

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА **Менеджмент бізнес-організацій**
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ **07 Управління та адміністрування**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ **073 Менеджмент**

Форма навчання: Дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Удосконалення процесів продажів на виробничому підприємстві».

здобувача Григорян Лідія Арташесівна

(підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доцент Барабась Д. О.

(підпис)

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

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.

Київ 2023

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

 **Олена ШАТІЛОВА**
«14» лютого 2023 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 **Михайло САГАЙДАК**
«14» лютого 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Григорян Лідії Арташесівні

дистанційної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Удосконалення процесів продажів на виробничому підприємстві»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «21» лютого 2023 р. № 352-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні аспекти удосконалення процесів продажів продукції виробничого підприємства
<i>(назва розділу)</i>	
Розділ 2	Аналіз та удосконалення процесів продажів на ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»
<i>(назва розділу)</i>	

Об'єкт дослідження:	Система продажу продукції бізнес-організації
Предмет дослідження:	Теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення процесів продажів на виробничому підприємстві
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Опрацювання теоретичних аспектів торгової діяльності виробничого підприємства та розробка пропозиції щодо її удосконалення

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

У розділі 1	Розкрити теоретико-методичні основи процесів продажів продукції виробничого підприємства, у т. ч.
– розглянути поняття продажів, торгової діяльності;	
– охарактеризувати процес управління продажами;	
– розкрити інструментарій, що використовується в управлінні продажами на виробничому підприємстві	
У розділі 2	Проаналізувати процеси продажів на ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» та обґрунтувати перспективні напрями їх удосконалення, у т.ч.:
- охарактеризувати діяльність ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» та діагностувати систему продажу його продукції;	
- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення системи продажу ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»	
- оцінити очікувану ефективність та ризики реалізації запропонованих заходів.	

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

Д.О. Барабась

(ім'я, прізвище)

«08» лютого 2023 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

Л.А. Григорян

(ім'я, прізвище)

«08» лютого 2023 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 49 сторінок, 6 таблиць, 16 рисунків, список літератури з 36 найменувань, 2 додатка.

«Удосконалення процесів продажів на виробничому підприємстві»

Об'єкт дослідження - система продажів продукції бізнес-організації.

Предмет дослідження - теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення процесів продажів на виробничому підприємстві.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи - опрацювання теоретичних аспектів торгової діяльності виробничого підприємства та розробка пропозиції щодо її удосконалення.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- розглянути поняття продажів, торгової діяльності;
- охарактеризувати процес управління продажами;
- розкрити інструментарій, що використовується в управлінні продажами на виробничому підприємстві.
- охарактеризувати діяльність ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» та діагностувати систему продажу його продукції;
- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення системи продажу ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»
- оцінити очікувану ефективність та ризики реалізації запропонованих заходів.

Практичне значення одержаних результатів. За результатами дослідження сформульовані та аргументовані пропозиції щодо удосконалення системи продажу ТОВ “Житомирський м'ясокомбінат”, складено пропозиції щодо удосконалення системи продажу, оцінено очікувану ефективність та ризики реалізації запропонованих заходів, що дозволить підприємству ставати більш успішним на ринку. Було проведено аналіз даних, які стосуються динаміки продажу продукції, показників рентабельності підприємства, структуру продаж та інших аспектів діяльності підприємства.

Апробація результатів. Результати дослідження взяті на розгляд в “Житомирський м'ясокомбінат”.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Ключові слова: процес продажу; управління продажами, матеріальна мотивація, CRM-система.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління
та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної
програми «Менеджмент бізнес-організацій»
дистанційної форми навчання

Григорян Лідії Арташесівни

на тему **Удосконалення процесів продажів на виробничому підприємстві**

Логіко-структурний рівень роботи: достатній, хоча мають місце логічні розриви при викладенні матеріалу роботи.

Рівень пошукової глибини: достатньо глибокий при аналізі ринкового середовища та галузі, менш заглиблений при внутрішньому аналізі.

Теоретико-методичний рівень роботи: достатній, представлено різні погляди на сутність продажів та охарактеризовано інструментарій управління продажами.

Діагностично-конструктивний рівень роботи: помірний, вимагають додаткового обґрунтування запропоновані напрями удосконалення процесів продажів, перш за все, з економічної точки зору.

Рівень наукової етики: в цілому, дотримано.

Організаційний рівень проведення дослідження: доволі високий.

Кількість балів за КБР: 50 балів

Висновок про здобуті здобувачем компетентності та можливість присвоєння їй кваліфікації бакалавра менеджменту: необхідні компетентності набуті, кваліфікаційна бакалаврська робота Григорян Лідії Арташесівни в цілому відповідає вимогам до робіт такого рівня та може бути допущена до захисту з позитивною оцінкою.

Науковий керівник  к.е.н., доцент Барабась Д.О.
(підпис)

«29» травня 2023 р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача

Григорян Лідії Арташесівни

Тема «Удосконалення процесів продажу на виробничому підприємстві»

Актуальність теми даної бакалаврської роботи полягає в удосконаленні системи продажів виробництва, адже в цьому визначається конкурентоспроможність підприємства та його здатність виживати і розвиватися на ринку. Тема є дуже актуальною в контексті сучасного бізнесу, тому що саме бізнес-процес продажу, виступаючи основним процесом, відповідає за отримання прибутку підприємством.

Позитивні риси роботи визначаються як такі:

- сам факт проведеного аналізу показників рентабельності підприємства;
- запропоновані методи спрямовані на підвищення кваліфікації працівників відділу продаж;
- аналіз фонду заробітної плати, а також співвідношення зростання продуктивності праці та заробітної плати;

Зауваження до роботи в цілому відсутні.

Практичне значення одержаних результатів за результатами дослідження сформульовані та аргументовані пропозиції щодо удосконалення процесів продажу ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», забезпечення рентабельного функціонування підприємства, підвищення кваліфікації працівників, автоматизація бізнес-процесів, запровадження CRM системи, що дозволить підприємству ставати більш успішним на ринку.

