .№ 1543-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах
ТОВ «Самаровський картонний комбінат»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОДАЖУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
(назва розділу)		
Розділ 2	ДІАГНОСТИКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОДАЖУ НА ТОВ "САМАРОВСЬКИЙ КАРТОННИЙ КОМБІНАТ"	
(назва розділу)		
Розділ 3	ВЕКТОРИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОДАЖУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "САМАРОВСЬКИЙ КАРТОННИЙ КОМБІНАТ"	
(назва розділу)		
Об'єкт дослідження:	процеси продажу на підприємстві	
Предмет дослідження:	управління процесом продажу на підприємстві	
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	узагальнення особливостей спільностей та відмінностей проблематики управління продажами в торговому та виробничому бізнесі в умовах воєнного стану	
Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:		
У розділі 1	узагальнити поняття та значення управління процесом продажу підприємстві	
систематизувати підходи до автоматизації продажу на пі		
дослідити концептуальні підходи до управління персоналом відділу продажу підприємства		
У розділі 2	провести аналіз діяльності та продажів ТОВ "Самаровський картонний комбінат"	
здійснити аналіз системи автоматизації продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат"		
дослідити особливості управління персоналом групи продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат"		
У розділі 3	виявити вектори покращення автоматизації продажів ТОВ "Самаровський картонний комбінат"	
запропонувати напрямки покращення управління збутовим персоналом ТОВ "Самаровський картонний комбінат"		
здійснити оцінку ефективності пропозицій для ТОВ "Самаровський картонний комбінат"		
Завдання підготував науковий керівник	_____ (підпис)	д.е.н., проф.. Дима О.О. _____ (ініціали, прізвище)
Завдання одержав здобувач	_____ (підпис)	« ____ » _____ 2023р. _____ (ініціали, прізвище)
		« ____ » _____ 2023р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 72 сторінок, 9 таблиць, 17 рисунків, списоквикористаних джерел з 50 найменувань, додатки.

«Управління процесом продажу на підприємстві»

Об'єктом роботи є процеси продажу на підприємстві.

Предмет роботи - управління процесом продажу на підприємстві.

Метою роботи є узагальнення особливостей спільностей та відмінностей проблематики управління продажами в торговому та виробничому бізнесі в умовах воєнного стану.

Завдання роботи:

- узагальнити поняття та значення управління процесом продажу на підприємстві;
- систематизувати підходи до автоматизації продажу на підприємстві;
- дослідити концептуальні підходи до управління персоналом відділу продажу підприємства;
- провести аналіз діяльності та продажів ТОВ "Самаровський картонний комбінат";
- здійснити аналіз системи автоматизації продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат";
- дослідити особливості управління персоналом групи продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат";
- виявити вектори покращення автоматизації продажів ТОВ "Самаровський картонний комбінат";
- запропонувати напрямки покращення управління збутовим персоналом ТОВ "Самаровський картонний комбінат";
- здійснити оцінку ефективності пропозицій для ТОВ "Самаровський картонний комбінат".

У рамках написання дослідження використано загальні та спеціальні методи, зокрема, фінансового, факторного, конкурентного та маркетингового аналізу управління процесом продажу на підприємстві ТОВ "Самаровський картонний комбінат".

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Під час дослідження було систематизовано різноманітні підходи до трактування категорії «управління процесом продажу», проаналізовано вплив вибору політики та методів управління процесом продажу на ефективність діяльності, виявлено взаємозв'язок між управлінням елементами процесом продажу та результатами її фінансово-економічної діяльності.

Практичні результати дослідження полягають у виявленні тенденцій у розвитку управління процесом продажу підприємства та впливу окремих складників процесу продажу на фінансовий стан та ефективність діяльності компанії. Також практичне значення мають розроблені рекомендації щодо поліпшення управління процесом продажу, ефективного управління персоналом та автоматизацією управління процесом продажу.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2023.

Рік захисту роботи – 2023.

Ключові слова: продажі, управління продажами, автоматизація, управління, збут, ефективність

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОДАЖУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1.Поняття та значення управління процесом продажу на підприємстві.....	6
1.2.Підходи до автоматизації продажу на підприємстві.....	11
1.3.Концептуальні підходи до управління персоналом відділу продажу	19
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОДАЖУ НА ТОВ "САМАРОВСЬКИЙ КАРТОННИЙ КОМБІНАТ"..	31
2.1.Аналіз діяльності та продажів ТОВ "Самаровський картонний комбінат".	31
2.2.Аналіз системи автоматизації продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат".....	38
2.3.Управління персоналом групи продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат".....	43
РОЗДІЛ 3. ВЕКТОРИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОДАЖУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "САМАРОВСЬКИЙ КАРТОННИЙ КОМБІНАТ".....	50
3.1.Покращення автоматизації продажів ТОВ "Самаровський картонний комбінат".....	50
3.2. Покращення управління збутовим персоналом ТОВ "Самаровський картонний комбінат".....	59
3.3. Оцінка ефективності пропозицій для ТОВ "Самаровський картонний комбінат".....	61
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Актуальність тематики. Управління продажами завжди відігравало стратегічну роль в конкурентному ринковому розвитку бізнесу незалежно від географії його розташування та галузевої сфери. У той же час в умовах воєнного стану актуалізується проблематика пошуку ефективних інструментів налагодження системи продажу в нових умовах конкурентної боротьби та виживання бізнесу на фоні порушення логістичних шляхів постачання, банкрутства частини бізнесу, відтоку кваліфікованих торгових кадрів, погіршення умов сплати за вже сплачені товари та послуги.

Стратегія – це те, що має бути сплановано та виконано для досягнення зазначених вище цілей. Це впливає на всі аспекти продажу (організація, персонал, метод роботи, засоби роботи, інформаційні канали, альянси тощо).

Стан наукової розробки тематики. Питання ефективності розвитку управління продажами в торговому та виробничому бізнесі розглядали О. Дячун, С. Радинський [1], А. М. Захаренко-Селезнєва, В. М. Трайно, Н. І. Яловега [2], Н. О. Мацюк [3], І. П. Міщук, Н. І. Залога, Є. Т. Луньов, М. В. Яковчук [4], О. Д. Тімченко [5] та інші. У той же час актуальним є розгляд аспектів управління продажами в торговому та виробничому бізнесі в умовах воєнного стану.

Метою роботи є узагальнення особливостей спільностей та відмінностей проблематики управління продажами в торговому та виробничому бізнесі в умовах воєнного стану.

Завдання роботи:

- узагальнити поняття та значення управління процесом продажу на підприємстві;
- систематизувати підходи до автоматизації продажу на підприємстві;
- дослідити концептуальні підходи до управління персоналом відділу продажу підприємства;

- провести аналіз діяльності та продажів ТОВ "Самаровський картонний комбінат";
- здійснити аналіз системи автоматизації продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат";
- дослідити особливості управління персоналом групи продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат";
- виявити вектори покращення автоматизації продажів ТОВ "Самаровський картонний комбінат";
- запропонувати напрямки покращення управління збутовим персоналом ТОВ "Самаровський картонний комбінат";
- здійснити оцінку ефективності пропозицій для ТОВ "Самаровський картонний комбінат".

Об'єктом роботи є процеси продажу на підприємстві.

Предмет роботи - управління процесом продажу на підприємстві.

Інформаційна база. Для написання роботи використано наукові та спеціальну літературу в сфері управління процесом продажу на підприємстві, аналітичні та статистичні дані, фінансову та управлінську звітність ТОВ "Самаровський картонний комбінат".

Методологічна база. У рамках написання дослідження використано загальні та спеціальні методи, зокрема, фінансового, факторного, конкурентного та маркетингового аналізу управління процесом продажу на підприємстві ТОВ "Самаровський картонний комбінат".

Структура роботи. Робота включає вступ, три розділи, висновки та пропозиції, перелік використаних джерел та додатки. У першому розділі наведено теоретико-методичні аспекти управління процесом продажу на підприємстві, другий – присвячено – діагностиці стану управління процесом продажу на ТОВ "Самаровський картонний комбінат", у третьому описано концепцію коригування система управління процесом продажу на ТОВ "Самаровський картонний комбінат".

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Під час дослідження було систематизовано різноманітні підходи до трактування категорії «управління процесом продажу», проаналізовано вплив вибору політики та методів управління процесом продажу на ефективність діяльності, виявлено взаємозв'язок між управлінням елементами процесом продажу та результатами її фінансово-економічної діяльності.

Практичні результати дослідження полягають у виявленні тенденцій у розвитку управління процесом продажу підприємства та впливу окремих складників процесу продажу на фінансовий стан та ефективність діяльності компанії. Також практичне значення мають розроблені рекомендації щодо поліпшення управління процесом продажу, ефективного управління персоналом та автоматизацією управління процесом продажу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОДАЖУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття та значення управління процесом продажу на підприємстві

Розвиток бізнесу базується на якісному управлінні збутовими процесами. Це обумовлює потребу в розгляді поняття та значення управління процесом продажу на підприємстві.

Особливості бізнесу вказують на відсутність єдиного наукового трактування поняття управління процесом продажу на підприємстві, що обумовлено функціональними підходами до організації даного процесу в бізнесу. Проведемо аналіз поняття управління процесом продажу на підприємстві, що наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Аналіз поняття управління процесом продажу на підприємстві

Автор, джерело	Поняття
Апопій В. В. [2]	система реалізації продукції на основі наявних каналів збуту та комунікації з клієнтами
Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. [3]	набір повторюваних кроків, які виконує продавець, щоб перевести потенційного покупця від ранньої стадії обізнаності до закритого продажу
Біловодська О.А. [4]	метод, яким компанія дотримується, щоб продати свій продукт або послугу клієнтам
Апопій В. В., Бабенко С. Г., Гончарук Я. А. [16]	комбінація кроків, індивідуальна для кожної компанії, з метою перетворення ліда в клієнта
Кондратюк І. В., Малініна М. Я. [17]	схема елементів для забезпечення проходження продажу від бронювання товару до його відвантаження

Джерело: узагальнено автором

Отже, процес управління продажами – це основа, за допомогою якої компанія отримує прибуток, досягаючи своїх цілей, завдань і завдань. Процес продажів – це набір важливих кроків, які може виконувати ваша команда продажів, щоб завершити цикл продажів. Дотримуючись процесу продажів, торгові представники можуть перевести потенційних клієнтів зі стадії

усвідомлення чи не усвідомлення їхніх потреб до оплати ваших пропозицій для задоволення цих потреб. Дуалізм терміну «процес управління продажами» також обумовлюється різними науковими та практичними підходами до організації та проведення продажу в бізнесі.

Управління процесом продажу на підприємстві має на меті:

- збільшення обсягів продажу;
- покращення результативності продажу;
- зростання частки повторних продажів;
- оптимізація системи взаємодії бізнесу з клієнтами.

Спочатку термін «процес управління продажами» стосувався керівництва персоналом відділу продажів. Але в сучасному світі він зайняв значне місце. Тепер управління продажами означало управління всіма маркетинговими діями, включаючи рекламу, стимулювання збуту, маркетингові дослідження, фізичний розподіл, ціноутворення та мерчандайзинг продукції.

Визначення Американської асоціації маркетологів бере до уваги ряд цих точок зору. Його визначення звучать як: планування, керівництво та контроль персоналу, діяльність з продажу бізнес-одиниці, включаючи набір, відбір, навчання, призначення, рейтинг, нагляд, оплату, мотивацію, оскільки всі ці завдання стосуються відділу продажів персоналу. .

Управління продажами відрізняється від інших галузей менеджменту, головним чином, різними аспектами: продажна операція комерційної фірми не існує ізольовано. Таким чином, одночасно зі змінами, що відбуваються в бізнесі, а також маркетингової орієнтації, виникла нова концепція управління продажами. Зараз бізнес орієнтований на суспільство, на аспекти добробуту людини[9].

Таким чином, управління продажами має працювати в ширшому та новішому середовищі, співіснуючи з традиційними лініями. Нині акцент робиться на загальному розвитку людських ресурсів.

Нижче наведено чотири основні елементи управління продажами:

1) Планування: бізнес не можна сприймати як шанс. Кожен продавець або зацікавлена особа повинні планово дивитися на майбутнє. План має базуватися на ретельному дослідженні ринку, а факти мають перевірятися на кожному етапі. План також слід оцінити після дослідження загального ринку для конкретного типу продукції. Гнучкість повинна бути забезпечена шляхом створення спеціальної виробничої лінії, щоб дозволити варіації у виробництві. План також має бути предметом постійного перегляду. Деталі плану повинні бути обговорені з усіма зацікавленими керівниками відділів та їх підлеглими, які несуть відповідальність за виконання своїх частин плану.

2) Координація: Координація є всеосяжною та пронизує кожен функцію процесу управління. Наприклад, погане планування, відомчі плани інтегровані в майстер. Плануйте, забезпечуючи адекватну координацію. Так само організація починається з координації повністю, частково міжвідомчих і міжперсональних питань. Координація також сприяє максимальному використанню людських зусиль шляхом здійснення ефективного керівництва, керівництва, мотивації, нагляду, спілкування тощо. Система контролю також потребує координації. Координація не має особливих прийомів. Тим не менш, існують здорові принципи, за якими можна розвивати навички. Менеджер з продажу має особливу потребу допомагати персоналу, бачити загальну картину та координувати їх діяльність з рештою команди. Він повинен заохочувати прямий особистий контакт всередині організації, особливо там, де є стороннє лідерство. Керівною мантрою має бути гармонія, а не розбрат. Крім того, необхідно забезпечити вільний потік інформації, який вибірково відповідає цілям бізнесу. Жодні особисті проблеми, що виникають під час ділових операцій, не можна ігнорувати, а вирішувати шляхом вільного обміну думками. Це особливо актуально для відділу продажів будь-якої організації.

3) Контроль: менеджер з продажу повинен регулярно перевіряти, чи рухається продаж у правильному напрямку чи ні. Він направляє, веде за собою і мотивує підлеглих, щоб досягти поставлених перед бізнесом цілей. Він має вжити заходів для того, щоб діяльність людей відповідала планам і цілям

організації. Система контролінгу має бути такою, щоб можна було вивчати минуле, помічати підводні камені та вживати заходів щодо виправлення, щоб подібних проблем не виникало в майбутньому.

Контролер повинен переконатися, що встановлені цілі, бюджети та графіки досягаються або дотримуються буквою та духом. Повинні бути процедури, які виявлятимуть недосягнення мети. Система контролю має:

- готувати прогнози продажів і ринку;
- визначити рівень бюджету продажів;
- визначити квоти продажів для кожного продавця; (
- визначення, перегляд і вибір каналів розподілу;
- організувати ефективну службу продажів;
- створити систему звітності про продажі;
- створити систему статистичного кредитування продажів;
- створити систему(и) контролю запасів;
- перевірка продуктивності торгового персоналу;
- розробити програми періодичного тестування [36].

У великій організації за кожним продавцем виділяється територія (не настільки велика, щоб її не можна було адекватно охопити). Кожен продавець має ціль, встановлену на певний «період». На основі щотижневих і місячних звітів про продажі створюється система контролю, яка буде готувати записи про те, чи працює конкретний продавець ефективно чи ні.

4) Мотивація: Мотивація, по суті, є концепцією людських ресурсів. Його мета — об'єднати відмінні особистості в ефективну команду. Для цього необхідні знання психології людини, як засіб розуміння моделей поведінки. Це особливо важливо у випадку з відділом продажів. Тільки мотивовані продавці можуть досягти цілей компанії.

Компанії фактично виявили, що це найефективніша мета управління фірмою; що має виходити з його загальних бізнес-цілей або корпоративних цілей. Цілі комерційної фірми щодо управління збутом, як правило, стосуються:

- досягнення достатнього обсягу продажів;
- забезпечення достатнього прибутку;
- постійного зростання.

Загальними показниками розвитку бізнесу є:

- активи;
- необоротні активи;
- оборотні активи;
- власний капітал;
- поточні зобов'язання;
- чистий дохід від продажу;
- собівартість продукції;
- чистий прибуток;
- чисельність персоналу.

Основними аспектами розвитку управління процесом продажу на підприємстві є система підготовки та розвитку персоналу, що займається продажем, та система автоматизації продажу, що обумовлено економічними аспектами – зростанням рентабельності продажу, прискоренням обігу товарів, покращенням руху фінансів. У той же час саме персонал продажу в системі збуту відіграє провідну роль при комунікації з клієнтами.

Показниками ефективності організації бізнесу та продажу є:

- обсяг доходу на 1 грн. собівартості;
- обсяг доходу на 1 ос. персоналу
- показники рентабельності (рентабельності активів, діяльності та продукції компанії [21].

Узагальнення поняття та значення управління процесом продажу на підприємстві дозволило виявити стратегічну роль збутових бізнес-процесів в ринковому розвитку бізнес конкурентоспроможності підприємства в стратегічній перспективі.

1.2. Підходи до автоматизації продажу на підприємстві

На основі узагальнення поняття та значення управління процесом продажу на підприємстві актуальним є розгляд наукових підходів до автоматизації продажу на підприємстві. Кожен бізнес хоче збільшити кількість потенційних клієнтів у своєму каналі продажів, тому що більше потенційних клієнтів зрештою означає більший прибуток.

Метою автоматизації продажу на підприємстві є покращення внутрішньої функціональної організації бізнесу з клієнтами за рахунок використання провідних IT-рішень.

Об'єктом автоматизації є система управління продажами.

Предметом автоматизації продажу на підприємстві є процеси реалізації товару підприємством для клієнтів.

Методами автоматизації продажу на підприємстві є впровадження ERP-систем або CRM-систем, які полегшують процес збуту товарів.

Показниками якості автоматизації продажу є:

- середній показник лідування;
- вартість на залучення 1 ліду (клієнта);
- середній час формування та обробки замовлення;
- середній час відвантаження замовлення;
- витрати на супровід 1 клієнта;
- витрати на систему функціонування групи персоналу продажу.

Абсолютними векторами витрат підприємства на впровадження та розвиток системи автоматизації продажу:

- витрати на сайт;
- витрати на маркетплейс;
- витрати на рекламу на маркетплейсі;
- витрати на рекламу в пошукових мережах.

Відносні показники ефективності витрати підприємства на впровадження та розвиток системи автоматизації продажу:

- частка витрат на автоматизацію у собівартості продукції;
- дохід на 1 грн. витрат на автоматизацію;
- рентабельність витрат на автоматизацію [5].

Планування ресурсів підприємства (ERP) — це програмна система, яка допомагає вам керувати всім бізнесом, підтримуючи автоматизацію та процеси у фінансах, людських ресурсах, виробництві, ланцюзі поставок, послугах, закупівлях тощо. Структурна схема ERP-системи узагальнена на рис. 1.1.