Пропозиції представлені автором роботи будуть детальніше розглянуті на підприємстві.



ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Теоретичні аспекти удосконалення процесів продажу продукції виробничого підприємства	5
1.1. Поняття продажів, торгової діяльності	5
1.2. Складові управління продажами	9
1.3. Інструментарій, що використовується в управлінні продажами на виробничому підприємстві	14
Розділ 2. Аналіз та удосконалення процесів продажу на ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»	20
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» та його системи продажу продукції	20
2.2. Пропозиції щодо удосконалення системи продажу ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»	30
2.3. Оцінка очікуваної ефективності та ризику реалізації запропонованих заходів	35
Висновки	41
Список використаних джерел	44
Додатки	

ВСТУП

Актуальність дослідження. Значимість управління процесом продажів для підприємства полягає у тому, що він виступає джерелом грошового потоку і, зрештою, прибутку. Продажі відіграють значну роль у діяльності виробничого підприємства, оскільки вони виступають сполучною елементом вибудовування відносин із клієнтами. Система продаж багато в чому визначає конкурентоспроможність підприємства, його здатність виживати і розвиватися на ринку. Багато підприємств визначають продаж одним з основних чинників організаційного розвитку, оскільки продаж є показником ефективності господарської діяльності. Таким чином, ефективне управління процесом продажу є найважливішим в управлінні бізнесом, тому що саме бізнес-процес продажу, виступаючи основним процесом, відповідає за отримання прибутку підприємством.

Проблему управління процесом продажу на підприємстві було розглянуто в працях Друкера П., Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І., Благун І. І., Бозуленко О. Я., Бутенко Д. С., Данилюк В. О., Дашкевич Д. Р., Макалюк І. В., Ляліної Н. С., Окландер М. А., Пилипчук В. П., Даннікова О. В., Терент'євої Н. В., Холод С..Б. та багато інших.

Метою написання кваліфікаційної бакалаврської роботи є опрацювання теоретичних аспектів торгової діяльності виробничого підприємства та розробка пропозиції щодо її удосконалення. Для досягнення мети роботи будуть виконані такі завдання:

- розглянуті поняття продажів та торгової діяльності;
- досліджений процес управління продажами;
- визначено інструментарій, що використовується в управлінні продажами на виробничому підприємстві;
- розглянута характеристика діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» та її системи продажу продукції;

- складені пропозиції щодо удосконалення системи продажу ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»;
- оцінено очікувану ефективність та ризики реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система продажу продукції бізнес-організації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення процесів продажів на виробничому підприємстві.

Методи дослідження: в теоретичній частині дослідження використано методи аналізу, синтезу, узагальнення, графічний метод; в аналітичній частині роботи було використано методи фінансового аналізу, проаналізовано структуру та динаміку продажу продукції, в рекомендаційній частині роботи було застосовано економіко-математичне прогнозування.

Практична значущість роботи полягає в можливості використання розроблених пропозицій для удосконалення процесу продаж на виробничому підприємстві.

Інформаційна база дослідження: наукові публікації за темою роботи, монографії вітчизняних і зарубіжних вчених, публікацій у періодичних виданнях на тему управління збутовою діяльністю на підприємстві, а також фінансова звітність ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 3 роки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПРОДАЖІВ ПРОДУКЦІЇ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття продажів, торгової діяльності

У світі існує безліч різних видів підприємницької діяльності. Один із таких видів – це торгівля, яка є невід'ємною частиною суспільних відносин, до яких включені такі процеси, як виробництво матеріальних благ або надання послуг населенню з метою отримання зиску. Якщо брати торгівлю, як вид підприємницької діяльності, то це ціла і відокремлена система в економіці, в яку також входять свої унікальні процеси. Виділення торгівлі в окрему систему пов'язані з тим, що на даний час активно відбувається поділ праці, і навіть змінюється характер обігу товарів громадського споживання [24].

Розглянемо функції торгівлі як економічної діяльності: (рис. 1.1).

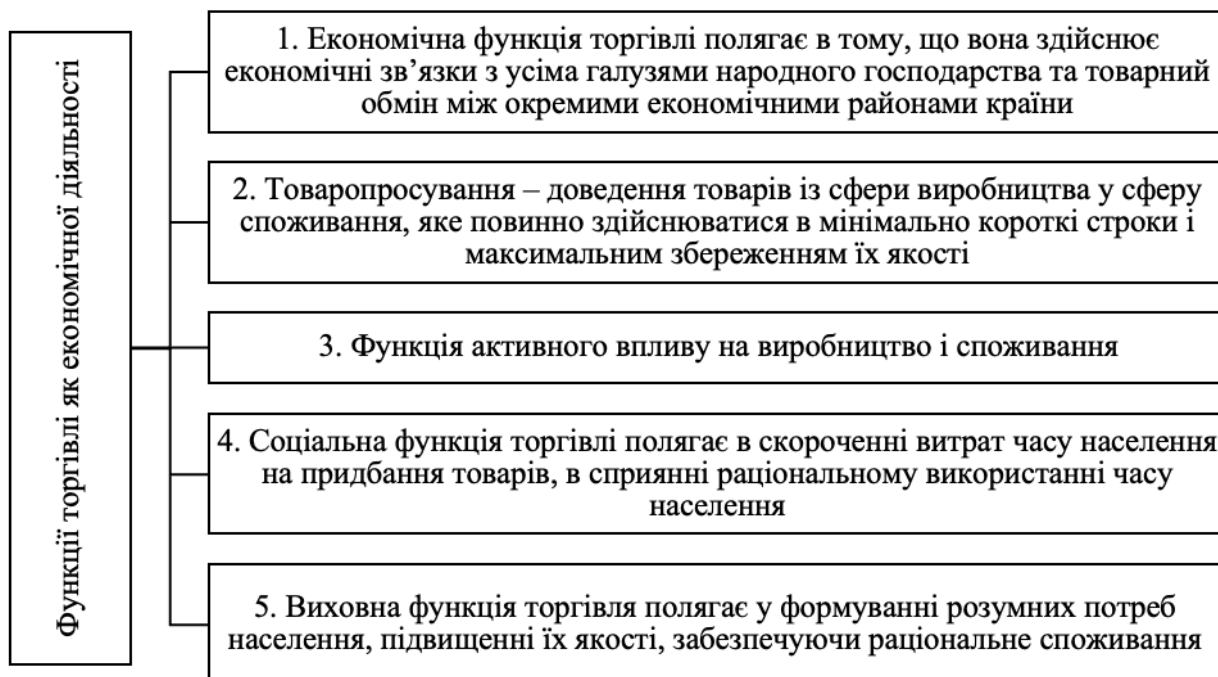


Рисунок 1.1 – Функції торгівлі як економічної діяльності

Джерело: [6, с.10]

Отже, економічна категорія торгівлі є фундаментом для реалізації підприємницької діяльності підприємства. При цьому торгівля виконує економічну функцію, функцію товаро просування, функцію активного впливу, соціальну та виховну функції.

Виділяють 4 основні види торгівлі:

1. Оптова торгівля – найпоширеніший вид торгівлі між великими підприємства. Особливість даного виду торгівлі полягає у тому, що відбувається продаж товарів широким асортиментом, а головне великими партіями. Також Бозуленко О. Я. зазначає, що «це вид економічної діяльності в сфері товарного обігу у вигляді посередництва між виробництвом» [6, с.98]. Реалізація товару відбувається юридичним особам або індивідуальним підприємцям, у свою чергу, вони купують товар для подальшої реалізації.

2. Роздрібна торгівля – популярний вид серед «дрібних» підприємств, які здійснюють продаж товарів чи послуг для повсякденного чи повсякденного використання безпосередньо кінцевим споживачам для їх використання. Побудова відносин із клієнтом та отримання від нього прибутку – центральні елементи цієї сфери торгівлі [6, с.14].

3. Дрібнооптова торгівля – продаж здійснюється дрібними партіями для роздрібних мереж;

4. Дрібнороздрібна торгівля – продаж матеріальних благ через дрібнороздрібні торгові точки [6, с.85].

На ефективність торговельної діяльності значний вплив надає політика закупівель товарної маси та політика продажів, що включає такі елементи, як формування ціни, вдосконалення структури продажів, маркетингові дослідження ринку; управління товарним асортиментом у магазині, оптимізацію товарних запасів.

Кожен суб'єкт господарювання, метою діяльності якого є отримання прибутку, поза сферою своєї діяльності здійснює продаж продукції, товарів, робіт або послуг. Продажі є основним джерелом виручки та отримання доходу, а, отже, і отримання прибутку. Управління продажами є одним із ключових елементів у

системі управління, оскільки саме від управління продажами зрештою залежить фінансовий результат та фінансова стійкість суб'єкта [6].

Продаж є рушійним фактором споживчого ринку. Тобто якщо підприємство реалізує свій товар, то отримує фінансову вигоду для подальшого розвитку, якщо продажу не реалізуються, то й фінансових надходжень немає, що призводить до руйнування та закриття підприємства.

Змісту категорії «продаж» у науковій літературі приділяється достатньо уваги як з боку зарубіжних дослідників (Болт Г.Дж, Дерінг П., Лансестер А., Меннінг Дж., Шандезон Ж. та ін.), так і вітчизняних (Бозуленко О. Я., Гавриш О. М., Гринько Т. В., Паламаренко Я.В., Холод С.Б. та інші). Множинність поглядів свідчить про складність та неоднозначність категорії «продаж», яка може розглядатися як угода, процес комунікації, механізм задоволення потреб споживача, комплекс заходів, переговорний процес у рамках комерційної діяльності та власне комерційна діяльність.

«Продаж» є складним і багатогранним поняттям, яке трактується залежно від теоретичного підходу та напрямів наукових досліджень таким чином (рис. 1.2).