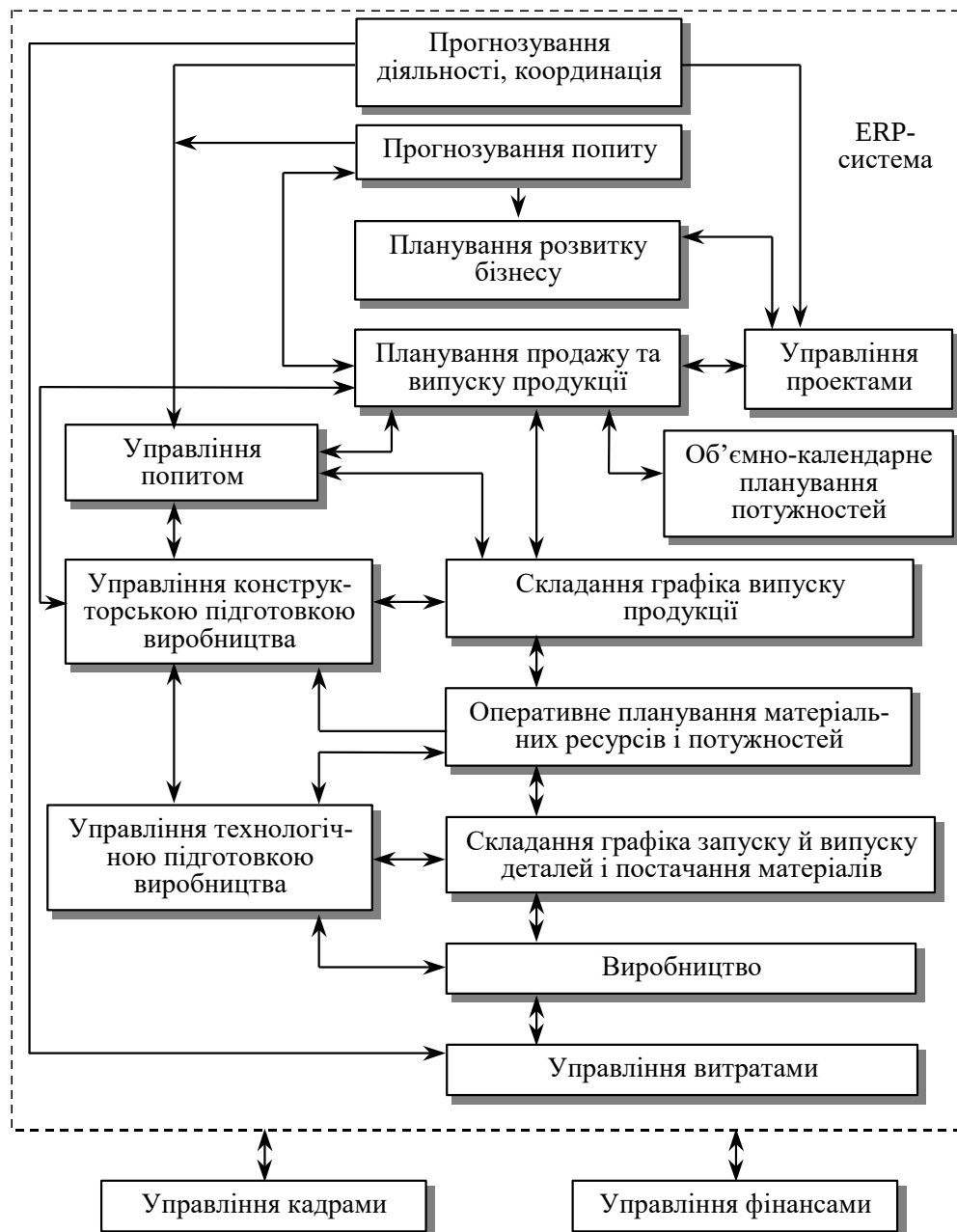


Рисунок 1.1 - Структурна схема ERP-системи [4]

Оснoву з ефективної базової системи автоматизації управління процесом продажу складають ERP. До найбільш відомих ERP в українському бізнесі належать: Microsoft Dynamics 365, SAP, IT-Enterprise, Універсал. Дані ERP в українському бізнесі в більшій мірі призначені для середнього і великого бізнесу, що обумовлено вартістю їх запровадження та обслуговування.

Загальними показниками ефективності системи автоматизації продажу на підприємстві є:

- витрати на придбання системи автоматизації продажу на підприємстві;
- поточні витрати на утримання системи автоматизації продажу на підприємстві;
- якість системи автоматизації продажу на підприємстві;
- рентабельність системи автоматизації продажу на підприємстві [12].

Найпростіший спосіб визначити ERP – це подумати про всі основні бізнес-процеси, необхідні для роботи компанії: фінанси, кадри, виробництво, ланцюг поставок, послуги, закупівлі та інші. На самому базовому рівні ERP допомагає ефективно керувати всіма цими процесами в інтегрованій системі. Її часто називають системою обліку організації.

Проте сьогоdnішні ERP-системи не є простими і мало схожі на ERP десятиліть тому. Тепер вони доставляються через хмару та використовують новітні технології, такі як штучний інтелект (ШІ) і машинне навчання, щоб забезпечити інтелектуальну автоматизацію, більшу ефективність і миттєве розуміння всього бізнесу. Сучасне хмарне програмне забезпечення ERP також об'єднує внутрішні операції з діловими партнерами та мережами по всьому світу, надаючи компаніям співпрацю, гнучкість і швидкість, необхідні їм сьогодні, щоб бути конкурентоспроможними.

Програмна система ERP, яку іноді називають «центральною нервовою системою підприємства», забезпечує автоматизацію, інтеграцію та інтелект, необхідні для ефективного виконання всіх повсякденних бізнес-операцій.

Більшість або всі дані організації повинні зберігатися в системі ERP, щоб забезпечити єдине джерело правди для всього бізнесу.

Фінанси потребують ERP для швидкого закриття замовлення. Для управління всіма замовленнями клієнтів відділу продажів потрібна ERP. Логістика покладається на добре працююче програмне забезпечення ERP, щоб вчасно надавати потрібні продукти та послуги клієнтам. Кредиторська заборгованість потребує ERP, щоб платити постачальникам правильно та вчасно. Керівництву потрібна миттєва видимість діяльності компанії, щоб приймати своєчасні рішення. А банкам і акціонерам потрібна точна фінансова звітність, тому вони розраховують на достовірні дані й аналіз, які є можливими завдяки системі ERP.

Сучасна концепція – CSRP (customer synchronized resource planning) – охоплює практично весь життєвий цикл продукту. Це дуже важливо з точки зору управління витратами. Щоб зрозуміти, скільки коштує просування, виробництво та обслуговування продукту, потрібно розглянути всі елементи його функціонального життєвого циклу. Часто витрати на обслуговування, логістику та маркетинг вважаються накладними витратами. З точки зору бухгалтерського обліку це могло б і добре, але не з точки зору управління витратами та оцінки реальних витрат.

Схема синхронізованого з покупцем планування ресурсів (CSRP) включає:

- інформації про розроблення продуктів виробництва;
- інформацію про управління розвитком підприємства.

Елементами схеми синхронізованого з покупцем планування ресурсів:

- управління запасами;
- закупівля матеріальних ресурсів;
- адаптація до бізнес-процесів;
- управління фінансами;
- управління поверненням коштів;
- управління інформацію стосовно обсягів продажу;

- конфігурація замовлення;
- обумовлення замовлень;
- графік і плани випуску і збуту замовлень;
- графік випуску і збуту продукції.

Схема синхронізованого з покупцем планування ресурсів (CSRP) узагальнена на рис. 1.2.

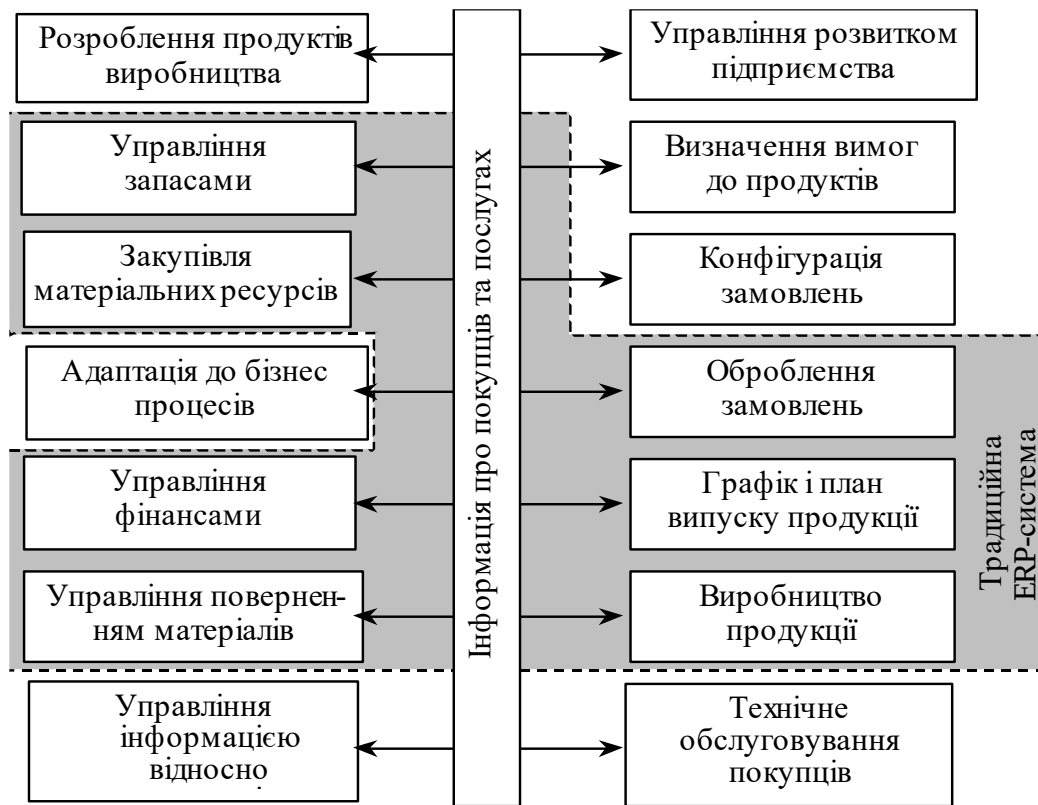


Рисунок 1.2 - Схема синхронізованого з покупцем планування ресурсів (CSRP) [16]

Суть концепції полягає в тому, що планування та управління компанією можуть і повинні враховувати не тільки основні виробничо-матеріальні ресурси підприємства, а й усі ті, які прийнято вважати «допоміжними» або «помилковими». Це ресурси, що витрачаються на маркетингову та «поточну» роботу з клієнтом, післяпродажне обслуговування, перевалку та сервісні операції, а також внутрішньоцехові ресурси. Такий підхід має вирішальне значення для підвищення конкурентоспроможності підприємств у галузях, де

життєвий цикл продукту невеликий і вимагає швидкого реагування на зміни споживчих бажань.

Можливість взаємодії кількох додатків, розроблених з використанням різних технологій – ключова умова успіху CSRP. З'явилася можливість побудувати єдиний додаток для управління виробництвом на основі окремих модулів різних виробників. Виробництво, управління, продажі, обслуговування клієнтів, технічне обслуговування та інші клієнтоорієнтовані бізнес-функції можуть виконуватися у відповідних частинах за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення. У цьому випадку програма отримуватиме та надаватиме важливу для бізнесу інформацію з центральної бізнес-системи, заснованої на CSRP і використовуваної іншими частинами організації [17].

Кожен продавець повинен визначити поведінку свого призначеного попиту, тобто знати, що очікується від призначеного ринку (поточні клієнти, потенційні клієнти тощо).

Переваги роботи з бюджетами:

- Формалізуючи обов'язки продавців, вони змушені думати про майбутнє;
- Забезпечує чіткі очікування, які є основою для оцінки подальшої продуктивності.

Для визначення бюджету необхідно:

- Провести історичне дослідження попиту;
- Провести дослідження майбутнього попиту;
- Сума часткових бюджетів продажів є глобальним бюджетом продажів.

Для кожного окремого часткового бюджету стратегії/дії для його досягнення визначаються письмово. Набір часткових стратегій продажів необхідно об'єднати в глобальні стратегії продажів. Після підготовки бюджету продажів його необхідно передати комерційному директору для перегляду та прийняття. Упродовж року дані про бюджет оновлюються.

Використовуючи засоби автоматизації продажів, підприємства можуть керувати більшою кількістю потенційних клієнтів у своїй воронці продажів. Потім створіть стандартизований робочий процес продажів, який з часом можна вдосконалити для ще більшої ефективності [22]. Однак його впровадження допомагає оптимізувати процеси, покращити моніторинг і заощадити дорогоцінний час.

Автоматизація продажів має великі переваги для бізнесу, особливо для відділів продажів. Звільнившись від певних ручних процесів, ваші співробітники можуть зосередити свою увагу на тих проблемах, які вимагають їхньої творчості чи таланту. Але це не єдині цілі, які переслідує автоматизація.

Продажі все ще дуже орієнтовані на людину, і люди все ще цінують взаємодію між людьми, особливо коли мова йде про ділові відносини B2B. Хоча автоматизація продажів може зменшити кількість завдань торгового представника, вона не може повністю замінити людський фактор.

Завдяки тому, що цифрові інструменти можуть автоматизувати ручні завдання ваших торгових представників, ваші команди зможуть досягати результатів швидше та з хорошим темпом роботи.

Це безпосередньо пов'язано з підвищенням ефективності процесу. Оскільки деякі технології можуть обробляти великі обсяги інформації за дуже короткий час, більш тривалі процеси можна виконувати за кілька хвилин.

Технології пройшли довгий шлях, але вони все ще не можуть відтворити людську поведінку, яка створює та встановлює довіру. Захоплююча річ про автоматизацію полягає в тому, що вона дає торговим представникам більше часу та можливості покластися на свої особисті якості. Тоді вони можуть взаємодіяти з клієнтами таким чином, щоб зміцнювати позитивні довготривалі стосунки.

Розмір глобального ринку управління взаємовідносинами з клієнтами оцінювався в 58,82 мільярда доларів США в 2022 році, і очікується, що він зростатиме зі значним річним середньорічним темпом зростання на 13,9% з 2023 по 2030 рік. Постійні тенденції, такі як гіперперсоналізація

обслуговування клієнтів, використання ІІІ автоматизація та впровадження надійного обслуговування клієнтів у соціальних мережах може допомогти скоротити витрати, збільшити час відповіді, підвищити рівень задоволеності клієнтів і збільшити впровадження платформ управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) у різних галузях промисловості – це основні фактори, що сприяють зростанню ринку.

Схема автоматизації продажу на підприємстві в наведена на рис. 1.3.

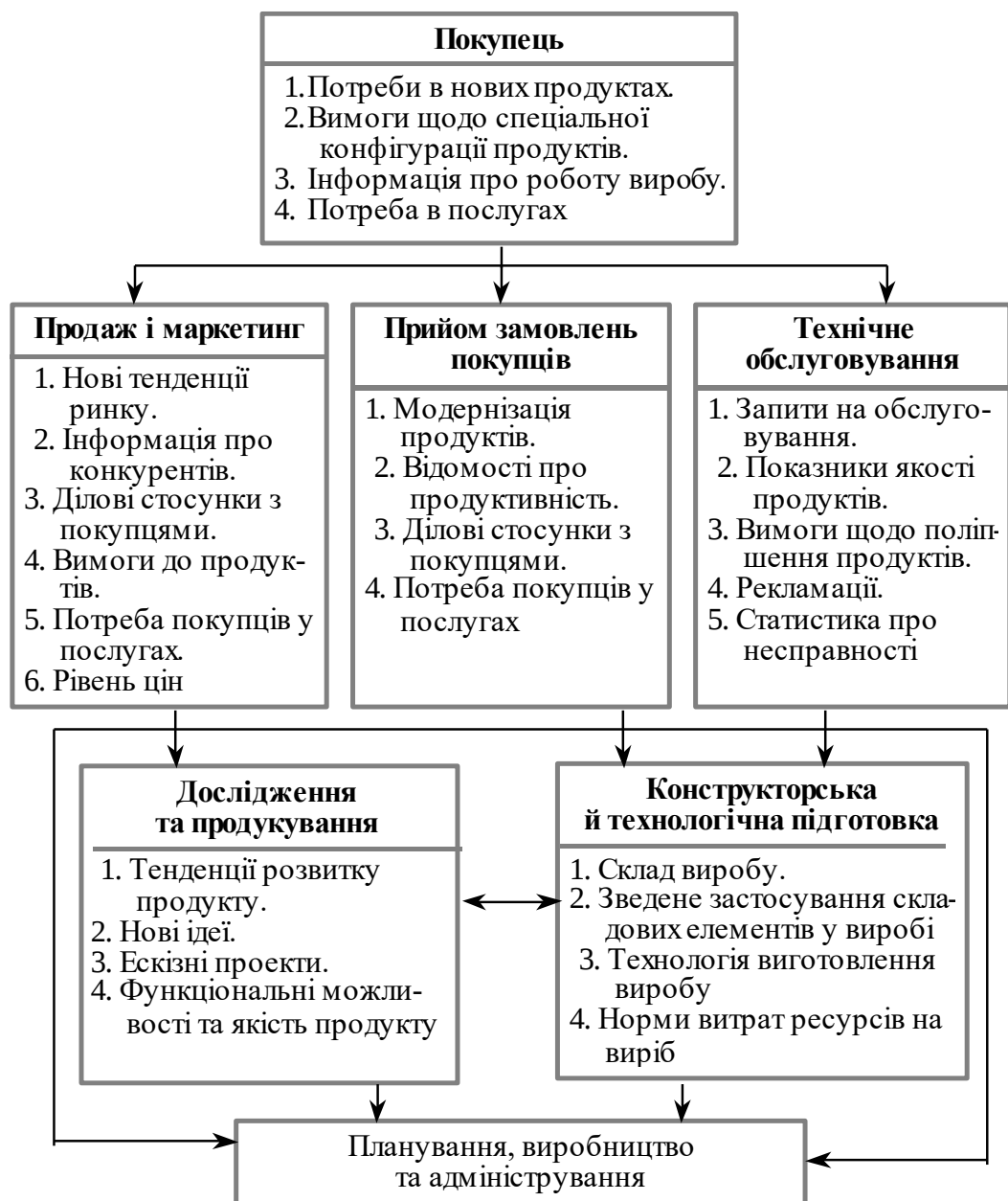


Рисунок 1.3 – Схема автоматизації продажу на підприємстві [17]

Існує ряд цифрових інструментів, які автоматизують різні частини процесу продажів. Програмне забезпечення для автоматизації продажів

допомагає командам ефективніше керувати продажами, починаючи від створення потенційних клієнтів і закінчуючи надсиланням автоматичних електронних листів. І приділіть більше часу завданням, які приносять дохід.

1.3. Концептуальні підходи до управління персоналом відділу продажу

Узагальнення наукових підходів до автоматизації продажу на підприємстві вказує на потребу дослідження концептуальних підходів до управління персоналом відділу продажу. Співробітники відділу продажів у функціонуючій команді керують собою або один одним. Завдання керівника – створити необхідні умови для успіху ваших співробітників.

Метою управління персоналом відділу продажу є забезпечення якісного функціонування системи збуту підприємства.

Об'єктом управління персоналом відділу продажу є персонал торгового відділу.

Предметом управління персоналом відділу продажу є види, форми та способи управління торговельним персоналом.

Інструментами управління персоналом відділу продажу є автоматизація, навчання, матеріальні стимули, розмовні модулі.

Формами управління персоналом відділу продажу є контрлінг, регулювання, моніторинг та діагностика.

Основними видами стимулювання персоналу групи продажу є:

- основна зарплата (константа);
- бонуси за обсяг продажу;
- річні виплати за виконання плану з продажу.

Відносні показники ефективності виплат персоналу групи продажу:

- частка оплати праці у собівартості продукції;
- дохід на 1 грн. витрат на оплату праці;
- рентабельність фонду оплати праці торгового персоналу [11].

Результатом управління персоналом відділу продажу є покращення якості комунікації з клієнтами, зростання обсягів продажу, забезпечення якісного зростання конкурентної позиції, ринкової частки, покращення рівня лідування продажів.

Співвідношення ринкового потенціалу, потенціалу збуту та прогнозу збуту наведено на рис. 1.4.