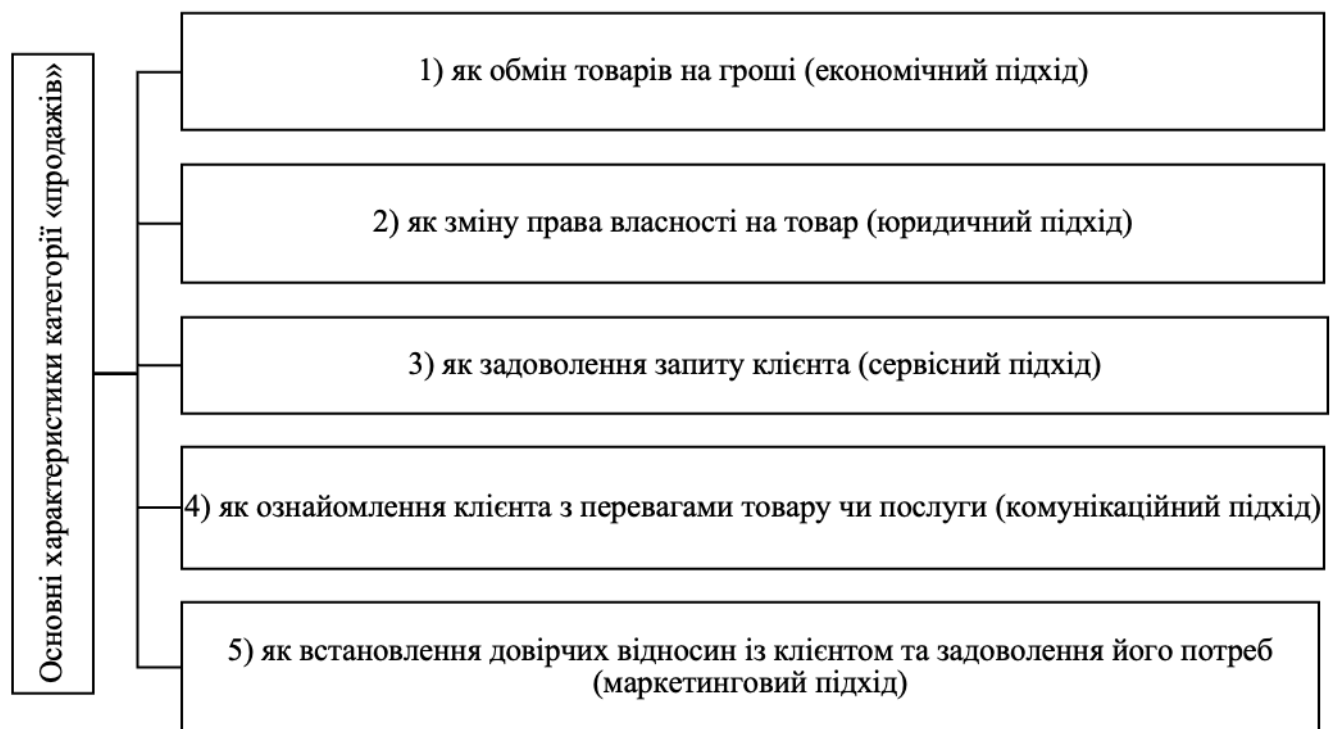


Рисунок 1.2 – Основні характеристики категорії «продажів»

Джерело: [2;5;7;10;22;23;25]

Під процесом продажів прийнято розуміти всі дії підприємства-продавця, які він робить від першого контакту з клієнтом до укладання угоди. Процес продажу товарів є основним у господарюванні підприємств кооперативної спрямованості, і завершуючи комерційні операції дозволяє не лише покривати витрати, пов'язані з продажами, а й отримувати позитивний фінансовий результат основного виду діяльності, який потім впливає на кінцевий результат [33].

Продаж – це поняття, що відноситься до певного роду бізнесу. Так званий бартер, якийсь товар (продукти, одяг, техніка тощо), який можна обміняти на грошову одиницю, підтвердженню цього видається товарний чек.

Першим і основним аспектом процесу продажу є власне продукт або послуги. Продукт може бути як матеріальним, так і вираженим у формі ідеї. Як приклад можна взяти написаний автором сценарій для фільму. Тому продаж в психологічному розумінні - це система переконання покупця в перевагах, які даний продукт, послуги або ідея можуть надати цьому покупцеві в разі вчинення акта покупки. Для того, щоб клієнт зрозумів, що саме цей товар, який надається компанією, є найкращим на ринку збуту, необхідно пояснити цінність цього товару, інакше споживач, якого цей товар не залучив, буде змушений звернутися до іншої компанії. Важливо, щоб продукт мав оптимальне співвідношення «ціна/якість» [20].

Другим аспектом є обслуговування. Якщо ціна і якість товару, що надається, не на багато відрізняється від інших компаній, то велику роль відіграє обслуговування. Третій аспект встановлення продажу – це ціна. Ціна є основною характеристикою товару. При цьому, слід розрізняти ціну та собівартість, оскільки собівартість – це ціна, яку віддають товару з виробництва тобто в ній враховуються лише використані матеріали для цього продукту. А ціна це вже «накрутка» бізнесменів, компаній тощо. Четвертий аспект процесу продажу – це асортимент товару, а широкий асортимент товару – це зручність для споживача придбати товар одному місці. Головною особливістю широкого асортименту є продаж оптом, при такій покупці надаються вагомні знижки для споживача. До

п'ятого аспекту процесу продажу належить доставка. Отриманий споживачем продукт необхідно доставити до кінцевого пункту призначення [10].

Особисті (прямі) продажі – це інструмент маркетингової комунікації для прямих продажів особистого контакту між продавцем та покупцем [7, с.20]. Вони передбачають здійснення продажу продукції безпосередньо з виробництва, без залучення дистриб'юторів чи інших представників.

Збут (реалізація) готової продукції – це одна із найважливіших сфер управління господарською діяльністю підприємства. Він фокусується на обсягах продажів і орієнтований формування стабільного грошового потоку. Реалізація цієї діяльності сприяє досягненню основних цілей діяльності підприємства, наприклад, отримання певних фінансових результатів, досягнення певного місця на ринку тощо [18].

Отже, процес продажу товарів є основним у господарюванні, і, завершуючи комерційні операції, дозволяє не тільки покрити витрати, пов'язані з продажами, а й отримувати позитивний фінансовий результат основного виду діяльності, який потім впливає на кінцевий результат господарювання. Далі буде розглянуто процес управління продажами.

1.2. Складові управління продажами

Управління продажами – ключовий процес у діяльності виробничого підприємства. Справедливо помітити, що вибудована комерційна політика дозволяє компанії отримувати прибуток та успішно вести свою діяльність на висококонкурентному ринку.

Розглянемо підходи до поняття «управління продажами» (табл.1.1). Отже, розглянувши визначення вітчизняних авторів можемо сформулювати наступне власне визначення «управління продажами – це діяльність з планування,

організації та здійснення продукції, товарів та послуг підприємства. Існують різні підходи до управління продажами.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «управління продажами»

Автор	Визначення
Данилюк В., Дашкевич Д. [10, с.282]	«Управління збутовою діяльністю включає в себе такі загальні для всіх бізнес-організацій напрямки, як дослідження ринку, планування номенклатури та обсягу збуту продукції або послуг, установлення комерційних комунікацій з бізнес-партнерами та споживачами»
Терент'єва Н. [31]	«Управління збутовою діяльністю передбачає розробку, планування, координацію, організацію та контроль відповідних заходів та ключових показників ефективності та масштабів просування продукції на ринку з метою налагодження перспективних довготривалих стосунків з бізнес-партнерами в рамках стратегічного партнерства»
Тімченко О. Д. [33, с.185]	«суть управління продажами становлять процеси планування, організації та контролю роботи працівників торгової групи з використанням програм лояльності CRM-систем»
Пилипчук В. П., Данніков О. В. [25, с.8]	«до управління продажем належать усі види діяльності, процеси й рішення, пов'язані із забезпеченням продажу компанії»
Матвієць, О. Кошівська М. [19,с.120]	«Управління збутовою діяльністю підприємства вимагає системності, тобто такої форми організації збуту, при якій дотримується єдність та послідовність операцій зі збуту продукції».