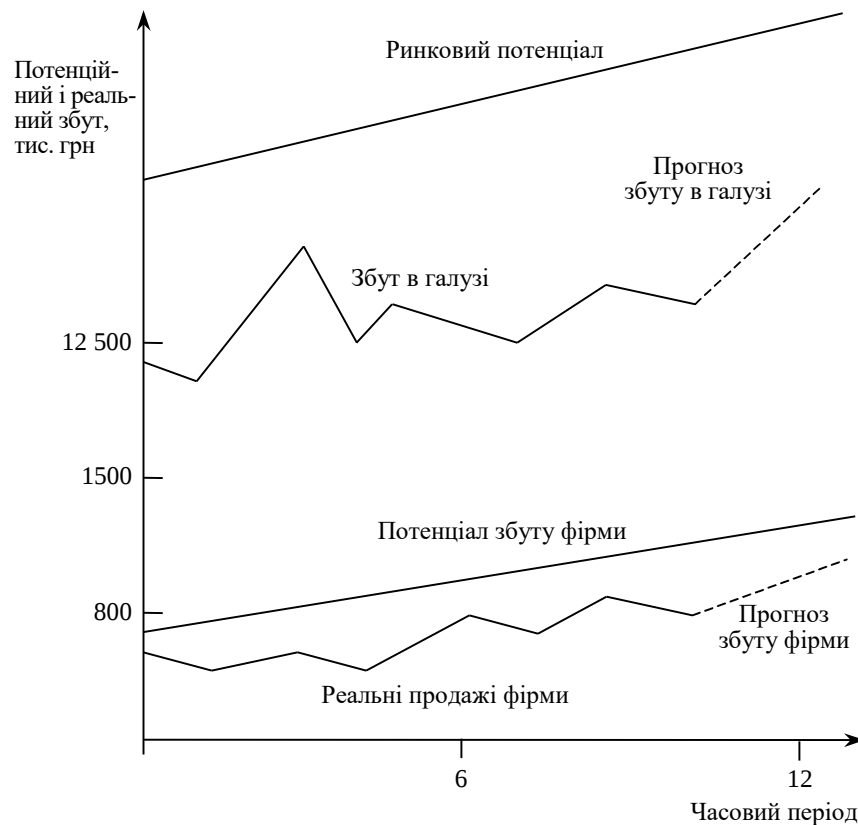


Рисунок 1.4 - Співвідношення ринкового потенціалу, потенціалу збуту та прогноз збуту [16]

Співвідношення ринкового потенціалу, потенціалу збуту та прогнозу збуту вказує на стратегічну важливість використання показників ефективності управління продажу, зокрема, стосовно персоналу групи продажу.

Стимул — це визнання, схвалення, своєчасний прояв прихильності, який відновлює початковий ентузіазм, з яким переважна більшість працівників прийшли в компанію, але який вони, можливо, втратили через щоденну рутину погано винагороджених зусиль.

Значення планів збуту для досягнення цілей підприємства наведено на рис. 1.5.

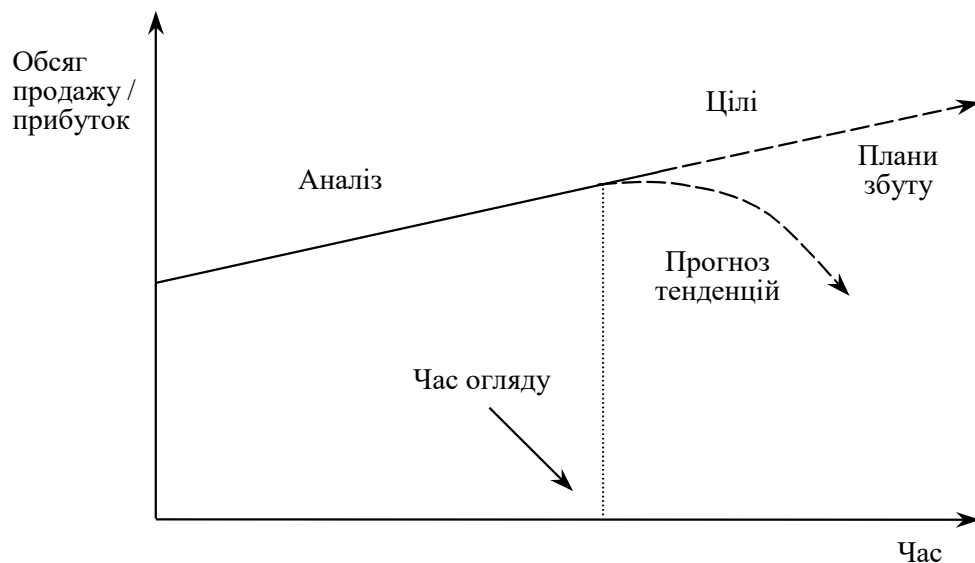


Рисунок 1.5 - Значення планів збуту для досягнення цілей підприємства

Значення планів збуту для досягнення цілей підприємства вказує на потребу використання аналізу, прогнозування та ціле покладання з метою ефективного розвитку системи управління торговим персоналом.

Ми повинні мати на увазі, що стимул передуює мотивації або вони йдуть разом узгоджено для отримання бажаних результатів. Це може бути як позитивним, так і негативним, тому ми повинні завжди це враховувати.

Ми також можемо додати, що це можна визначити як дію стимулювання працівників з метою кращого виконання ними своїх функцій на благо компанії, дозволяючи їм брати участь, дозволяючи працівникам приймати рішення. перш за все, поважаючи надані думки, що спонукало б їх бути частиною його планів і результатів.

Ефективність продажів вимірює, наскільки ефективно торговий представник або торгова команда працюють над продажами протягом певного періоду часу. Управління ефективністю продажів стосується того, як торгові представники та менеджери з продажу відстежують, керують і оптимізують продажі та їх результати, щоб досягти максимальної ефективності.

Ефективність продажів відноситься до діяльності з продажу та її подальших результатів, особливо щодо того, як ці результати порівнюються з цілями продажів організації та очікуваними квотами.

Це пірамідальне представлення показників продажів чудово демонструє всі різноманітні фактори, які впливають на показники продажів, і які результати є найважливішими.

Усі види діяльності з продажу та її результати будуються одна на одній і, зрештою, сприяють двом основним показникам ефективності продажів: доходу та прибутковості.

На продуктивність продажів впливає ціла низка факторів, і їх можна покращити за допомогою спеціального навчання, інструктажу та роботи з мисленням. Ефективність продажів можна вимірювати на індивідуальній основі або на рівні всієї команди. Обидва важливі для відстеження.

Продавці, які хочуть збільшити свої шанси на успішні продажі у 2023 році, можуть взяти на себе кілька ключових ініціатив, які, ймовірно, матимуть великий вплив на їхні зусилля.

Будь-яка команда продажів, яка хоче досягти успіху, повинна визначити пріоритети для координації своїх команд продажів, маркетингу та успіху клієнтів.

Насправді всі команди, які працюють із клієнтами, повинні працювати разом, щоб отримати спільну інформацію про те, як залучати нових потенційних клієнтів, орієнтуватися та розставляти пріоритети в конвеєрі продажів, а також забезпечувати безперебійну та цінну взаємодію з клієнтами.

Дослідження показують, що команди, які об'єднують ці відділи, досягають на 24% швидших темпів зростання та на 27% вищої прибутковості.

Незважаючи на те, що важливо спробувати поєднати всі ваші команди, які працюють із клієнтами, найефективніша співпраця потребує двох відділів продажів і маркетингу. Для стабільно успішної команди продажів важливість культури компанії не можна недооцінювати.

Успішні торгові команди очолюють менеджерів і старших керівників, які вважають пріоритетом оснащення своїх торгових представників усіма інструментами, навчанням і ресурсами, необхідними для ефективного здійснення продажів. Торговим представникам надається легкий доступ до відповідного контенту, ефективного тренінгу з продажів і практичних вказівок, які можуть допомогти підвищити продуктивність.

Торгові представники, які відчують підтримку керівництва, щасливіші. А щасливіші працівники, швидше за все, зроблять позитивний внесок у свою організацію.

Успішні команди продажів ніколи не дозволяють собі заспокоїтися. Менеджери та торгові представники повинні брати участь у відстеженні показників продажів і ключових показників ефективності (KPI) і постійно розробляти стратегію щодо покращення цих результатів.

Менеджерам із продажу також важливо переконатися, що всі члени їхньої команди мають доступ до цих даних і засоби вдосконалення. Це допоможе всім залишатися на шляху.

Одна річ, яка дивує багатьох менеджерів з продажу, це те, що середні виконавці насправді можуть бути величезними рушійними силами зростання. У відділах продажів часто існує інтуїція зосереджувати всі зусилля на виправленні на неефективності команди та приділяти всю похвалу найкращим виконавцям. Але зосередження на продавцях із середніми результатами може бути потужним способом залишатися попереду. Нижчі та середні виконавці відповідають за 80% продажів.

Ще важливішим є той факт, що 5% приріст продуктивності середніх виробників дає на 70% більше доходу, ніж 5% приріст продуктивності найкращих.

Багато лідерів продажів помилково вважають, що перевагу дають яскраві найкращі результати, але насправді середні виконавці, так би мовити, приносять найбільшу віддачу за ваші гроші. Вони можуть переконатися, що команда буде на крок попереду.

Зрештою, ключем до успішних продажів на рівні всієї команди є послідовність. Будь-який торговий представник може отримати вдалий місяць або квартал, але постійне виконання або перевищення квоти продажів протягом тривалого періоду часу — це те, що рухає голку успіху. Торгові представники повинні мати можливість продовжувати демонструвати здатність досягати або перевищувати цілі, навіть якщо вони адаптуються до зростаючих потреб покупців і мінливих умов ринку.

Посадова анкета є основним документом для підбору нового персоналу відділу продажів. Рівень нагляду, який вимагає посада, також визначатиме мінімальну кваліфікацію претендента.

Вітання нових продавців:

- Інтеграція в культуру компанії;
- Соціалізація нового продавця в різних відділах і з рештою торгового персоналу в офісі та на місцях;
- Орієнтація/визначення сфери відповідальності (рахунки, територія, бренди, асортимент товарів/послуг тощо).

Навчання, навчання та оптимальна продуктивність як продавця обов'язково вимагають проходження ряду етапів:

- Знання: Продажі не є чимось вродженим. Необхідне навчання;
- Ставлення: Бажання до навчального процесу з боку продавця. Цей етап залежить від продавця та його мотивації (див. цей розділ посібника);
- Система: метод, засоби та організація роботи, встановлені для здійснення продажів;
- Звичка: Систематичне застосування, реалізація та повторення встановленого методу роботи.

Власник не мотивує людей до успіху, а надає їм можливість досягти успіху, і вони стають мотивованими.

Демотивуючі елементи:

- Невизначені вимоги до роботи: не знати, що потрібно зробити;

- Неадекватний нагляд/комунікація: якщо працівник сприймає це, він або вона може вважати, що це втрачено, що ніщо не має значення, що нікого не хвилює, і що немає чітких цінностей компанії та діяльності;

- Відсутність відповідності посаді людини: якщо людина не адаптується психологічно, темпераментно і навіть фізично до позиції, пов'язаної з продажами, створюється абсолютний дискомфорт;

- Нетерпимість до невдач: якщо немає терпимості до невдач, індивід вважатиме, що між ним і посадою, яку він займає, існує недостатня адекватність;

- Неадекватний розвиток персоналу: через відсутність знання посади, неадекватне навчання, відсутність належного нагляду/моніторингу;

- Погане робоче середовище: погані стосунки між колегами та відсутність робочих ресурсів;

- Конфлікт між роботою та сім'єю: погані стосунки між колегами та відсутність робочих ресурсів, робота в неадекватних умовах знижує мотивацію;

- Особисті фактори, що не сприяють позиції: Емоційна стійкість продавця, здатність до вдосконалення, стійкість до напруги тощо;

- Погана система винагороди: відносна рівність оплати/винагороди може бути важливішою за абсолютний рівень оплати/винагороди;

Елементи мотивації:

- Визначення позицій, пов'язаних із продажем: визначте, що потрібно зробити і що очікується;

- Належний нагляд/комунікація: перегляньте, як комунікація структурована у відділі, перегляньте фактичну культуру компанії та відділу та виправте погані робочі звички та негативні переконання;

- Відповідність посаді людини: діяльність, яка приносить найбільше задоволення, зазвичай є тією, що виконується найкраще;

- Толерантність до невдач: Продавець повинен припускати, що існує високий відсоток невдач, набагато вищий, ніж у будь-якій іншій професії;

- Належний розвиток персоналу: використовуйте навчання, правильний моніторинг/нагляд, інструктаж;
- Сприятливе робоче середовище: визначте, коли командна робота можлива, а коли ні;
- Особисті фактори, що сприяють позиції: Я-образ є відображенням того, як суб'єкт бачить себе і яким він хоче, щоб його бачили інші.

Функції та обов'язки, визначені в профілі посади та доведені до відома торгового персоналу, також є інструментом для проведення наступної оцінки, крім того, що в майбутньому слугуватимуть для винагороди працівника на основі його продуктивності (цілі продавця/керівника та коефіцієнти активності).

Управління персоналом відділу продажу безсумнівно приділяється увага в усій світовій літературі. Мотивація, розширення можливостей, задоволення, навчання та розвиток персоналу, забезпечення їхньої поведінки відповідною стратегії та адаптація їх до конкурентного середовища є основними завданнями управління персоналом відділу продажу у компаніях. З іншого боку, сьогодні такі концепції, як глобальне село та конкурентне середовище, змушують компанії бути інноваційними. Інновація – це широке поняття, що включає багато аспектів. Управління персоналом відділу продажу пов'язаний з усіма інноваційними процесами в компаніях. Стратегічне управління персоналом відділу продажу вважається партнером топ-менеджменту в компаніях.

Ресурси, необхідні для досягнення мети. Найпопулярніша техніка серед небагатьох організацій, які справді розробляють план продажів, полягає у визначенні ресурсів, необхідних для досягнення мети. Вона може відповідати розрахункам, які використовуються для визначення ресурсів, необхідних для використання потенціалу, але, швидше за все, він базуватиметься на досвіді: скільки продавців, згідно з досвідом організації, знадобиться для досягнення цілей наступного року. Розширення цього процесу передбачає переговори (наприклад, як підрозділ обґрунтовує свій план продажів перед головним

офісом групи) щодо додаткового торгового персоналу в обмін на підвищення цільових показників:

- Доступність — дотримуючись тих самих принципів, що й для загального рекламного бюджету, організація вирішує — як правило, на основі історичних прецедентів — скільки вона може собі дозволити після того, як усі інші витрати та запланований прибуток були вираховані з доходу;

- Відсоток доходу — як альтернатива, продажі знову можна розподілити на (часто довільний) відсоток від запланованого доходу.

Переговори за замовчуванням є найбільш широко використовуваною технікою для внесення змін до чисельності торгового персоналу. Менеджер з продажу веде переговори з правлінням (або продає їм свій «пакет», зазвичай на основі емоційних, а не раціональних аргументів), щоб збільшити кількість торгового персоналу. Однак для того, щоб бути рентабельними, менеджери з продажу повинні обґрунтувати пропоновану команду збуту відносно цільових продажів, наявних ресурсів і ринкових оцінок. У більшості випадків жодних змін не пропонується. У компанії фіксована схема територій, і торговий персонал просто замінюється при звільненні [18].

Мотивація є питанням особливого інтересу для організацій, оскільки вона підвищує продуктивність, а мотивовані співробітники, які безпосередньо контактують із клієнтами, роблять істотний внесок в успіх організації. У цьому контексті успіх організацій все більше залежить від управління та керівництва людьми, в тому числі від підтримки мотивації цих людей. Керувати компаніями та підтримувати їхню конкурентоспроможність у нинішньому економічному контексті повсюдної нестабільності та постійних змін є серйозним викликом. Комерційні відділи відіграють вирішальну роль, оскільки вони відповідають за управління та розвиток усіх відносин між компаніями та їхніми клієнтами та партнерами. Оскільки люди є найціннішим активом будь-якої організації, а зв'язки організації з клієнтами зазвичай безпосередньо залежать від комерційного відділу, результативність роботи окремих співробітників у цьому відділі, очевидно, є критичним фактором

успіху організацій у глобальному макроекономічному контексті, який дедалі більше зростає. конкурентоспроможний і нестабільний.

Клієнти стають все краще поінформованими та вимогливішими, і вони мають широкий спектр варіантів, які можуть задовольнити їхні потреби та вимоги. Таким чином, якість продукту та/або послуги сприяє підвищенню конкурентоспроможності між компаніями. Менеджери повинні визнати, що успіх приходить не лише завдяки передовій технології, міцній фінансовій базі та відповідним позиціям на ринку, але також, головним чином, завдяки мотивованим працівникам із відповідними професійними профілями, які сприяють їх продуктивності. робочі функції та висока продуктивність.

Організації покладаються на ефективне використання командної роботи для досягнення конкурентної переваги. Максимізація командних результатів означає не лише оптимізацію продуктивності співробітників, що відповідає досягненню індивідуальних цілей кожного члена команди, але й заохочення балансу всередині команди, який виникає завдяки співпраці між членами.

Служба продажів — це ланка, яка персоналізує кожну компанію для клієнтів, функціонуючи як фактор диференціації, який створює більші конкурентні переваги для компаній. Продавці є найбільш «помітними» представниками компаній, а команди продажів зазвичай є першими і часто єдиними співробітниками, які безпосередньо контактують з клієнтами. Таким чином, продажі компаній відіграють ключову роль у діагностиці потреб клієнтів, розвитку довіри клієнтів і зміцненні комерційних відносин. Крім того, відділи продажів несуть відповідальність за впровадження маркетингових стратегій своєї компанії, оскільки ці команди не лише представляють організації своїм клієнтам, але й інформують компанії про незадоволені потреби клієнтів. У цьому сенсі принципово важливо, щоб менеджери могли контролювати та підтримувати мотивацію свого торгового персоналу, ідентифікацію та відданість успіху своєї організації [8].

Щодо факторів, які найбільше впливають на мотивацію, думки експертів неоднакові, оскільки вони різняться залежно від зацікавлених сторін, науковців, менеджерів та працівників.

В умовах воєнного стану в країні як торговельні, так і виробничі підприємства в сфері управління продажами отримали додаткові проблеми в сфері товарного забезпечення сировиною, матеріалами, готовими продуктами. У той же час торговий та виробничі бізнеси відповідно до організації бізнес-процесів мали концептуальні протиріччя при організації управління продажами, зокрема:

- торговий бізнес втратив можливості стимулювання розвитку за рахунок підвищення матеріальної мотивації персоналу в відділах продажу;
- виробничий бізнес змістив акцент з управління продажами за рахунок довгострокових контрактів на більш оперативні контракти та умови розрахунку та постачання в умовах погіршення ділових очікувань;
- обидва сектори оптимізують управління продажами за рахунок автоматизації продажу та стимулювання збутового персоналу;
- ланцюги збуту коригуються на умови постачання в рамках можливостей форс-мажору, відключення електроенергії, погіршення умов інфраструктурного перевезення великих партій товарів залізницею [22].

У той же час викликами для сталого розвитку управління продажами в торговому та виробничому бізнесі, на нашу думку, є:

- погіршення умов для морського вивозу товарів з України;
- подальші удари по енергетичній інфраструктурі країни з боку РФ;
- відтік кваліфікованого та потенційного торгового потенціалу (закордон, в збройні сили, в інші сектори економіки);
- вихід окремих гравців з ІТ та автоматизації з ринку України;
- погіршення умов платоспроможності великих та середніх торгових та виробничих підприємств;
- відсутність бачення стратегічного розвитку в умовах падіння якості ділового прогнозування та бізнес-очікувань власників бізнесу [14].

Нематеріальними формами розвитку персоналу продажу є:

- навчання персоналу;
- отримання додаткових бенефітів на роботі (харчування, транспортування, робочий телефон, пільгові умови використання активів бізнесу);
- створення сприятливого психологічного клімату в колективі за рахунок організації умов праці.

За результатом розгляду особливостей управління продажами в торговому та виробничому бізнесі в умовах воєнного стану підкреслено погіршення умов та можливостей реалізації конкурентних переваг бізнесу на ринку для обох секторів, у той же час виробничі підприємства отримали більше можливостей для покращення якості збуту за умови переорієнтації на товари воєнного призначення та підвищеного товарного попиту (паурбанки, електростанції, засоби генерації), при цьому торговий бізнес робив акцент на оптимізацію наявних ланцюгів управління продажами, зокрема, в сфері автоматизації управління продажу та покращення умов реалізації можливостей управління торговим персоналом.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОДАЖУ НА ТОВ "САМАРОВСЬКИЙ КАРТОННИЙ КОМБІНАТ"

2.1. Аналіз діяльності та продажів ТОВ "Самаровський картонний комбінат"

За результатом узагальнення теоретико-методичних основ розвитку управління процесами продажу на підприємстві встановлено потребу в проведенні аналізу діяльності та продажів ТОВ "Самаровський картонний комбінат".

Дослідження проведено на матеріалах виробничого підприємства ТОВ "Самаровський картонний комбінат", його фінансова звітність за 2020-2022 рр. наведена в додатку А.

Особливостями ведення бізнесу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" в 2020-2022 рр. є:

- компанія базувалася в Дніпропетровській області;
- форма власності – приватна, організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю;
- основний вид діяльності – випуск та продаж гофрованого паперу, паперової та картонної тари;
- спостерігався приріст показників активів (валюти балансу);
- за розміром компанія належала до малого бізнесу (кількість персоналу, показники виробництва та збуту, чистого прибутку та активів).

Основними товарними групами, що виробляє та продає ТОВ "Самаровський картонний комбінат" в 2020-2022 рр., є: гофрований картон; гофрована тара; паперова тара; гофрований папір.

На рис. 2.1 наведено розподіл товарних груп ТОВ "Самаровський картонний комбінат" в 2020-2022 рр.

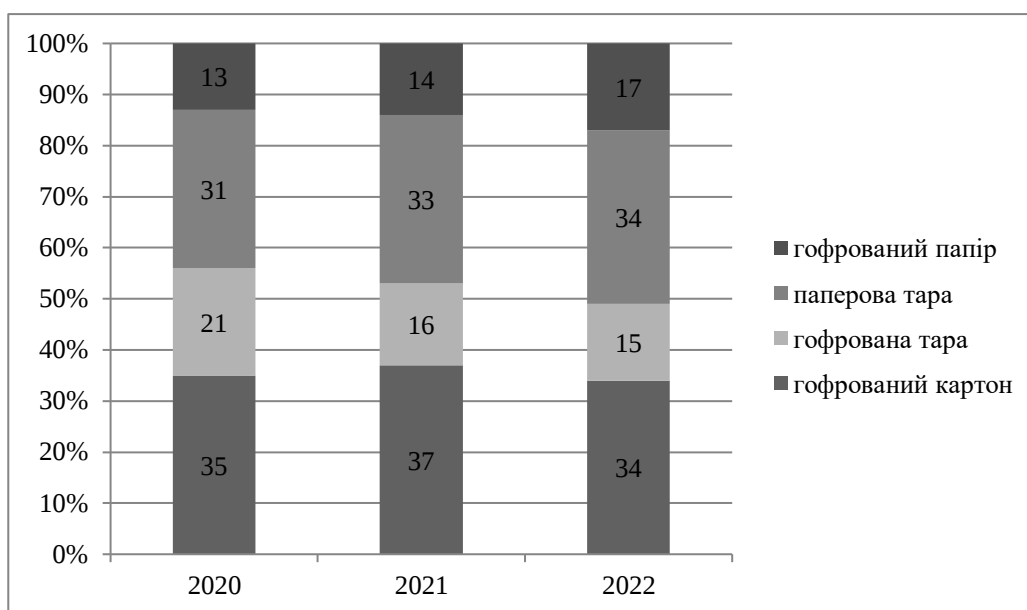


Рисунок 2.1 - Розподіл товарних груп ТОВ "Самаровський картонний комбінат" в 2020-2022 рр., %

Джерело: складено автором за даними підприємства

Розподіл товарних груп ТОВ "Самаровський картонний комбінат" в 2020-2022 рр. вказує на переважання в їх складі гофрованого картону та паперової тари, що обумовлено вимогами ринку в даний час. Розподіл клієнтів за видами ТОВ "Самаровський картонний комбінат" в 2020-2022 рр. наведено на рис. 2.2.

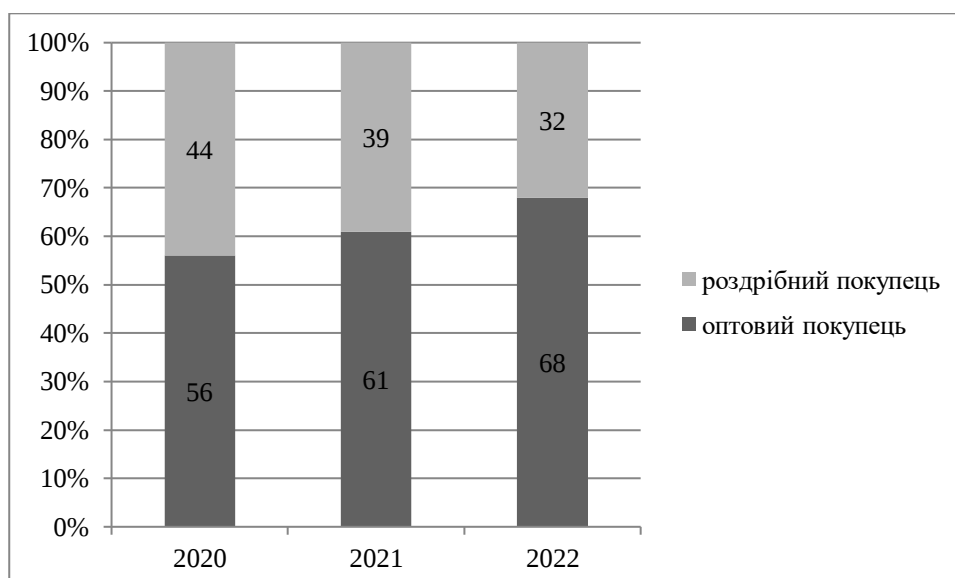


Рисунок 2.2 - Розподіл клієнтів за видами ТОВ "Самаровський картонний комбінат" в 2020-2022 рр., %

Джерело: складено автором за даними підприємства

Розподіл клієнтів за видами ТОВ "Самаровський картонний комбінат" в 2020-2022 рр. вказує на стаке зростання частки оптових клієнтів, які роблять замовлення на паперову продукцію підприємства. Частка оптових покупців загалом в обсязі продажу зросла з 56% до 68%, а роздрібних відповідно зменшилася з 44% до 32%. Показником віднесення клієнта до оптового сегменту є загальна сума замовлення на рік понад 100 тис. грн.

Структура продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" в 2020-2022 рр. за каналами наведена на рис. 2.3.

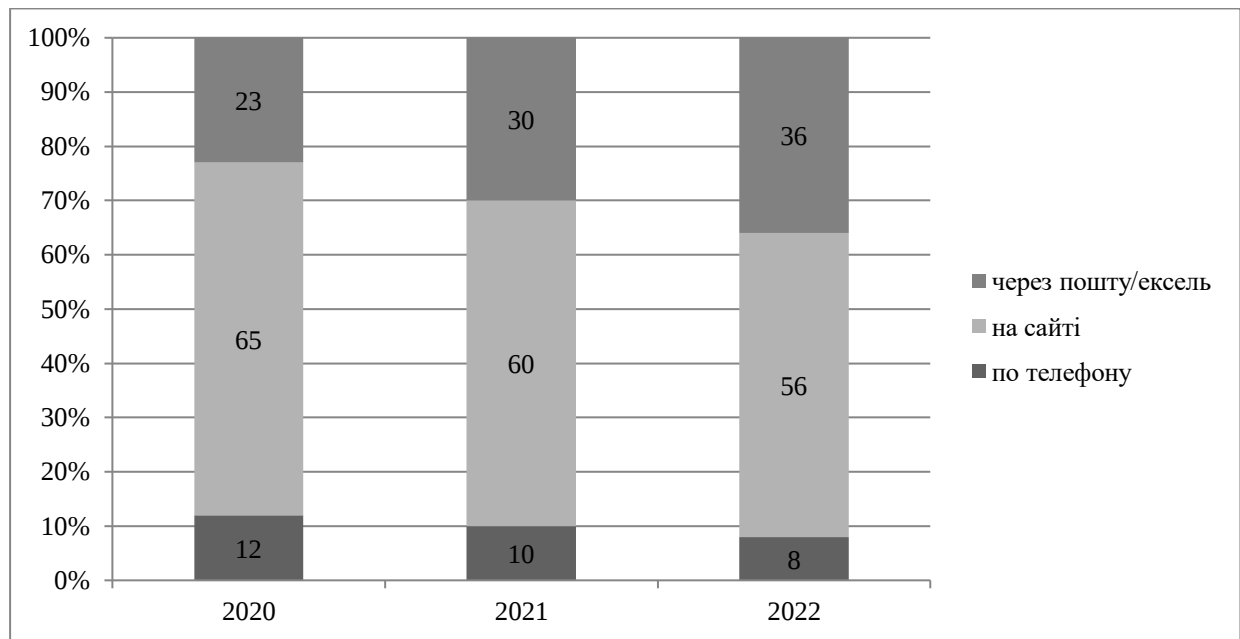


Рисунок 2.3 - Структура продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" в 2020-2022 рр., %

Джерело: складено автором за даними підприємства

Структура продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" в 2020-2022 рр. вказує, що зменшення частки продажу по телефону з 12% до 8%, при цьому частка продажу товарів на сайті зменшилася з 65% до 56%, а частка реалізації продукції через ексель та електронну пошту зросли з 23% до 36%, що було обумовлено покращенням рівня комунікації та управління продажами через дані канали.

У табл. 2.1 наведено показники діяльності та продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" в 2020-2022 рр.

Таблиця 2.1 - Показники діяльності та продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" в 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2022 до 2020	Темп приросту 2022 до 2020, %
Активи	3181,4	4358,1	5210,9	2029,5	63,8
Необоротні активи	59,4	51,6	78,8	19,4	32,7
Оборотні активи	3122,0	4306,5	5132,1	2010,1	64,4
Власний капітал	2750,4	4004,1	5210,9	2460,5	89,5
Поточні зобов'язання	431,0	354,0	459,7	28,7	6,7
Чистий дохід від продажу	9240,2	11762,5	14457,1	5216,9	56,5
Собівартість продукції	7975,1	10233,6	13360,8	5385,7	67,5
Чистий прибуток	738,1	1253,7	747,1	9,0	1,2
Чисельність персоналу, ос.	5	5	5	0	0

Джерело: складено автором за даними Додатку А

Показники діяльності та продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" в 2020-2022 рр. вказують на наступні тренди:

- загалом обсяг активів компанії зріс на 2029,5 тис. грн. або на 63,8 %, що вказує на покращення конкурентного розвитку та зростання обсягів господарської діяльності;

- у складі активів необоротні активи зросли на 19,4 тис. грн. (на 32,7%), а оборотні активи зросли на 2010,1 тис. грн. (на 64,4%), структура активів вказує на перевищення темпів зростання оборотних елементів активів над необоротними і їх домінування в загальному майні, що вказує на більш торговельний характер розвитку бізнесу, тому вимагає побудови ефективної системи продажу;

- у складі пасивів (джерел майна) власний капітал зріс на 2460,5 тис. грн. (на 89,5%), що вказує на посилення рівня фінансової автономії та керованості бізнесу, а поточні зобов'язання зросли на 28,7 тис. грн. (на 6,7%), структура пасивів вказує на превалювання коштів власників, тому компанія може вважатися фінансово стійкою та незалежною від зовнішніх джерел фінансування;

- для підприємства характерним було стабільна кількість персоналу (5 осіб). До складу персоналу входили: директор, 2 виробничих працівника – спеціаліста з випуску гофри, керівник відділу продажу, менеджер з продажу гофри.

- показниками продажу є: позитивний тренд зростання доходу від продажу на 5216.9 тис. грн. (або на 56,5%), що вказує на покращення конкурентного стану компанії на ринку; у той же час собівартість продажу продукції зросла на 5385,7 тис. грн. або на 67,5%, що обумовлено товарним характером діяльності компанії;

- показник доходу на 1 грн. собівартості ТОВ "Самаровський картонний комбінат" в 2020-2022 рр. наведено на рис. 2.4. Він зменшився з 1,16 до 1,08 грн. за період аналізу або на 6,6%, що вказує на скорочення рентабельності випуску та погіршення якості товарного асортименту на фоні зростання частки матеріальних витрат;

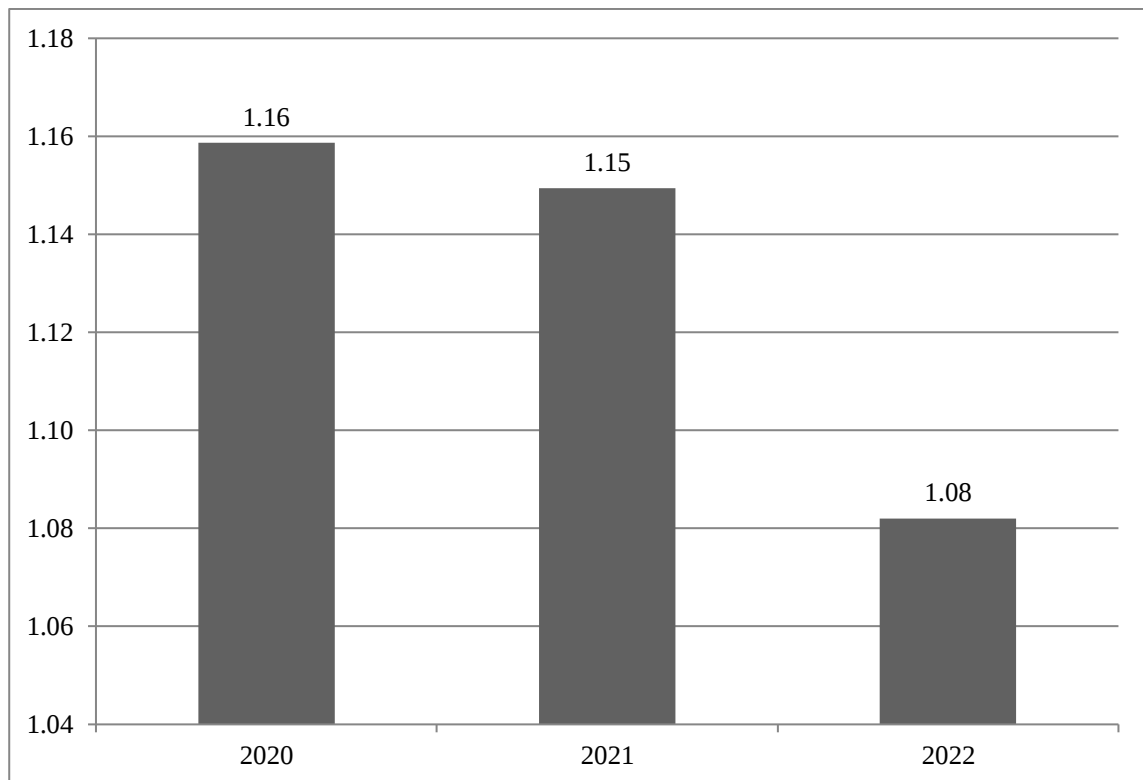


Рисунок 2.4 – Показник доходу на 1 грн. собівартості ТОВ "Самаровський картонний комбінат" в 2020-2022 рр., грн.

Джерело: складено автором за даними Додатку А

- показник чистого прибутку ТОВ "Самаровський картонний комбінат" в 2020-2022 рр. демонстрував зростання на 9,0 тис. грн. або на 1,2% і був максимальним в 2021 році – на рівні 1253,7 тис. грн. Загалом компанія була прибутковою, що вказує на її добрий конкурентний стан на ринку, зокрема, за рахунок наявної системи продажу товарів;

- на рис. 2.5 наведено показники доходу на 1 ос. персоналу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" в 2020-2022 рр.

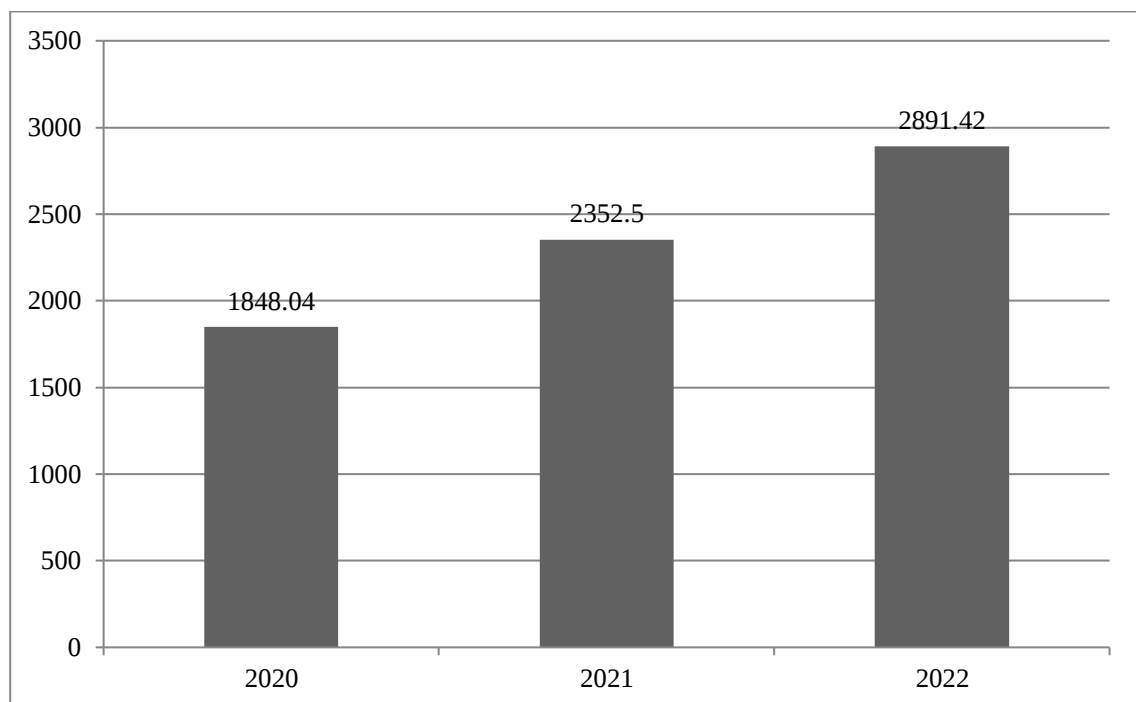


Рисунок 2.5 – Показники доходу на 1 ос. персоналу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" в 2020-2022 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором за даними Додатку А

- показники доходу на 1 ос. персоналу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" в 2020-2022 рр. загалом збільшилися на 1043,4 тис. грн.(на 56,5%), що вказує на покращення якості управління персоналом;

- показники рентабельності ТОВ "Самаровський картонний комбінат" в 2020-2022 рр., що наведені на рис. 2.6, вказують на зменшення ефективності збутової діяльності, оскільки у відносному вимірі рентабельність діяльності зменшилася на 2,8%, рентабельність продукції впала на 3,7%, а рентабельність

активів скоротилася на 8,9%, частково це було обумовлено перевищенням темпів зростання майна над темпами обсягу випуску та продажу, проте в загальному система продажу відставала по темпам покращення від системи виробництва та розвитку операційної діяльності.