Управління продажами з погляду маркетингу – це діяльність із планування, організації та контролю процесу реалізації товару для задоволення потреб споживачів. Маркетинговий підхід до управління продажами виходить з постулату, що споживача потрібно підштовхнути до придбання продукту, здатного задовольнити їх потреби за допомогою його інформування, підвищення зацікавленості та переконання. У зв'язку з цим основна увага приділяється психологічним аспектам вибудовування взаємин за допомогою ефективної техніки здійснення продажу. Сьогодні все більш затребуваними є консультативні продажі, концептуальні продажі, SPIN та SNAP-продажі, челенджпродажі, клієнтоорієнтовані продажі [12]. Основний акцент у таких продажах повинен робитися на активне залучення клієнта в процес продажу на всіх його етапах, експертний підхід до здійснення угоди та роботи зі споживчим досвідом [9].

У маркетинговому підході до управління продажами проглядається чітка залежність ефективності продажу від професіоналізму фахівця, який займається

ними, вибору раціональних способів та методів доведення товару до споживача, обраної системи взаємин із споживачами та організації контролю за діяльністю у сфері продажу. Це дозволяє виділити основні елементи управління продажами під час реалізації маркетингового підходу, представлені на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 - Маркетингові елементи управління продажами

Джерело: [3;6;14;18;22]

Однак формування цифрової економіки з широким використанням мережевих механізмів управління, розвиток інформаційних та телекомунікаційних зв'язків створює принципово нові мотивації та можливості для споживача. На даний час споживач, використовуючи можливості сучасних інформаційних технологій, найчастіше є ініціатором встановлення відносин із продавцем та повноправним учасником створення продукту, якого він потребує. Споживач, маючи доступ до великого обсягу інформації, формує більш критичне ставлення як до компанії-виробника, так і до його продукції. Цінності споживача змінюються. Відбувається зміщення в ланцюжка «ціна-якість-сервіс» на ланцюжок «сервіс-якість-ціна» [11, с.259].

Новий спосіб мислення споживача та його ціннісно-орієнтовані позиції призвели до еволюції поглядів на маркетингову концепцію sales funnel. Концепція

«воронки продажів», розроблена 1898 економістом Е. Льюїсом [5] і неодноразово доповнена і доопрацьована такими фахівцями, як Шелдон А., Батлер Р., Адамс Г., Таусед У., Петерсон А., в умовах інформатизації суспільства також зазнала змін [35]. У 2018 р. співробітники консалтингової компанії Square 2 Marketing визначили, що процес ухвалення рішення про купівлю ускладнився і носить циклічний характер, що включає 8 стадій і відображає потік інформації, що впливає на покупців (модель Cyclonic Buyer Journey) [29]. В результаті, на їхню думку, процес продажу починає контролюватись покупцем, а не продавцем, що вимагає на кожному етапі взаємодії зі споживачем розробляти персональний набір прийомів та тактик вибудовування відносин (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 - Реалізація моделі Cyclonic Buyer Journey

Джерело: [36]

Таким чином, для ефективного управління продажами та реалізації даної моделі потрібна міжфункціональна інтеграція різних відділів продавця, що беруть участь у продажах. Продажі сьогодні мають інтегрувати 3 складові – продажі (як акт обміну), маркетинг (як систему взаємодії), сервіс (як система перед- та післяпродажного обслуговування споживача).

В умовах розширення територій збуту, що з'явився через активний розвиток інтернет-торгівлі та підвищення вимог споживачів до сервісної

складової процесу продажів, серйозного значення в практиці управління продажами набуває логістична складова, що відповідає за задоволеність споживача якістю поставки продукції за допомогою підтримки запасів у пунктах реалізації відповідно до купівельних уподобань та доставки її споживачеві [16, с.119].

Якість поставки серйозно впливає на можливість здійснення повторної купівлі та формування думки про іміджеві характеристики продавця. У зв'язку з цим логістичними елементами управління продажами є наступні (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 - Логістичні елементи управління продажами

Джерело: [5;10;15;16]

Аргументом на підтримку підвищення значимості сервісу у процесі продажу є і той факт, що в даний час мета продажу зміщується з показника обсягу продажу на прибуток. Це означає, що компанії повинні переглядати свої підходи не тільки щодо випуску технологічно досконалої продукції та перегляду товарної структури пропозиції, а й визначення спектра послуг, що має реальний попит. Також збільшувати прибуток від продажу можна за рахунок оптимізації витрат на

логістичну складову процесу продажу (доставка, обслуговування, управління запасами тощо) [16, с.123].

Отже, ефективне управління продажами можливе лише за рахунок міжфункціональної інтеграції маркетингу, продажу, логістичної підтримки з метою забезпечення синхронізації застосовуваних зусиль для задоволення споживачів, що забезпечить планомірний та поступальний розвиток функції продажів у компанії.

1.3. Інструментарій, що використовується в управлінні продажами на виробничому підприємстві

Для більшості виробничих підприємств характерна класична схема побудови і функціонування системи продажів. Така система продажів є сукупністю процесів, які сприяють реалізації вироблених продукції/послуг. Всю схему класичної системи продажів можна розділити на кілька етапів, що реалізуються індивідуально кожним підприємством, виходячи зі специфіки та зовнішніх факторів (рис. 1.6).

Перший етап описує підготовку та планування процесу продажів, який включає в себе сильні та слабкі сторони продукту, зовнішні фактори та можливості ринку даного продукту. У стратегії розглядається доцільність виробництва товару задоволення потреб клієнта з допомогою сильних сторін товару, а як і прописується політика продажів.

Наступний етап орієнтований на пошук клієнта, проводиться сегментування ринку, визначається цільова аудиторія, відбувається формування клієнтської бази та подальше її ведення за рахунок пошуку відповідної платформи. На етапі визначаються характеристики процесу продажів, і опрацьовується стратегія і тактика продажів. Стратегія продажів – це головний

напрямок маркетингової діяльності, за яким організація прагне досягти вибраних цілей [9].