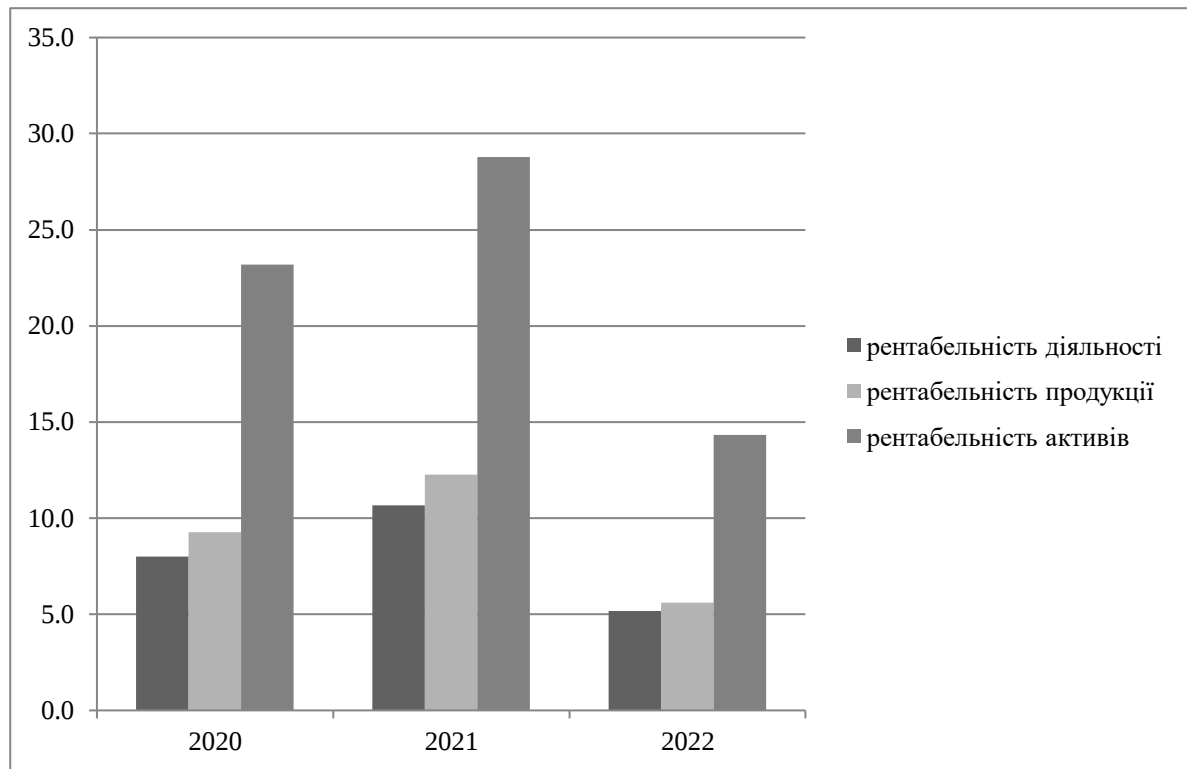


Рисунок 2.6 - Показники рентабельності ТОВ "Самаровський картонний комбінат" в 2020-2022 рр., %

Джерело: складено автором за даними Додатку А

Проведений аналіз діяльності та продажів ТОВ "Самаровський картонний комбінат" вказує на те, що дана компанія є малим виробничим регіональним підприємством, що займається випуском та продажем гофрованого паперу, паперової та картонної тари. Загалом за показниками випуску та збуту ТОВ "Самаровський картонний комбінат" демонстрував покращення векторів та конкурентного розвитку, що підкреслює актуальність створення та управління системою продажу підприємства.

2.2. Аналіз системи автоматизації продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат"

На основі проведеного розгляду особливостей діяльності та продажів ТОВ "Самаровський картонний комбінат" актуальним є виявлення особливостей аналізу системи автоматизації продажу компанії.

У ТОВ "Самаровський картонний комбінат" процес продажу проводиться наступними каналами:

- замовлення через сайт <https://kartontara.net/ua>;
- замовлення через електронну пошту та ексель таблиці.

Спосіб замовлення продукції через сайт ТОВ "Самаровський картонний комбінат" наведено на рис. 2.7.

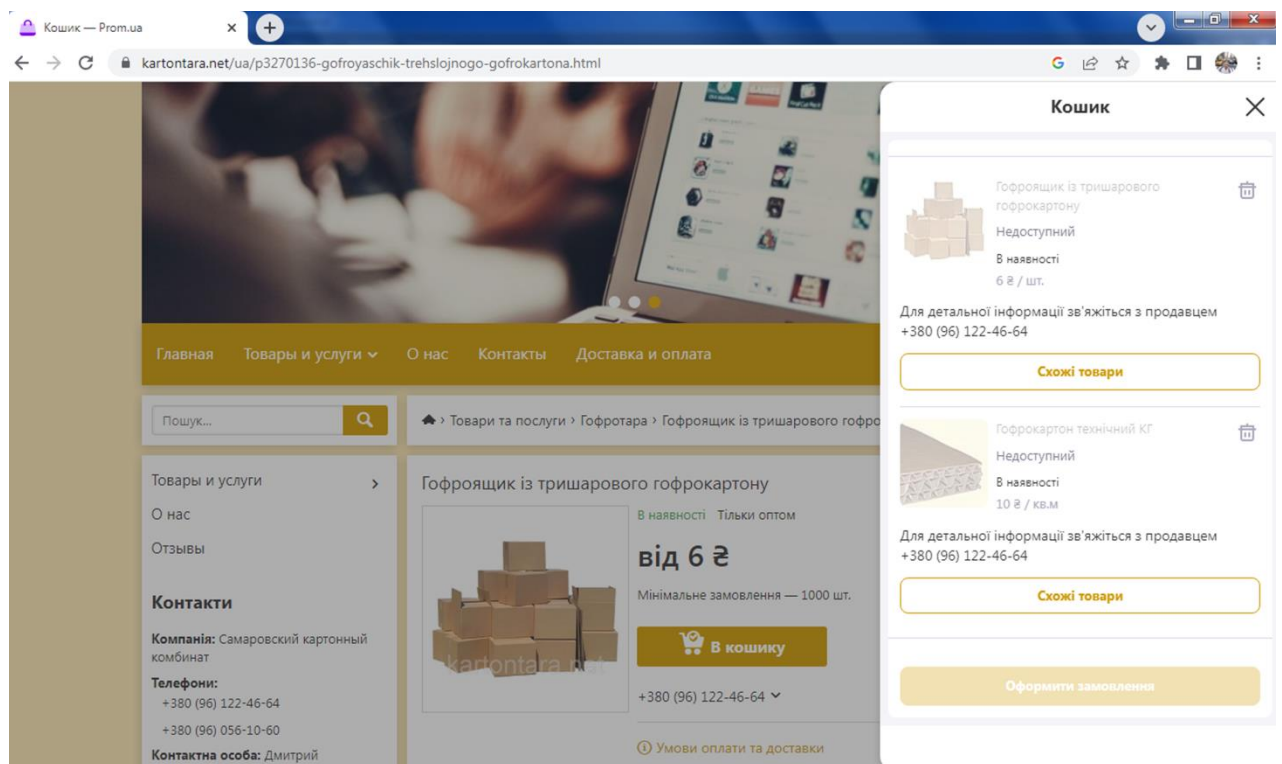


Рисунок 2.7 – Замовлення продукції через сайт ТОВ "Самаровський картонний комбінат"

Джерело: <https://kartontara.net/ua>

Після надходження замовлення через сайт ТОВ "Самаровський картонний комбінат" менеджер зі збуту перевіряє залишки товарів на складі, зв'язується з клієнтом та інформує його про дату та спосіб реалізації, оплати та доставки.

При замовленні товарів по телефону менеджер робить аналогічні кроки, тільки проводить комунікацію з клієнтом через телефон та менеджери.

При замовленні товарів через електронну пошту ukrkartontara@gmail.com та менеджері (вотсап/телеграм) менеджер отримує заявку від клієнта, перевіряє залишки товару, для нових клієнтів через бухгалтера формує рахунок на оплату, на складі резервує товар до моменту оплати, перевіряє факт оплати та відвантажує товар для нового клієнта, для оптових постійних клієнтів товар резервується одразу, а розрахунки проводяться на основі наявних господарських договорів з післяплатою до 7 днів з моменту відвантаження товару.

У табл. 2.2 наведено витрати підприємства на впровадження та розвиток системи автоматизації продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" в 2020-2022 р. До цих витрат відносяться: витрати на створення та просування сайту; витрати на просування продажу компанії на олх.

Таблиця 2.2 - Витрати підприємства на впровадження та розвиток системи автоматизації продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" у 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2022 до 2020	Темп приросту 2022 до 2020, %
Витрати на сайт	20	20	20	0,00	0,00
Витрати на просування сайту	55	70	80	25,00	45,45
Витрати на річний абонемент на різних платформах	12	12	12	0,00	0,00
Витрати на рекламу на платформах	90	92	101	11,00	12,22
Загалом	177	194	213	36,00	20,34

Джерело: складено автором за даними Додатку А

Для управління фінансами, взаєморозрахунками та рухом товарів на підприємстві використовується система 1С. Окремого працівника, який займається автоматизацією продажу в ТОВ "Самаровський картонний комбінат" немає, дані обов'язки та функціонал покладено на начальника відділу продажу та спеціаліста з продажу компанії. Для діагностики стану сайту щороку на аутсорсингу залучався відповідний спеціаліст (разово).

Витрати підприємства на впровадження та розвиток системи автоматизації продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" у 2020-2022 рр. загалом зросли на 36 тис. грн. або на 20,34%, при цьому витрати на сайт були сталими (20 тис. грн.) та витрати на річний абонемент на збутових платформах (12 тис. грн.), а витрати на просування сайту в пошукових системах зросли на 25 тис. грн. (на 45,45%), а витрати на рекламу на збутових платформах зросли на 11 тис. грн. (на 12,22%).

Структура витрат підприємства на впровадження та розвиток системи автоматизації продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" у 2020-2022 рр. наведена на рис. 2.8.

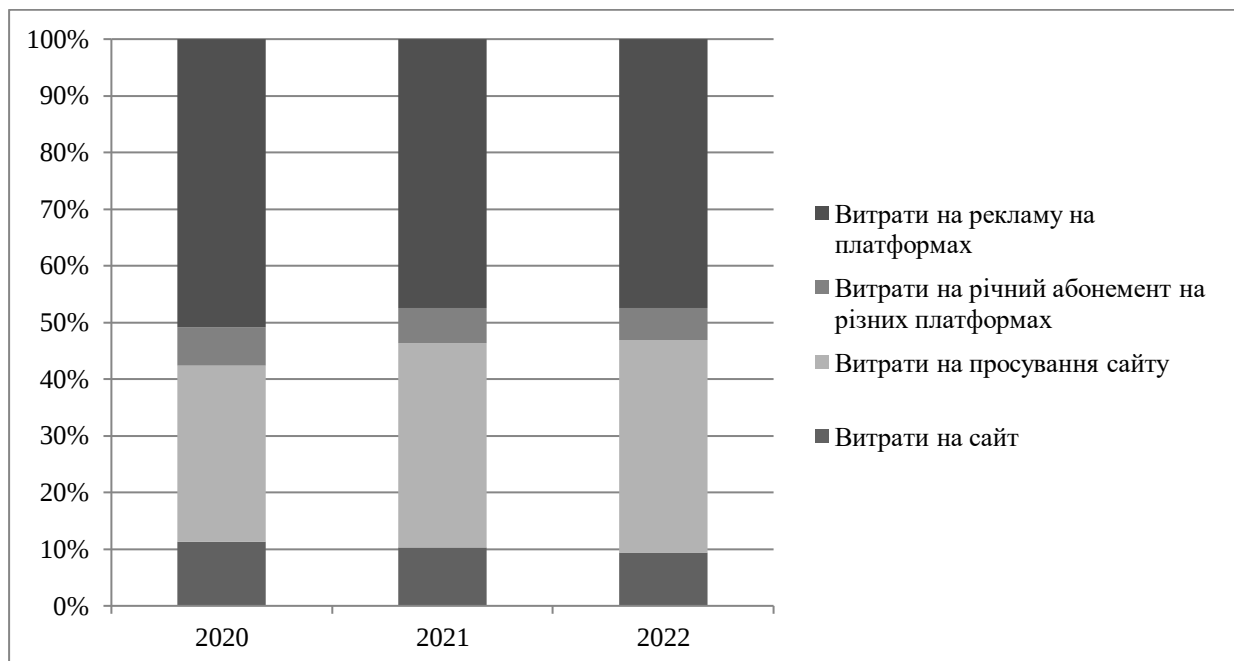


Рисунок 2.8 - Структура витрат підприємства на впровадження та розвиток системи автоматизації продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" у 2020-2022 рр., %

Джерело: складено автором за даними Додатку А

Даний розподіл складу та структури витрат підприємства на впровадження та розвиток системи автоматизації продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" у 2020-2022 рр. обумовлений:

- малим розміром підприємства;
- відсутністю окремого спеціаліста з автоматизації;
- орієнтацією на окремі сегменти бізнесу.

Структура витрат підприємства на впровадження та розвиток системи автоматизації продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" у 2020-2022 рр. вказує на переважання саме змінної складової на просування товарів на ринок, що є позитивним фактором, а сталі постійні витрати та функції по автоматизації були передані на аутсорсинг.

Відносні показники ефективності витрати підприємства на впровадження та розвиток системи автоматизації продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" у 2020-2022 рр. наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Відносні показники ефективності витрати підприємства на впровадження та розвиток системи автоматизації продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" у 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2022 до 2020	Темп приросту 2022 до 2020, %
Витрати на автоматизацію., тис. грн.	177,00	194,00	213,00	36,00	20,34
Чистий дохід від продажу, тис. грн.	9240,20	11762,50	14457,10	5216,90	56,46
Собівартість продукції, тис. грн.	7975,10	10233,60	13360,80	5385,70	67,53
Чистий прибуток, тис. грн.	738,10	1253,70	747,10	9,00	1,22
Частка витрат на автоматизацію у собівартості продукції, %	2,22	1,90	1,59	-0,63	-28,17
Дохід на 1 грн. витрат на автоматизацію, грн.	52,20	60,63	67,87	15,67	30,02
Рентабельність витрат на автоматизацію, %	417,01	646,24	350,75	-66,25	-15,89

Джерело: складено автором за даними Додатку А

Основними показниками для аналізу будуть:

- частка витрат на автоматизацію у собівартості продукції;
- дохід на 1 грн. витрат на автоматизацію;
- рентабельність витрат на автоматизацію.

Відносні показники ефективності витрати підприємства на впровадження та розвиток системи автоматизації продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" у 2020-2022 рр. вказують на наступні тренди:

- частка витрат на автоматизацію у собівартості продукції зменшилася з 2,22% до 1,59% (на 0,63%, що є доволі мізерним елементом витрат і мало б бути в рамках 3-5% загалом);

- дохід на 1 грн. витрат на автоматизацію продажу зростав на 15,67 грн (на 30,02%), що вказує на якісну потребу в нарощенні зусиль з автоматизації продажу, зокрема, рентабельність витрат на автоматизацію зменшилася на 66.25%, що було обумовлено нерівномірним зростанням витрат на автоматизацію в порівнянні з загальними витратами та чистим прибутком компанії.

Проведений аналіз системи автоматизації продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" дозволив виявити наступне: в даний час обов'язки по автоматизації продажу компанії функціонально забезпечує керівник компанії, а директор (начальник) відділу продажу безпосередньо реалізує комплекс заходів з автоматизації. Встановлено недостатність систем автоматизації продажу, оскільки фактично в компанії використовується лише сайт як платформа для онлайн замовлення та комунікації з клієнтами, проте ефективні CRM-системи ще не впроваджено.

2.3.Управління персоналом групи продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат"

Проведений аналіз системи автоматизації продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" вказує на потребу розгляду управління персоналом групи продажу компанії.

Показниками якості роботи групи персоналу продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" є:

- вартість залучення 1 клієнта (ліда);
- середній час обробки замовлення;
- частка повторних продажів.

Вартість залучення 1 клієнта (ліда) та середній прибуток від його залучення ТОВ "Самаровський картонний комбінат" наведена на рис. 2.9.

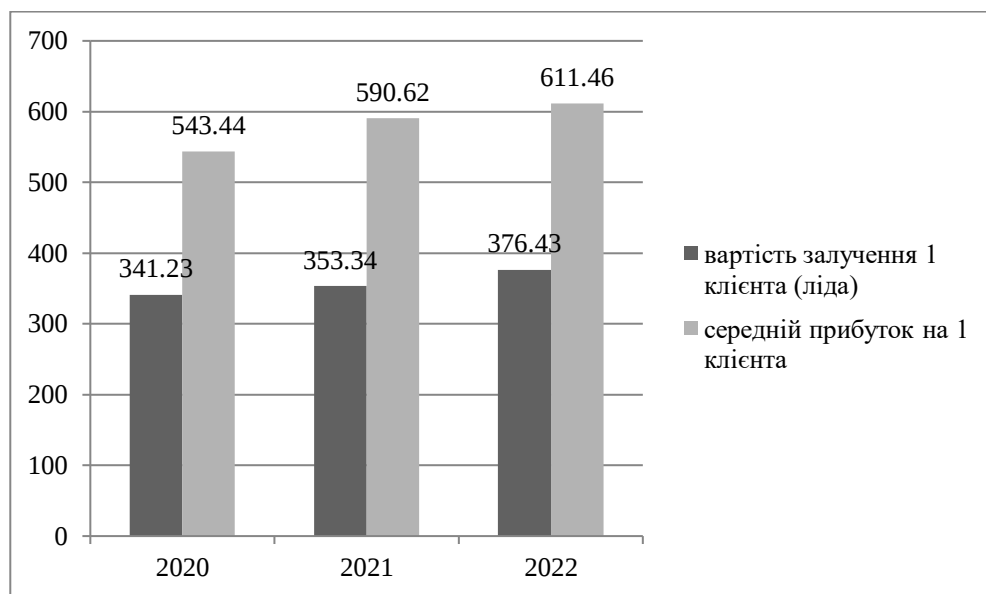


Рисунок 2.9 - Вартість залучення 1 клієнта (ліда) та середній прибуток від його залучення ТОВ "Самаровський картонний комбінат", грн.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Вартість залучення 1 клієнта (ліда) та середній прибуток від його залучення ТОВ "Самаровський картонний комбінат" вказує на переважання темпів зростання прибутку над темпами зростання витрат на 1 ліда.

Середній час обробки 1 замовлення наведено на рис. 2.10.

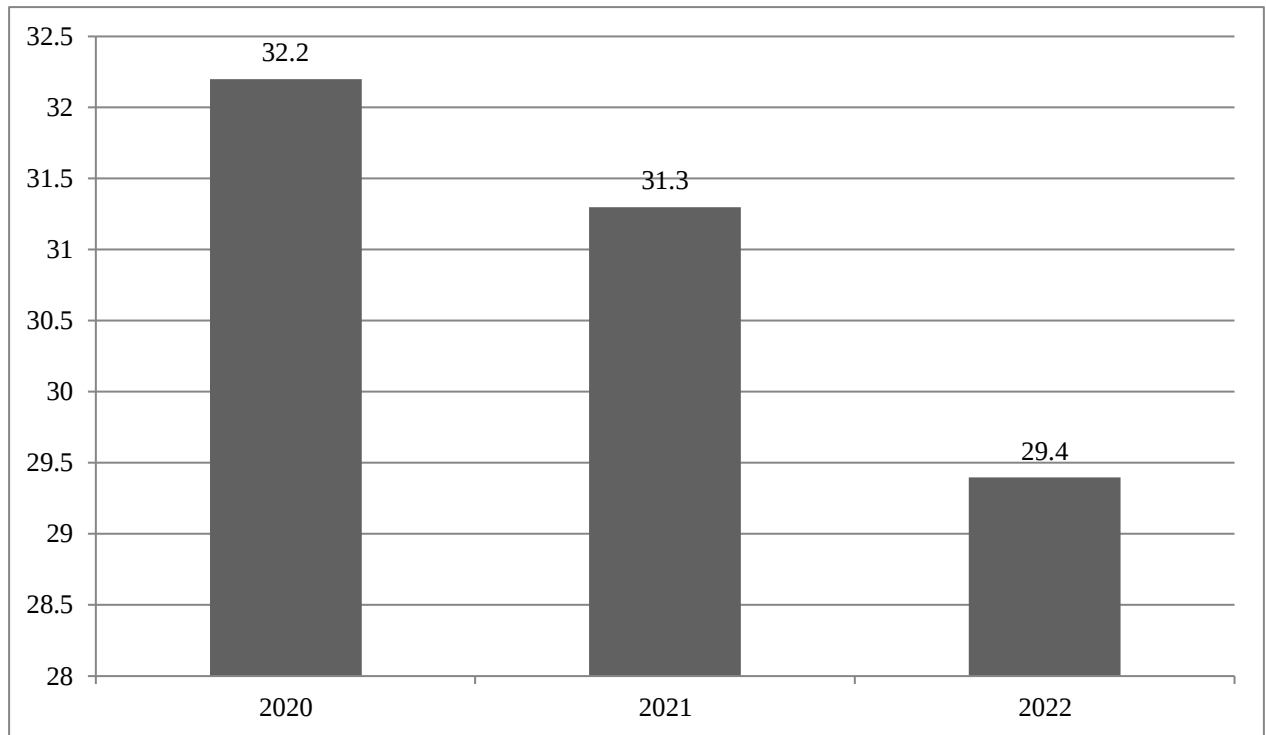


Рисунок 2.10 - Середній час обробки 1 замовлення торговим персоналом ТОВ "Самаровський картонний комбінат", хв..

Джерело: складено автором за даними підприємства

Середній час обробки 1 замовлення торговим персоналом ТОВ "Самаровський картонний комбінат" зменшився майже на 3 хвилини за рахунок зростання кількості замовлень, що оброблюються в менеджерах та через ексель таблиці (за рахунок підвищення швидкості обрахунку товарних позицій). Частка повторних продажів (сталості клієнтської бази) ТОВ "Самаровський картонний комбінат" наведена на рис. 2.11.

Частка повторних продажів (сталості клієнтської бази) ТОВ "Самаровський картонний комбінат" мала тренд до зростання, що вказує на покращення якості роботи персоналу групи продажу.

В даний час в рамках управління персоналом продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" наявні лише посадові інструкції керівника і менеджера з продажу, проте відсутня інструкція про роботу відділу продажу та уніфікована система матеріального та нематеріального стимулювання персоналу групи продажу, зокрема, в практиці підприємства передбачено нарахування:

- зарплати як константи при оплаті праці персоналу групи продажу (керівник – 12 тис. грн. на місяць з щорічним зростанням на 10% для компенсації впливу інфляції, спеціаліст – 10 тис. грн.);

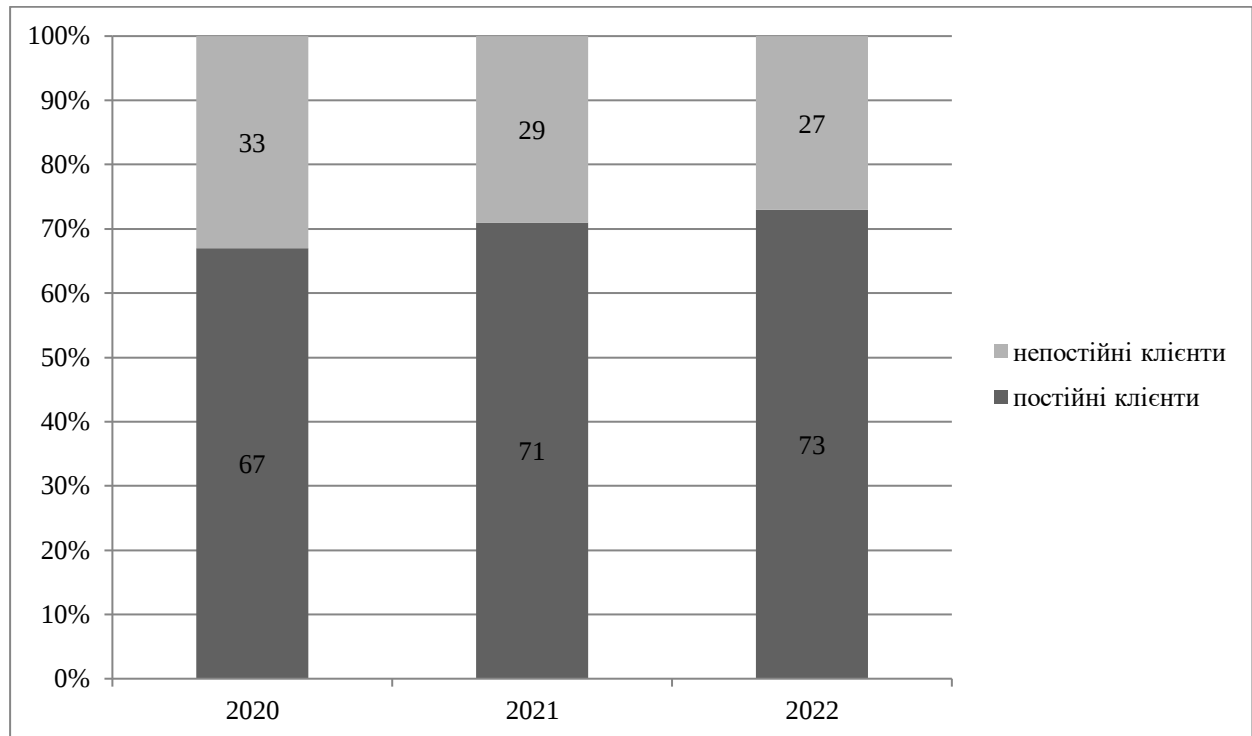


Рисунок 2.11 - Частка повторних продажів (сталості клієнтської бази) ТОВ "Самаровський картонний комбінат", %

Джерело: складено автором за даними підприємства

- бонусів (1,2% від обсягу продажу для керівника, 1% для спеціаліста);
- річні виплати за виконання плану з продажу (0,8% від річного обсягу доходу керівнику та спеціалісту (протягом 2020-2022 рр. плани з продажу виконувалися, оскільки, на нашу думку, відділ продажу їх свідомо занижував для отримання відповідного бонусу).

У табл. 2.4 наведено динаміку виплат персоналу групи продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" в 2020-2022 рр.

Таблиця 2.4 – Склад виплат персоналу групи продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" в 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2022 до 2020	Темп приросту 2022 до 2020, %
Основна зарплата (константа):					
керівник відділу	144,00	158,40	174,24	30,24	21,00
менеджер з продажу	100,00	110,00	121,00	21,00	21,00
Бонуси за обсяг продажу :					
керівник відділу	110,88	141,15	173,49	62,61	56,47
менеджер з продажу	92,40	117,63	144,57	52,17	56,46
Річні виплати за виконання плану з продажу					
керівник відділу	73,92	94,10	115,66	41,74	56,47
менеджер з продажу	73,92	94,10	115,66	41,74	56,47
Загальна сума оплати праці:					
керівник відділу	328,80	393,65	463,39	134,59	40,93
менеджер з продажу	266,32	321,73	381,23	114,91	43,15
Середньомісячна зарплата:					
керівник відділу	27,40	32,80	38,62	11,22	40,93
менеджер з продажу	22,19	26,81	31,77	9,58	43,15
Співвідношення оплати праці керівника та менеджера з продажу	1,23	1,22	1,22	-0,02	-1,55

Джерело: складено автором за даними Додатку А

Інші виплати, доплати та премії для персоналу групи продажу, не передбачено, зокрема:

- за залучення нових клієнтів;
- за стимулювання авансових платежів;
- за вихід на тендерні договори;
- за залучення оптових покупців.

Склад виплат персоналу групи продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" в 2020-2022 рр. вказує на те, що загалом річна оплата праці керівника відділу продажу зросла на 134,59 тис. грн. (на 40,93%), а спеціаліста – на 114,91 тис. грн. (на 43,15%) за період аналізу, при цьому співвідношення оплати праці керівника та менеджера з продажу складало 1,22-1,23, що

відображає функціональний склад обов'язків та відповідальності в сфері продажу підприємства.

Структура виплат персоналу групи продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" в 2020-2022 рр. наведена на рис. 2.12.

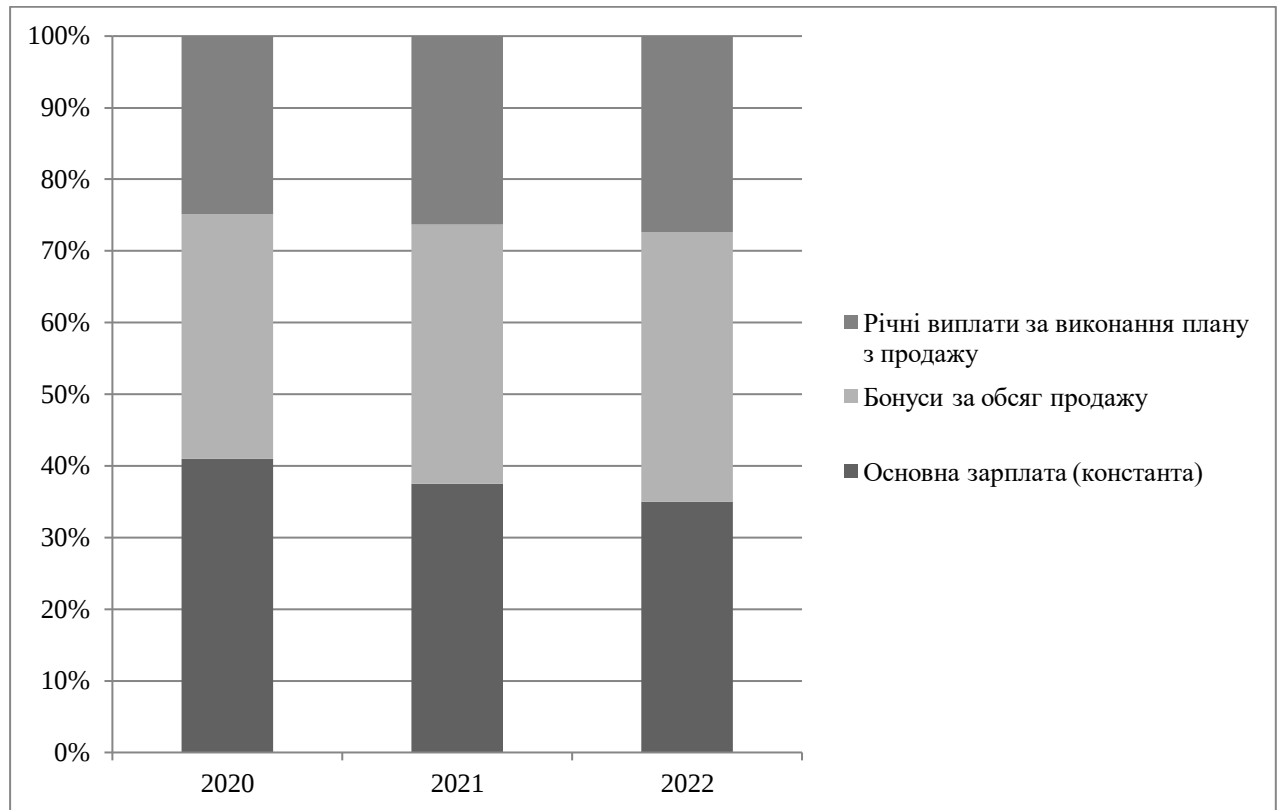


Рисунок 2.12 - Структура виплат персоналу групи продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" в 2020-2022 рр., %

Джерело: складено автором за даними Додатку А

Структура виплат персоналу групи продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" в 2020-2022 рр. вказує на переважання в складі оплати праці бонусів за обсяги продажу (стимулюючий фактор), при цьому частка основної зарплати (константа) скорочувалася, що стимулює персонал з продажу до покращення, а річні виплати за виконання плану зросла на 4%, що також вказує на потребу розвитку управлінських та професійних вмінь та навиків персоналу груп и продажу підприємства.

Відносні показники ефективності виплат персоналу групи продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" в 2020-2022 рр. наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Відносні показники ефективності виплат персоналу групи продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" в 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2022 до 2020	Темп приросту 2022 до 2020, %
Загальна сума оплати праці, тис. грн.	595,12	715,38	844,62	249,50	41,92
Чистий дохід від продажу, тис. грн.	9240,20	11762,50	14457,10	5216,90	56,46
Собівартість продукції, тис. грн.	7975,10	10233,60	13360,80	5385,70	67,53
Чистий прибуток, тис. грн.	738,10	1253,70	747,10	9,00	1,22
Частка оплати праці у собівартості продукції, %	7,46	6,99	6,32	-1,14	-15,28
Дохід на 1 грн. витрат на оплату праці, грн.	15,53	16,44	17,12	1,59	10,24
Рентабельність фонду оплати праці торгового персоналу, %	124,03	175,25	88,45	-35,57	-28,68

Джерело: складено автором за даними Додатку А

Відносні показники ефективності виплат персоналу групи продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" в 2020-2022 рр. вказують на наступні тренди:

- Частка оплати праці у собівартості продукції зменшилася з 7,46% до 6,32% (або на 1,14%), що вказує на непропорційну зміну обсягу витрат та фонду оплати праці (на нашу думку, деструктивний фактор);

- Дохід на 1 грн. витрат на оплату праці зростав з 15,53 грн. до 17,12 грн. (на 1,59 грн. або на 10,24%), що вказує на якісне нарощення зусиль персоналу групи продажу, тобто фактор і результат є стулюючи ми;

- Рентабельність фонду оплати праці торгового персоналу мала тренд до скорочення (на 35,57%), при цьому на 100 грн. витрат на фонд оплати праці в 2020 році було отримано 124,03 грн. чистого прибутку, проте в 2022 році даний показник скоротився до 88,45 грн. (негативний вплив).

Основними недоліками управління персоналом групи продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат", на нашу думку, є:

- відсутність якісної системи мотивації персоналу групи продажу;
- непередбачена система навчання та соціального розвитку персоналу;
- відсутність системи тарифного стимулювання торговельного персоналу.

Узагальнення системи управління персоналом групи продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" дозволив виявити наступне: в компанії наявно лише 2 особи, що залучені до процесу продажу. Система їх мотивації та стимулювання, на нашу думку, не є ефективною, оскільки враховують деструктивну шкалу стимулювання. Інших стимулів для покращення управління персоналу групи продажу (навчання, соціальний пакет) наразі немає.

РОЗДІЛ 3. ВЕКТОРИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОДАЖУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "САМАРОВСЬКИЙ КАРТОННИЙ КОМБІНАТ"

3.1.Покращення автоматизації продажів ТОВ "Самаровський картонний комбінат"

За результатом розгляду стану та особливостей організації системи продажів ТОВ "Самаровський картонний комбінат" визначено потребу в її коригуванні та оптимізації, зокрема, за рахунок автоматизації продажів.

Основними проблемами процесу автоматизації продажу в ТОВ "Самаровський картонний комбінат", на нашу думку, є:

- недосконалий процес обробки замовлень;
- відсутність альтернатив замовлення товару (через сайт клієнт може обрати потрібну кількість товару);
- відсутність можливості зробити замовлення на сайті в неробочий час;
- відсутність просування товару на альтернативних майданчиках;
- відсутність навчання персоналу для покращення швидкості та якості оброблення заявок на замовлення та їх реалізації.

У даний час стратегія продажів фактично відсутня, оскільки відсутня CRM система та ефективна організація продажів. Бізнес базується на лідах, що вже наявні та надходять з інтенет-сайту компанії.

Управління взаємовідносинами з клієнтами — це комплексна бізнес-стратегія та маркетингова стратегія, яка об'єднує технології, процеси та людей. Управління успішним впровадженням CRM вимагає інтегрованого та збалансованого підходу до технологій, процесів і людей.

Управління взаємовідносинами з клієнтами, як цей термін виходить далеко за рамки платформи чи програмного забезпечення: це весь процес, який використовується стартапами, малими, середніми та великими компаніями для управління та аналізу взаємодії з клієнтами, передбачення

потреб і бажань, оптимізації прибутковості. збільшити продажі та персоналізувати кампанії для залучення нових клієнтів.

Актуальним, на нашу думку, є коригування автоматизації продажів ТОВ "Самаровський картонний комбінат" за рахунок впровадження CRM-системи, яку на даний час не встановлено та не використовують в компанії.

CRM - це аббревіатура, яка використовується для "Customer Relationship Management". Однак визначення CRM йде далі: це всебічне управління продажами, маркетингом, обслуговуванням і всіма контактними точками.

Ми в епоху клієнта, цифрової трансформації, нових технологій. У цьому сценарії стосунки також еволюціонували, що призвело до нової концепції, також відомої як клієнтський досвід. Концепція CRM означає бути орієнтованим на клієнта. Це стратегія, це процес, це інструмент і технологія.

Платформи CRM входять до списку найбільш важливих та інноваційних корпоративних технологій, доступних компаніям. чому Те, як вони використовують інформацію про клієнтів для керування обліковими записами, потенційними клієнтами та можливостями продажу в одному місці.

CRM зберігає інформацію про поточних і потенційних клієнтів (ім'я, адресу, номер телефону тощо), а також про їхні дії та точки контакту з компанією, включаючи відвідування веб-сайтів, телефонні дзвінки, електронні листи тощо. Однак програмне забезпечення CRM — це не просто складний список контактів: воно збирає та об'єднує цінні дані для підготовки й оновлення ваших команд особистою інформацією клієнтів, історією покупок і вподобаннями.

CRM допомагає вашій компанії позбутися застарілих процесів і ручних зусиль, щоб ваш бізнес міг прогресувати. Платформа доступно впорядковує облікові записи та контакти в режимі реального часу, прискорюючи та спрощуючи процес продажів.

Замість того, щоб застрягати з нагадуваннями на жовтих наліпках або занурюватися в електронні таблиці, ви швидко й легко передаєте потенційні клієнти своїй команді продажів: кожен член команди, незалежно від того, де

він знаходиться та що робить, завжди працює з оновленою інформацією про клієнтів та їх взаємодія з компанією.

Коли ми говоримо про типи CRM, існує два шляхи, якими компанії можуть йти залежно від своїх потреб і бюджету: хмарна CRM і локальна CRM.