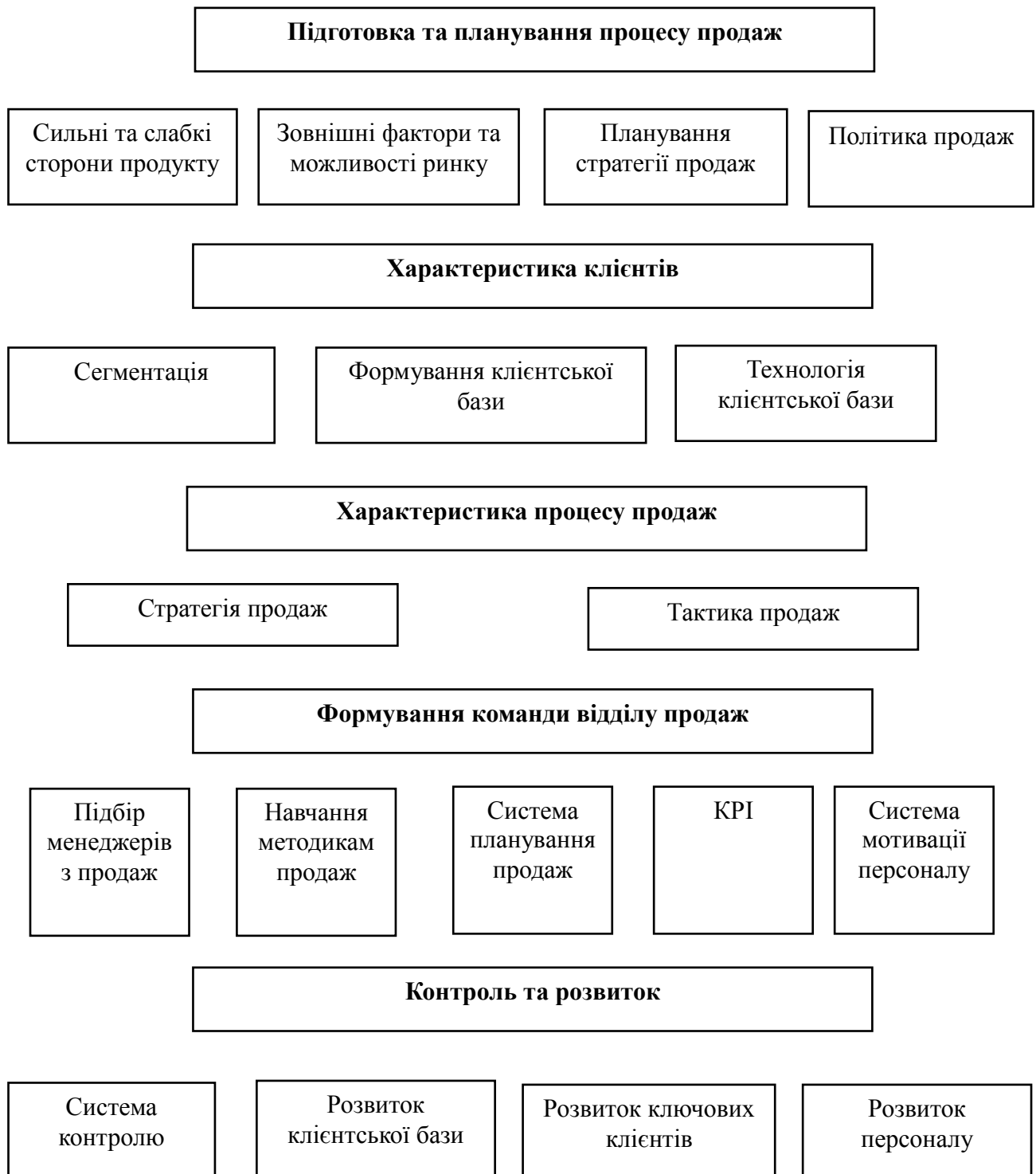


Рисунок 1.6 - Класична схема побудови системи продажу

Джерело: [9;17;25]

Наступний етап орієнтований формування команди відділу продажів, який включає у собі: підбір учасників команди; навчання методик продажів (вивчення товару, скрипти, робота з софтами тощо); показники ефективності (у тому числі KPI); систему мотивації [10].

Основна функція останнього етапу полягає в інформаційно-аналітичній та методичній підтримці процесів планування, обліку, контролю та аналізу параметрів проекту, а також консультуванні керівництва при виробленні рішень щодо подальшого ходу реалізації фаз проекту. Оперативний контроль більшою мірою спрямований на підтримку процесів планування, контролю та регулювання поточного ходу реалізації проектів. Також тут враховується розвиток клієнтської бази, ключових клієнтів та персоналу [8].

Основні стратегії продажів і використовувані для реалізації інструменти представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Стратегії продажів та інструменти, що використовуються для їх реалізації

Стратегія	Ціль	Інструменти
Агресивна стратегія (захоплення ринку)	Зайняти місце конкурентів чи значну частину ринку	Інтернет-просування, ЗМІ, агресивна реклама, акції, знижки
Перехід на нові ринки та ніші	Вийти на нові території чи нову цільову аудиторію	Автоматизація бізнес-процесів, CRM, реклама
Імпортозаміщення	Замінити імпортні товари на ринку	Аналіз витрат та цін, маркетингові дослідження
Оптимізація продажів	Скоротити витрати на вчинення правочину	Аналіз витрат, автоматизація бізнес-процесів, CRM, лідогенерація
Охлопування	Відмовитися від напрямів, які не приносять доходу	Сегментація клієнтів, аналіз клієнтської бази за системою ABC

Джерело: [4;9;17;25]

При цьому необхідно відзначити, що ефективність інструментів залежить від того, з якою групою клієнтів йде робота. Наприклад, для привернення уваги ефективні такі інструменти, як SEO, контекстна реклама, лідогенерація, офлайнві методи та сарафанне радіо, а при повторному продажу працює впровадження

CRM, e-mail-маркетинг, СМС-розсилки, мобільні додатки з повідомленнями, бонуси та знижки [3].

В даний час спостерігається загальний тренд автоматизації виробничих та обслуговуючих процесів, у тому числі у продажах та маркетингу. Під впливом інформаційних технологій серйозної трансформації зазнали процесів пошуку та залучення клієнтів, комунікації з клієнтами, індивідуалізовані пропозиції.

За видами автоматизованих функцій CRM-системи розподіляють за такими групами: управління контактами, управління продажами, CRM початкового рівня, комплексні рішення [17].

Наступним етапом розвитку CRM-систем стали хмарні системи управління продажами (ОСУП). Хмарні інформаційні технології автоматизують процес продажу в різних сферах бізнесу з найменшими витратами та технологічними та репутаційними ризиками. Дані системи включають управління системою взаємин із клієнтами, системою реєстрації та відстеження контактів із клієнтами, а також автоматизоване управління всіма етапами продажів компанії. ОСУП дозволяють будувати точні прогнози щодо виручки та прибутку, а також контролювати та керувати процесом продажів [6].

Відбувається трансформація концепції Customer Relationship Management. Все більшу увагу приділяють розширенню відносин та підвищенню якості комунікацій з клієнтами XRM (eXtended Resource Management), як загальної концепції, або управлінню споживчим досвідом замовника CEM (customer experience management). Один із продуктів компанії Террасофт отримав назву Terrasoft XRM, тому що продукт, окрім класичних CRM-завдань, реалізує також сфери управління проектами, сервісом та ресурсами [25].

Розвиток та розповсюдження технологій автоматизації виробничих та сервісних процесів призводить до наступного ступеня розвитку CRM концепції. З'являється система eBRM (electronic business relationship management) – це засноване на Internet-комунікаціях управління відносинами як з клієнтами, а й з партнерами, і з власними співробітниками. У процесі боротьби за клієнта збільшується цінність індивідуальних комунікацій із клієнтом, що призводить до

формування концепції PCM (Personal Customer Management), яка базується на індивідуальному підході до кожного клієнта, що легко реалізувати за допомогою технологій BigData та аналітики клієнтських дій через особистий кабінет [35].

З розвитком онлайн маркетингових комунікацій та спілкування з клієнтами у соціальних мережах формується концепція CRM 2.0, що є CRM системою, інтегрованою з мережевими спільнотами та соціальними мережами. Ален Бонд вважає що «системи CRM 2.0 повинні охоплювати всі способи комунікацій – через агента чи продавця, через Web на умовах самообслуговування, через прямі контакти на форумах користувача та ін. Рішення повинні стати адаптивними, із застосуванням аналітичних підходів та персоналізації, щоб підприємства могли передбачати потреби клієнта і з запобіганням представляти рішення, рекомендації чи пропозиції, що ґрунтуються на особливостях конкретного користувача, з урахуванням його переваг, навичок» [7].

Поглиблення та розвиток перехресних онлайн комунікацій усіх гравців ринку призводить до появи соціальних CRM (Social CRM). Провідні розробники CRM запустили процес соціалізації своїх продуктів. Соціальні CRM стартапи (типу CoTweet) агресивно розвиваються, Gartner назвав «Соціальний CRM одним із головних факторів, який забезпечуватиме зростання CRM ринку в найближчі 5 років» [6]. Основна ідея соціальних CRM полягає в тому, що не можна заперечувати той факт, що більшість клієнтів постійно спілкуються в Інтернеті, обмінюються враженнями про продукт, діляться досвідом користувача, радять один одному, обговорюють компанії і продукти, діляться ідеями [10].

Ще однією перевагою соціальних CRM є наявність соціальних інструментів у системі для співробітників підприємства. Якщо CRM-система вбудована у внутрішні комунікації підприємства та працює як внутрішня соціальна мережа, цінна інформація про клієнтів буде гарантовано збережена. Наприклад, багато web CRM-систем (Highrise, Tactile CRM) дозволяють легко писати коментарі до контактів і підприємств. При цьому невеликий коментар співробітника служби підтримки може допомогти менеджеру щось продати клієнту [32].

Розглянемо приклад нових технологій організації процесу продажу. Компанія Universal Avenue адаптувала концепцію спільного споживання бізнесу. Розташована в Стокгольмі компанія робить те саме, що Uber, але в пошуку спеціалістів з продажу – у рамках ідеї «продажу як послуга» – Universal Avenue надає організаціям торгових представників на замовлення лише тоді, коли вони потрібні; останні, у свою чергу, вільні обирати, коли працювати і за які завдання братися. Відділ продажів на запит дозволяє компанії-продавцю залучити сторонніх фахівців для просування товару чи послуги серед тих потенційних покупців, заради яких утримувати та навчати персонал на постійній основі економічно недоцільно. Universal Avenue, зі свого боку, проводить для кандидатів інтерактивний курс навчання з техніки продажу та співбесіди, а потім здійснює відбір персоналу для роботи в залежності від вимог замовника [8].

Такий тип аутсорсингу дозволяє знизити витрати на взаємодію з потенційним клієнтом та має шанси знайти широке застосування у малому та середньому бізнесі. Великі та малі компанії вже віддають багато функцій на аутсорсинг – аудит, підбір персоналу, бухгалтерія, маркетингові дослідження, організація корпоративних заходів та безліч інших завдань виконуються спеціально навченими людьми зі сторонніх організацій. Логічно, що перехід до аутсорс-команди спеціалістів із продажу – природний наступний крок для бізнесу [30].

Таким чином, у процесах управління взаємовідносинами з клієнтом та технологіями продажів відбуваються серйозні зміни, що не можна не враховувати компаніям, націленим на успішні продажі та розширення ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПРОДАЖУ НА ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» та його системи продажу продукції

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» – це українське виробниче підприємство, створене в 2010 році, яке розміщене в м. Житомир. Основними видами діяльності підприємства є:

- 10.13 Виробництво м'ясних продуктів (основний);
- 10.11 Виробництво м'яса;
- 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами;
- 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

Основна діяльність компанії полягає в виробництві та реалізації свіжої та переробленої м'ясної продукції. Підприємство займається оптовою торгівлею власною продукцією. Асортимент продукції підприємства включає сосиски, сардельки, різні види варених та копчених ковбас, ковбаски, м'ясні делікатеси. Продукція випускається під 3 брендами: М'ясна гільдія, Ранчо та Gremio de la Carne.