Наведемо порівняння CRM-систем, що узагальнено у табл. 3.1

Таблиця 3.1 – Порівняння CRM-систем

Показник	Локальна CRM	CRM у хмарі
Опис системи	CRM, який підтримується на фізичному сервері компанії та потребує обслуговування власної команди ІТ. У цьому випадку необхідно встановити програмне забезпечення CRM на сервер або на комп'ютер, який використовується як такий.	не встановлюється на комп'ютері та не вимагає від вашої компанії спеціальної ІТ-команди для підтримки рішення. Тому онлайн-CRM також можна назвати програмним забезпеченням як послугою (SaaS), оскільки вся інфраструктура управляється віддалено групою експертів рішення
Переваги	Кращий контроль над сервером з боку ІТ-команд	Доступний 24 години на добу, 7 днів на тиждень; Доступ із будь-якого місця за допомогою мобільних пристроїв; Початкові вкладення мінімальні; Сервер не потребує обслуговування, оновлення відбуваються автоматично; Безпечно стежити за розвитком компанії
Недоліки	Відсутність живлення може призвести до затримок у використанні системи; Витрати на початкове налаштування та встановлення надзвичайно високі; Необхідно найняти ІТ-команду для керування сервером та проведення обслуговування; Важко масштабувати, а оновлення можуть бути дорогими.	Залежить від підключення до Інтернету, але може синхронізуватися з офлайн-даними.

Локальна CRM, яку також називають локальною CRM, — це тип CRM, який підтримується на фізичному сервері компанії та потребує обслуговування власної команди ІТ. У цьому випадку необхідно встановити програмне забезпечення CRM на сервер або на комп'ютер, який використовується як такий.

CRM у хмарі, або CRM Cloud, базується на хмарних обчисленнях. Ми можемо сказати, що це онлайн-CRM, і, отже, він не встановлюється на комп'ютері та не вимагає від компанії спеціальної ІТ-команди для підтримки рішення. Тому онлайн-CRM також можна назвати програмним забезпеченням як послугою (SaaS), оскільки вся інфраструктура управляється віддалено групою експертів рішення. Завдяки хмарній CRM команді потрібно лише отримати доступ до сторінки входу в будь-який час через браузер на будь-якому пристрої або через програму.

Переваги онлайн CRM:

- Доступний 24 години на добу, 7 днів на тиждень;
- Доступ із будь-якого місця за допомогою мобільних пристроїв;
- Початкові вкладення мінімальні;
- Сервер не потребує обслуговування, оновлення відбуваються автоматично;
- Безпечно стежити за розвитком компанії;

Недоліки онлайн CRM:

- Залежить від підключення до Інтернету, але може синхронізуватися з офлайн-даними.

Переваги локальної CRM:

- Кращий контроль над сервером з боку ІТ-команд.

Недоліки локальної CRM:

- Відсутність живлення може призвести до затримок у використанні системи;
- Витрати на початкове налаштування та встановлення надзвичайно високі;

- Необхідно найняти ІТ-команду для керування сервером та проведення обслуговування;

- Важко масштабувати, а оновлення можуть бути дорогими.

Online CRM є результатом прогресу в таких технологіях, як хмарні обчислення, або португальською мовою хмарні обчислення. Але ви можете запитати: що таке хмарні обчислення?

Хмарні обчислення — це надання обчислювальних ресурсів із захищеної мережі віддалених серверів, розміщених в Інтернеті, забезпечуючи легкодоступну та підтримувану альтернативу старій моделі запуску програмного забезпечення, платформ і програм, а також зберігання й обробки даних на персональних комп'ютерах. або локальні сервери.

Коли ми думаємо про CRM для продажів, ми говоримо про ту частину CRM, яка має на меті допомогти вашій компанії продавати більше за менший час. Інтелектуально CRM виконує прості завдання в автоматизований спосіб, щоб ваша команда могла зосередитися на важливих кроках для конверсії продажів. Ось чому використання CRM так важливо для вашої компанії. Найкращий спосіб підвищити ефективність вашої воронки продажів — відстежувати та записувати відповідну інформацію про клієнтів.

Для команди CRM означає рішення, яке допомагає керувати конвеєром і оптимізувати весь цей процес захоплення можливостей, ведення переговорів і закриття продажів у швидкий, організований і чітко визначений спосіб.

Цей інструмент надає широкий спектр функціональних можливостей і послуг, які виходять за рамки традиційного управління взаємовідносинами, за допомогою нього можна розробляти персоналізовані та індивідуальні програми відповідно до ваших потреб. Все це через 360-градусний огляд, щоб оптимізувати прийняття рішень.

Компаніям більше не потрібно бути пасивними, чекаючи, поки потенційний покупець зв'яжеться з ними, вони можуть досягти успіху в реалізації стратегій і бізнес-цілей, побудованих на основі руйнівної, прискореної та ультразв'язаної реальності, у якій ми живемо.

Автоматизація маркетингу — це використання інструментів і рішень на базі нових цифрових технологій для автоматизації всіх процесів цифрового маркетингу, усуваючи ручні завдання, які потребують багато зусиль, і дозволяючи контролювати всі дії, які створюють точки контакту.

Це союзник, який допомагає маркетинговим командам організовувати пріоритети та зосереджуватись на стратегіях і знаннях, які дійсно важливі, з гнучкістю та ефективністю. Цифрові технології сприяли прогресу автоматизації маркетингу, що, у свою чергу, відкрило шлях для компаній, які все більше зосереджуються на шляху клієнта.

Все це в персоналізований спосіб, щоб клієнти з різними інтересами ідеально впливали на досягнення тієї самої кінцевої мети: укладання більшої кількості угод. Інструмент автоматизації, CRM, є хмарною платформою, яка забезпечує релевантні, персоналізовані подорожі по всіх каналах і пристроях, що дозволяє маркетологам надсилати правильне повідомлення в потрібний час на кожному етапі відносин із клієнтом. Якщо нам потрібно визначити обслуговування клієнтів, ми б сказали, що це вся підтримка, яку ви пропонуєте своїм клієнтам до, під час або після їх покупки.

Відносини неможливі без обслуговування, тим більше, коли це стає досвідом клієнта. Ваша компанія має бути готова швидко вирішувати проблеми та пропонувати просту, інтуїтивно зрозумілу форму самообслуговування, доступну 24 години на добу на всіх пристроях.

Післяпродажне обслуговування — це частина обслуговування клієнтів, яка об'єднує всі стратегії, спрямовані на покращення досвіду після конверсії. Завдяки CRM післяпродажне обслуговування стає набагато точнішим, тому ви можете персоналізувати обслуговування та усувати проблеми ще до того, як вони виникнуть.

Впровадження платформи CRM дозволяє інтегрувати всі ваші передпродажні, продажні та післяпродажні дії, а також є способом покращення обслуговування клієнтів і багатоканальної підтримки. Шанси укласти більше угод збільшуються, якщо ваш клієнт має гарний досвід.

Ми вже згадували, що очікування клієнтів щодо обслуговування зростають з кожним днем. Тому, щоб ваші команди мали інтегроване уявлення про кожного клієнта та бізнес-можливості, ваша CRM має бути інтегрована з досвідом. У Salesforce такою платформою є Service Cloud.

ERP відповідає Enterprise Resource Planning і базується на комп'ютеризованих рішеннях для управління організаційними процесами, особливо фінансовими процесами, такими як кредиторська заборгованість, виставлення рахунків і планування.

Компанії з найрізноманітніших сегментів, кожна зі своїми проблемами та специфікою, вступають у процес цифровізації та, таким чином, повертаються до четвертої промислової революції. CRM for Industries відіграє важливу роль у цій трансформації, яка обумовлена клієнтським досвідом.

ІТ-продукти розроблені відповідно до потреб кожного сегмента, допомагаючи кожному бізнесу налагоджувати зв'язок зі своїми споживачами абсолютно по-новому. Якщо у вас є клієнти, ви можете скористатися CRM. Навіть якщо ваша клієнтська база невелика, ніхто не зможе запам'ятати й упорядкувати кожную взаємодію — ту, яка відбулася або має відбутися.

Це потужний бізнес-інструмент, який спрощує процеси, надає цінну інформацію про бізнес і віртуально об'єднує співробітників вашої компанії, щоб вони могли співпрацювати як одна команда в режимі реального часу.

Для стартапів і невеликих підприємств управління взаємовідносинами з клієнтами стимулює зростання за допомогою правильних технологій і дає їм реальний шанс конкурувати на тому ж рівні, що й великі компанії.

За даними IDC, використання штучного інтелекту для CRM підніме глобальний бізнес на 1,1 трильйона доларів до 2021 року. Коли ми говоримо про штучний інтелект, або ШІ, ми говоримо про машинне навчання, глибоке навчання та обробку природної мови. Ці терміни вказують на майбутні систем, достатньо розумних, щоб вчитися на наших взаємодіях і даних, передбачати наші потреби та виконувати повсякденні завдання.

З усім цим ви можете передбачити наступну ідеальну взаємодію з продажами, маркетингом або обслуговуванням для кожного клієнта. Зона продажів зможе передбачити можливості та визначити пріоритетність найкращих потенційних клієнтів. Групи обслуговування клієнтів нададуть наступне покоління проактивних послуг, запобігаючи збоям машин або відповідаючи на поширені запитання в спільноті клієнтів, перш ніж вони стануть заявками на обслуговування. Маркетинг зможе створювати передбачувані подорожі для всіх клієнтів, персоналізуючи досвід, як ніколи раніше.

Як відомо, на процес впровадження системи CRM впливає структура та особливості бізнесу компанії. Оскільки система CRM – це ІС. При впровадженні системи з огляду на фактори існує «висока ймовірність значного покращення розуміння процесу впровадження». Дослідження результатів під час процесу впровадження системи CRM можна полегшити шляхом порівняння факторів на різних етапах, таких як ініціація, прийняття, адаптація, прийняття, рутинізація та впровадження.

Етапи впровадження системи CRM:

- 1) впровадження обраної форми CRM, щоб зрозуміти, яку частину CRM можна було б впровадити в маленькій компанії;
- 2) ідентифікація системи CRM, вивчення питання про те, яка форма CRM підходить для системи CRM невеликої компанії;
- 3) впровадження CRM, що демонструє впровадження CRM у цифровому вигляді відповідно до узгодженості бізнес-стратегії та клієнтської стратегії;
- 4) впровадження системи, що представляє технологічний процес впровадження відповідної системи для малої компанії.

Метою управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) у ТОВ "Самаровський картонний комбінат" є розумний пошук, маркетинг, продаж і обслуговування клієнтів. CRM – це широко використовуваний термін, який охоплює концепції, які використовують компанії та державні сектори для управління своїми відносинами з клієнтами та зацікавленими сторонами.

Технології, які підтримують цю бізнес-ціль, включають збір, зберігання та аналіз інформації про клієнтів, постачальників, партнерів і внутрішні процеси. Функції, які підтримують цю бізнес-ціль, включають продажі, маркетинг і обслуговування клієнтів, навчання, професійний розвиток, управління продуктивністю, розвиток людських ресурсів і винагороду.

CRM — це не просто технологія, а радше комплексний підхід до філософії організації у роботі з клієнтами. Це включає політику та процеси, приватне обслуговування клієнтів, навчання співробітників, маркетинг і управління інформацією. Отже, важливо, щоб будь-які міркування про впровадження CRM виходили за межі технології, до ширших організаційних вимог. Цілі стратегії CRM повинні враховувати конкретну ситуацію компанії, а також потреби та очікування її клієнтів. Дані, зібрані як частина CRM, повинні враховувати конфіденційність клієнтів і безпеку даних. Клієнти хочуть бути впевненими, що їхні дані не передаються третім сторонам без їхнього дозволу та не мають незаконного доступу треті сторони.

Для ТОВ "Самаровський картонний комбінат" було обрано NetHunt CRM, що обумовлено:

- вартістю впровадження CRM;
- торговим спрямуванням компанії;
- легкістю адаптації персоналу групи продажу до впровадження даної системи;
- якістю та зручністю використання вказаної CRM.

На основі виявлених особливостей організації автоматизації продажів ТОВ "Самаровський картонний комбінат" запропоновано впровадження CRM-системи, що дозволить покращити комунікації з клієнтами та процес продажу їм товарів. Також даний крок дозволить отримати додатковий вільний робочий час персоналу з продажу для встановлення контактів з іншими клієнтами.

Для бізнесу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" актуальним є імплементація основних переваг CRM-системи для автоматизація елементів комунікації збутового персоналу з наявними та новими споживачами.

3.2. Покращення управління збутовим персоналом ТОВ "Самаровський картонний комбінат"

Узагальнення векторів покращення автоматизації продажів ТОВ "Самаровський картонний комбінат" в рамках існуючої системи організації продажів компанії вказує на потребу покращення управління збутовим персоналом. Стратегії продажів є однією з найважливіших основ будь-якої компанії для досягнення хороших економічних результатів і зростання. Стратегії продажів визначають дії, які сприятимуть зростанню компанії, щоб вона досягла очікуваної прибутковості. Але це щось цілком логічне, тому в цій публікації ми залишимо осторонь визначення та схему реалізації однієї з цих стратегій продажів і повністю введемо ті фактори, які визначатимуть можливість стати лідером на вашому ринку.

Оскільки цей тип стратегії є набагато більшим, ніж просте планування, насправді він повинен залучати всі компоненти компанії, окрім відділу продажів, для досягнення більшої ефективності. Це логічно, адже чим більше буде залучення всіх, тим більша ефективність буде досягнута.

І від цієї стратегії безпосередньо залежить життя компанії, а отже, і робочі місця всіх співробітників. Елементи розробки стратегії продажів:

- Канали збуту;
- Цілі кожного каналу;
- Засоби, за допомогою яких буде досягнуто кожен мету;
- Бюджет, призначений кожному каналу та кожній дії продажу;
- Час, виділений на розвиток кожної дії;
- Тип дій, які необхідно провести, періодичність і порядок у часі;
- Інструменти аналізу та корекції.

Недоліками існуючої системи управління збутовим персоналом ТОВ "Самаровський картонний комбінат", на нашу думку, є:

- досить високий рівень сталої складової грошової винагороди персоналу групи продажу;
- відсутність мотивації за рахунок заниження плану продажу;
- вищий рівень бонусів у керівника відділу в порівнянні зі спеціалістом.

Для усунення вказаних недоліків системи управління збутовим персоналом ТОВ "Самаровський картонний комбінат", на нашу думку, актуальним буде:

- перегляд розміру сталої складової грошової винагороди персоналу групи продажу в бік зниження (для керівника з 12 до 10 тис. грн., для спеціаліста з 10 до 8 тис. грн. з збільшенням інфляційного коригування з 10% до 20%);
- перегляд бонусів і встановлення їх на рівня 1,5% для керівника та спеціаліста;
- перегляд річних виплат за виконання плану з встановленням як константи преміювання (на рівні 50 тис. грн. для керівника та для спеціаліста з продажу) та запровадження мотивуючого бонусу на рівні 0,5% від річного обсягу продажу.

Для якісного розвитку системи управління збутовим персоналом ТОВ "Самаровський картонний комбінат" також доцільним є проведення навчання персоналу групи продажу, зокрема, комунікаційним навикам, роботи з відмовами, курсам ораторського мистецтва, курсам продажу. Базовий курс підвищення кваліфікації торговельного персоналу розрахований на 2 місяці і може бути реалізований в 2023 році, його вартість складає 30 тис. грн. на 1 особу. Також актуальним є проведення навчання роботи в системах автоматизації продажу, що є доцільним на фоні впровадження такої системи на підприємстві. Середня вартість підготовки спеціаліста для роботи в системі автоматизації продажу складає 15 тис. грн. на 1 особу. Навчання персоналу

групи продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат", на нашу думку, дозволить:

- підвищити комунікаційні навички персоналу;

Наведені пропозиції коригування системи управління збутовим персоналом ТОВ "Самаровський картонний комбінат", на нашу думку, дозволять: запровадити більш справедливую систему оплати праці збутового персоналу; стимулювати збутовий персонал до збільшення обсягів продажу; стимулювати збутовий персонал до виконання плану з продажу; покращити комунікаційні навички та функціональні можливості персоналу групи продажу.

Інші додаткові методи та форми мотивації збутового персоналу на підприємстві не застосовуються. Їх розвиток був актуальним при чисельності персоналу понад 10 осіб, проте в малому колективі використання провідних форм та методів матеріального та нематеріального стимулювання, на нашу думку, не є доречним.

Запропоновано вектор покращення управління збутовим персоналом ТОВ "Самаровський картонний комбінат" за рахунок коригування мотиваційної майнової системи стимулювання персоналу групи продажу, що дозволить підвищити якісну мотивацію персоналу даного сектору. Окрім того актуальним є проведення навчання персоналу групи продажу з метою підвищення їх функціональних можливостей, здібностей та навиків.

3.3. Оцінка ефективності пропозицій для ТОВ "Самаровський картонний комбінат"

На основі запропонованих заходів автоматизації продажів та коригування системи управління персоналу групи продажів ТОВ "Самаровський картонний комбінат" актуальним є проведення оцінки ефективності вказаних пропозицій.

Складемо кошторис витрат на запропоновані заходи:

- витрати на комунікаційне навчання персоналу = $2 \cdot 30 = 60$ тис. грн.;

- витрати на навчання навикам автоматизації продажу = $2 \cdot 15 = 30$ тис. грн.;

- придбання CRM-системи та її установка на підприємстві = 50 тис. грн. на рік одноразово.

Загальний бюджет заходів = $60 + 30 + 50 = 140$ тис. грн. Крім того визначимо вплив пропозицій стосовно покращення управління збутовим персоналом ТОВ "Самаровський картонний комбінат" на рівень видатків на фонд оплати праці збутового персоналу (на прикладі 2022 року). У табл. 3.2 наведено скоригований розрахунок фонду оплати праці персоналу групи продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" в 2020-2022 рр. за запропонованими системами.

Таблиця 3.2 – Скоригований розрахунок фонду оплати праці персоналу групи продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" в 2020-2022 рр. за запропонованими системами, тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2022 до 2020	Темп приросту 2022 до 2020, %
Основна зарплата (константа):					
керівник відділу	120,00	144,00	172,80	52,80	44,00
менеджер з продажу	96,00	115,20	138,24	42,24	44,00
Бонуси за обсяг продажу :					
керівник відділу	138,60	176,44	216,86	78,25	56,46
менеджер з продажу	138,60	176,44	216,86	78,25	56,46
Річні виплати за виконання плану з продажу					
керівник відділу	96,20	108,81	122,29	26,08	27,11
менеджер з продажу	96,20	108,81	122,29	26,08	27,11
Загальна сума оплати праці:					
керівник відділу	354,80	429,25	511,94	157,14	44,29
менеджер з продажу	330,80	400,45	477,38	146,58	44,31
Середньомісячна зарплата:					
керівник відділу	29,57	35,77	42,66	13,09	44,29
менеджер з продажу	27,57	33,37	39,78	12,21	44,31
Співвідношення оплати праці керівника та менеджера з продажу	1,07	1,07	1,07	x	x

Джерело: складено автором за даними Додатку А

Скоригований розрахунок фонду оплати праці персоналу групи продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" в 2020-2022 рр. за запропонованими системами дозволить оптимізувати систему оплати праці персоналу та зменшити розрив в фонді оплати праці керівника та спеціаліста з продажу з 23% до 7%. При цьому загальний фонд оплати праці зріс би на 90,49 тис. грн. в 2020 році, 114,32 тис грн. в 2021 році та на 144,70 тис. грн. в 2022 році. Загальна сума приросту фонду оплати праці складе 349,51 тис. грн.

За даними експертної оцінки, наведені заходи дозволять збільшити обсяг збуту на 20%, тобто з 14457,10 тис. грн. в 2022 році до $14457,10 \cdot 20\% = 2891,42$ тис. грн. до рівня 17348,52 тис. грн., а рентабельність продажу складала в 2022 році 5,17 %, при цьому в 2023 планується зростання даного показника до 11%, що дозволить отримати додатковий економічний ефект в розмірі $2891,42 \cdot 11\% = 318,06$ тис. грн.