Якість виробів забезпечується за міжнародним стандартом ISO 22000: 2005. Окрім того, на підприємстві запроваджене управління безпекою харчових продуктів. Забезпечуючи якість продукції, підприємство ретельно відбирає

постачальників, контролює якість сировини, яка поступає від постачальників, дотримується всіх вимог технологічних процесів виробництва продукції.

На рис. 2.1 наведена організаційна структура ОВ «Житомирський м'ясокомбінат», яка є лінійно-функціональною.

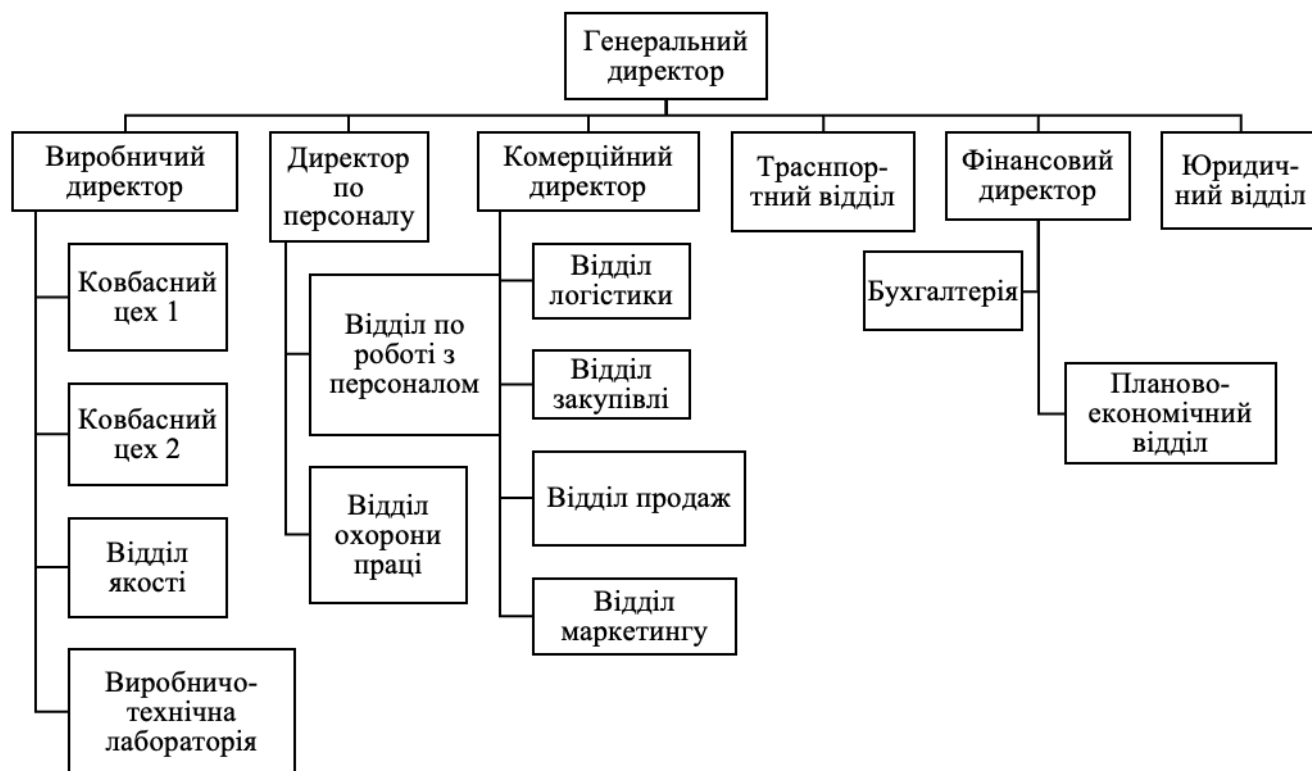


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Організаційна структура ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» включає виробничий департамент (включає відділ якості, виробничо-технічну лабораторію, 2 ковбасних цеха), департамент управління персоналом, юридичний департамент, комерційний департамент (включає відділ логістики, відділ закупівлі, відділ продаж, відділ маркетингу), фінансовий департамент (включає бухгалтерію та планово-економічний відділ). Кожен департамент відповідає за свої функції та завдання. Виробничий департамент займається виробництвом продукції та контролює якість виробленої продукції. Головний технолог забезпечує виконання робіт з виробництва сировини, цільове та раціональне

використання ресурсів, очолює роботу з поліпшення та здешевлення поставок, удосконалення організації виробництва та впровадження прогресивних методів виробництва, скорочення витрат на здійснення робіт, пов'язаних з постачанням та підвищення якості, а також скорочення термінів їх проведення. Департамент управління персоналом відповідає за набір та управління персоналом, юридичний департамент забезпечує правову підтримку компанії. Комерційний департамент займається закупівлею сировини та матеріалів, продажем та маркетингом продукції. Фінансовий департамент забезпечує бухгалтерський облік та фінансовий контроль.

Дана структура дозволяє розподілити функції та відповідальності між різними департаментами, що забезпечує більш ефективне та координоване функціонування підприємства в цілому. Підприємство також надає послуги з доставки продукції покупцям власним автотранспортом або відвантажує продукцію зі складу.

Розглянемо структуру та функції відділу продаж ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 - Організаційна структура відділу продаж ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Відділ продаж відповідає безпосередньо за реалізацію товарів оптовим покупцям, що включає в себе пошук покупців, укладання угоди, керування процесом продажу (отримання оплати, поставка продукції). Всього у відділ продаж працює 19 працівників.

Процес продаж наведено на рис. 2