Загальні витрати на вказані заходи = $140 + 144,70 = 284,70$ тис. грн.

Позитивний ефект від запропонованих заходів : $318,06 - 284,70 = 33,36$ тис. грн. У табл. 3.3 наведено вплив запропонованих заходів з коригування системи управління продажами ТОВ "Самаровський картонний комбінат" на фінансово-економічний стан бізнесу.

Таблиця 3.3 - Вплив запропонованих заходів з коригування системи управління продажами ТОВ "Самаровський картонний комбінат" на фінансово-економічний стан бізнесу, тис. грн.

Показники	2022 (до реалізації проєкту)	2023 (після реалізації проєкту)	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Чистий дохід від продажу, тис. грн.	14457,1	17348,5	2891,4	20,0
Собівартість продукції, тис. грн.	13360,8	15934,2	2573,4	19,3
Чистий прибуток, тис. грн.	747,1	1065,2	318,1	42,6
Рентабельність діяльності, %	5,17	6,14	0,97	x
Рентабельність продажу, %	5,59	6,68	1,09	x

Джерело: складено автором за даними Додатку А

Вплив запропонованих заходів з коригування системи управління продажами ТОВ "Самаровський картонний комбінат" на фінансово-економічний стан бізнесу вказує, що за рахунок реалізації заходів з автоматизації продажу та коригування системи управління персоналом групи продажу можна:

- збільшити дохід від продажу на 2891,4 тис. грн. (на 20%), при цьому собівартість реалізованої продукції зросте на 2573,4 тис. грн. (на 19,3%), а чистий прибуток зріс на 318,1 тис. грн. (на 42,6% - позитивний тренд);

- рентабельність діяльності за рахунок запропонованих заходів зросте на 0,97% до рівня 6,14%, а рентабельність продажу на 1,09% до 6,68%, що вказує на економічну доцільність запропонованих заходів.

Наведені пропозиції заходів автоматизації продажів та коригування системи управління персоналу групи продажів ТОВ "Самаровський картонний комбінат" є економічно доцільними та можуть покращити конкурентний вектор розвитку персоналу та якість фінансового стану компанії в стратегічній перспективі.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження стану та векторів розвитку системи управління персоналом підприємства зроблено наступні висновки і пропозиції:

Узагальнення поняття та значення управління процесом продажу на підприємстві дозволило виявити стратегічну роль збутових бізнес-процесів в ринковому розвитку бізнес конкурентоспроможності підприємства в стратегічній перспективі.

Розгляд наукових підходів до автоматизації продажу на підприємстві дозволив встановити, що автоматизація продажів діє як цифровий помічник, допомагаючи продавцям керувати повторюваними та повсякденними завданнями, які необхідно виконати, щоб забезпечити безперешкодний організований робочий процес. Автоматизація продажів — це функція програмного забезпечення, яка автоматизує повторювані завдання, які є ключовими для створення простих і прибуткових шляхів клієнта. Його часто включають як функцію програмного забезпечення CRM, програмного забезпечення для створення потенційних клієнтів і програмного забезпечення для електронного маркетингу.

За результатом розгляду особливостей управління продажами в торговому та виробничому бізнесі в умовах воєнного стану підкреслено погіршення умов та можливостей реалізації конкурентних переваг бізнесу на ринку для обох секторів, у той же час виробничі підприємства отримали більше можливостей для покращення якості збуту за умови переорієнтації на товари воєнного призначення та підвищеного товарного попиту (паурбанки, електростанції, засоби генерації), при цьому торговий бізнес робив акцент на оптимізацію наявних ланцюгів управління продажами, зокрема, в сфері автоматизації управління продажу та покращення умов реалізації можливостей управління торговим персоналом.

Проведений аналіз діяльності та продажів ТОВ "Самаровський картонний комбінат" вказує на те, що дана компанія є малим виробничим

регіональним підприємством, що займається випуском та продажем гофрованого паперу, паперової та картонної тари. Загалом за показниками випуску та збуту ТОВ "Самаровський картонний комбінат" демонстрував покращення векторів та конкурентного розвитку, що підкреслює актуальність створення та управління системою продажу підприємства.

Проведений аналіз системи автоматизації продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" дозволив виявити наступне: в даний час обов'язки по автоматизації продажу компанії функціонально забезпечує керівник компанії, а директор (начальник) відділу продажу безпосередньо реалізує комплекс заходів з автоматизації. Встановлено недостатність систем автоматизації продажу, оскільки фактично в компанії використовується лише сайт як платформа для онлайн замовлення та комунікації з клієнтами, проте ефективні CRM-системи ще не впроваджено.

Узагальнення системи управління персоналом групи продажу ТОВ "Самаровський картонний комбінат" дозволив виявити наступне: в компанії наявно лише 2 особи, що залучені до процесу продажу. Система їх мотивації та стимулювання, на нашу думку, не є ефективною, оскільки враховую деструктивну шкалу стимулювання. Інших стимулів для покращення управління персоналу групи продажу (навчання, соціальний пакет) наразі немає.

На основі виявлених особливостей організації автоматизації продажів ТОВ "Самаровський картонний комбінат" запропоновано впровадження CRM-системи, що дозволить покращити комунікації з клієнтами та процес продажу їм товарів. Також даний крок дозволить отримати додатковий вільний робочий час персоналу з продажу для встановлення контактів з іншими клієнтами.

Запропоновано вектор покращення управління збутовим персоналом ТОВ "Самаровський картонний комбінат" за рахунок коригування мотиваційної майнової системи стимулювання персоналу групи продажу, що дозволить підвищити якісну мотивацію персоналу даного сектору. Окрім того

актуальним є проведення навчання персоналу групи продажу з метою підвищення їх функціональних можливостей, здібностей та навиків.

Наведені пропозиції заходів автоматизації продажів та коригування системи управління персоналу групи продажів ТОВ "Самаровський картонний комбінат" є економічно доцільними та можуть покращити конкурентний вектор розвитку персоналу та якість фінансового стану компанії в стратегічній перспективі.

Авторські пропозиції дозволять якісно покращити систему управління продажами ТОВ "Самаровський картонний комбінат" та суттєво підвищити конкурентний профіль компанії на ринку гофри та виробів з неї.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апопій В. В. Особливості аналізу конкурентоспроможності спеціалізованих підприємств роздрібною торгівлі. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 12. Ч. 1. С. 110-116.
2. Апопій В. В. Роздрібна торгівля: концентрація, спеціалізація та типізація : монографія / В. В. Апопій, Т. В. Гуштан, М. Б. Павлова ; [за ред. В. В. Апопія]. Львів : Новий Світ-2000, 2018. 232 с.
3. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
4. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. / О.А. Біловодська. К.: Знання, 2011. 495 с.
5. Дячун О. Особливості управління продажами на зарубіжних ринках. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 1. С. 175-185.
6. Дячун О. Сучасні проблеми управління продажем. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 1. С. 107-117.
7. Жарнікова В. В. Світові тенденції та сучасні реалії розвитку роздрібною торгівлі в умовах цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2019. № 5.
8. Захаренко-Селезньова А. М. Маркетингові інструменти впливу на клієнтів як система управління продажами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 44-48.
9. Зовнішня торгівля України. Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Зовнішня_торгівля_України.
10. Іваннікова М. М. Маркетингове управління лояльністю споживачів. *Науковий журнал "Маркетинг і менеджмент інновацій"*. 2014. №3. С. 62–70.
11. Іванова Л. О. Особливості маркетингового управління лояльністю клієнтів роздрібних торговельних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 15. Ч. 1. С. 127–133.

12. Калашнікова Т. Ю. Підвищення якості обслуговування пасажирів за рахунок автоматизації продажу квитків на вокзалах. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2016. Вип. 164. С. 89-95.
13. Карпенко Н. В. Управління маркетинговою політикою підприємства. *Науковий вісник ПУЕТ*. 2011. № 5(50). С. 231–234.
14. Ковальчук С. В. Розвиток клієнтоорієнтованості засобами краудсорсингу. *Маркетинг в Україні*. 2015. № 5. С. 34–48.
15. Ковінько О. М. Оцінка управління продажем на виробничому підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. Вип. 13(1). С. 96-99.
16. Комерційна діяльність : підручник / [В. В. Апопій, С. Г. Бабенко, Я. А. Гончарук та ін.; за ред. В. В. Апопія]. К. : Знання, 2018. 558 с.
17. Кондратюк І. В. Професійні продажі / І. В. Кондратюк, М. Я. Малініна ; [за наук. ред. М. Г. Бойко]. Івано-Франківськ : “Лілея НВ”, 2015. 192 с.
18. Краснокутська Н. С. Системний підхід до управління продажами в інтернет-магазині. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1(1). С. 216-224.
19. Кузьменко О.В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства в умовах інтегрованої системи менеджменту. *Економіка та управління*. 2010. № 5. С. 117-122.
20. Кулініч О. А. Теоретико-методологічний аспект формування ефективної системи управління продажами. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 321-326.
21. Мацюк Н. О. Управління продажами торговельного підприємства з використанням інтегрованого ABC-R/S-XYZ-аналізу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 3(2). С. 70-79.

22. Міщук І. П. Управління продажами як інструмент активізації діяльності спеціалізованих магазинів: актуальність, зміст, напрями реалізації. *Підприємництво і торгівля*. 2019. Вип. 25. С. 5-14.

23. Олексенко Л.В. Маркетингова політика розподілу: навчальний посібник / Л.В. Олексенко. К.: Видавництво Ліра-К, 2018. 468 с.

24. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>.

25. Павлова В.А. Удосконалення стратегічного управління відповідно до позиції підприємства на ринку. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2013. № 2(15). С. 187-196.

26. Пилипчук В. П., Данніков О. В. Управління продажем : навч. посібник / В. П. Пилипчук, О. В. Данніков. К. : КНЕУ, 2011. 627 с.

27. Ровенська В.В., Буркацький Ю.Ю. Аналіз сучасного стану розвитку торговельної галузі України. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2 (56). С.145- 150.

28. Семенова А.Ю. Економічний механізм управління сільськогосподарськими підприємствами: теоретико-методологічні аспекти. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2012. С. 186-190.

29. Спільник І.В., Загородна О.М. Економічний аналіз : навч.-метод. комплекс дисципліни (для студентів економічних спеціальностей). Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 432 с.

30. Тімченко О. Д. Оцінка ефективності управління продажами підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2021. № 6. С. 184-189.

31. Терент'єва Н.В. Принципи та функції управління збутовою діяльністю. Вісник Запорізького національного університету: збірник наукових праць. *Економічні науки*. 2016. № 1 (29). С. 127-138.

32. Терент'єва Н.В. Теоретико-методичні засади збутової діяльності підприємств. *Вісник Запорізького національного університету: збірник наукових праць. «Економічні науки»*. 2013. № 3 (19). С. 49-54.

33. Трішкіна Н.І. Оптова торгівля як складова інфраструктури товарного ринку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 4. С. 72-76.
34. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика. Київ : ЦУЛ, 2021. 392 с.
35. Федькович І.В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 111-113.
36. Хрупович С.Є. Теоретичні аспекти побудови системи управління збутовою діяльністю на промисловому підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2006. № 3. С. 34-38.
37. Хрупович, С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств : дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Львів, 2005. 202 с.
38. Швестко В. О. Тенденції та пріоритети провідних торговельних мереж в управлінні продажем товарів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. Вип. 15(5). С. 83-86.
39. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства *Галицький економічний вісник*. 2012. №4(37). С.88-95
40. Штефанич Д., Дячун О. Управління продажем, його функція та об'єктна орієнтація. *Вісник THEU*. 2016. № 2. С. 124–132.
41. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. *Економіка і управління*. 2012. № 2. С. 52-59.
42. Brzeziński Ł., Cyplik P. Efficiency of sales logistics in own and partner networks. *LogForum*. 2020. Vol. 16. Is. 1. P. 117–127.
43. Butler R. S., Debowe H. F. *Marketing Methods And Salesmanship: Modern Business* (1914). J. G. Jones Kessinger Publishing, LLC, 2009. 580 p.
44. BAS Комплексне управління підприємством. Режим доступу: https://www.inagro.com.ua/programs/bas-kompleksne-upravlinnyapidpryyemstvom/?gclid=Cj0KCQjwnueFBhChARIsAPu3YkTnhSgRyaQR9LmXgAWwL_UkCPv4ZUdzVLHcVf7A5jdbCvMrsvH6sUAaAhrHEALw_wcB

45. Paschen J., Wilson M., Ferreira J. J. Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel. *Business Horizons*. 2020. Vol. 63. Is. 3. P. 403–414.

46. Gustafson B. M., Pomirleanu N., John-Mariadoss B. A review of climate and culture research in selling and sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2018. Vol. 38. Is. 1. P. 144–167.

47. Syam N., Sharma A. Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. *Industrial Marketing Management*. 2018. Vol. 69. P. 135–146.

48. Plank R. E., Reid D. A., Koppitsch S. E., Meyer J. The sales manager as a unit of analysis: a review and directions for future research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2018. Vol. 38. Is. 1. P. 78–91.

49. Chunawalla S. A. *Sales Management*. Mumbai : Hima-i laya Publishing House, 2021. 344 p.

50. <https://kartontara.net/ua/p3270136-gofroyaschik-trehslojnogo-gofrokartona.html>

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність компанії

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу І)

Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди
Товариство з обмеженою відповідальністю "Самаровський картонний комбінат"	за ЄДРПОУ	2021 01 01
Територія ДНІПРОПЕТРОВСЬКА	за КОАТУУ	32652820
Організаційно-правова форма господарювання приватна	за КОПФГ	1221455800
Вид економічної діяльності Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари	за КВЕД	10
Середня кількість працівників, осіб 5		17.21
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон 52005, Дніпропетровська обл., Дніпровський район, селище міського типу Слобожанське, ВУЛИЦЯ ВІРОБНИЧА, будинок 9-А		0562338323

1. Баланс на
на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1-мс

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	59,3	59,4
первісна вартість	1011	369,9	401,0
знос	1012	(310,6)	(341,6)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	59,3	59,4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	464,2	708,4
Поточна дебіторська заборгованість	1155	546,4	233,8
Гроші та їх еквіваленти	1165	900,6	737,5
Інші оборотні активи	1190	1 066,4	1 442,3
Усього за розділом II	1195	2 977,6	3 122,0
Баланс	1300	3 036,9	3 181,4

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	200,0	200,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 812,3	2 550,4
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	2 012,3	2 750,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	874,2	206,8
розрахунками з бюджетом	1620	140,4	215,8
розрахунками зі страхування	1625	1,5	1,8
розрахунками з оплати праці	1630	5,8	6,6
Інші поточні зобов'язання	1690	2,7	-
Усього за розділом III	1695	1 024,6	431,0
Баланс	1900	3 036,9	3 181,4

Продовження додатку А

2. Звіт про фінансові результати
за _____ **Рік 2020**

Форма № 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9 240,2	9 966,2
Інші доходи	2160	1,2	-
Разом доходи (2000 +2160)	2280	9 241,4	9 966,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7 975,1)	(8 398,9)
Інші витрати	2165	(312,4)	(695,3)
Разом витрати (2050 +2165)	2285	8 287,5	9 094,2
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	953,9	872,0
Податок на прибуток	2300	(215,8)	(250,9)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	738,1	621,1

Керівник

(підпис)

Борисюк Павло Дем'янович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Шестакова Ольга Сергіївна

(ініціали, прізвище)

Продовження додатку А

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу І)

Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди
Товариство з обмеженою відповідальністю "Самаровський картонний комбінат"	за ЄДРПОУ	2022 01 01
Територія ДНІПРОПЕТРОВСЬКА	за КАТОТТГ 1	32652820
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	UA120202500100465
Вид економічної діяльності Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари	за КВЕД	56
Середня кількість працівників, осіб 5		240
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		17.21
Адреса, телефон 52005, Дніпропетровська обл., Дніпровський район, селище міського типу Слобожанське, ВУЛИЦЯ ВИРОБНИЧА, будинок 9-А		0562338323

1. Баланс на
на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1-мс

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	59,4	51,6
первісна вартість	1011	401,0	425,2
знос	1012	(341,6)	(373,6)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	59,4	51,6
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	708,4	1 150,7
Поточна дебіторська заборгованість	1155	233,8	1 574,0
Гроші та їх еквіваленти	1165	737,5	77,8
Інші оборотні активи	1190	1 442,3	1 504,0
Усього за розділом II	1195	3 122,0	4 306,5
Баланс	1300	3 181,4	4 358,1

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	200,0	200,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 550,4	3 804,1
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	2 750,4	4 004,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	206,8	60,2
розрахунками з бюджетом	1620	215,8	275,2
розрахунками зі страхування	1625	1,8	2,9
розрахунками з оплати праці	1630	6,6	15,7
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	431,0	354,0
Баланс	1900	3 181,4	4 358,1

Продовження додатку А

2. Звіт про фінансові результати
за _____ **Рік 2021**

Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11 762,5	9 240,2
Інші доходи	2160	-	1,2
Разом доходи (2000 +2160)	2280	11 762,5	9 241,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(10 233,6)	(7 975,1)
Інші витрати	2165	(-)	(312,4)
Разом витрати (2050 +2165)	2285	(10 233,6)	(8 287,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 528,9	953,9
Податок на прибуток	2300	(275,2)	(215,8)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	1 253,7	738,1

Керівник

(підпис)

Борисюк Павло Дем'янович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Шестакова Ольга Сергіївна

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Продовження додатку А

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу І)

Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди
Товариство з обмеженою відповідальністю "Самаровський картонний комбінат"	за ЄДРПОУ	2023 01 01
Територія ДНІПРОПЕТРОВСЬКА	за КАТОТТГ 1	32652820
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	UA120202500100465
Вид економічної діяльності Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари	за КВЕД	56
Середня кількість працівників, осіб 5		240
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		17.21
Адреса, телефон 52005, Дніпропетровська обл., Дніпровський район, селище міського типу Слобожанське, ВУЛИЦЯ ВИРОБНИЧА, будинок 9-А		0562338323

1. Баланс на
на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1-мс

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	51,6	78,8
первісна вартість	1011	425,2	471,6
знос	1012	(373,6)	(392,8)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	51,6	78,8
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 150,7	1 938,1
Поточна дебіторська заборгованість	1155	1 574,0	1 322,6
Гроші та їх еквіваленти	1165	77,8	20,1
Інші оборотні активи	1190	1 504,0	1 851,3
Усього за розділом II	1195	4 306,5	5 132,1
Баланс	1300	4 358,1	5 210,9

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	200,0	200,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 804,1	4 551,2
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	4 004,1	4 751,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	60,2	108,5
розрахунками з бюджетом	1620	275,2	338,3
розрахунками зі страхування	1625	2,9	2,8
розрахунками з оплати праці	1630	15,7	10,1
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	354,0	459,7
Баланс	1900	4 358,1	5 210,9

Продовження додатку А

2. Звіт про фінансові результати
за _____ **Рік 2022**

Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14 457,1	11 762,5
Інші доходи	2160	2,9	-
Разом доходи (2000 +2160)	2280	14 460,0	11 762,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(13 360,8)	(10 233,6)
Інші витрати	2165	(13,7)	(-)
Разом витрати (2050 +2165)	2285	(13 374,5)	(10 233,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 085,5	1 528,9
Податок на прибуток	2300	(338,4)	(275,2)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	747,1	1 253,7

Керівник

(підпис)

Борисюк Павло Дем'янович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Шестакова Ольга Сергіївна

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад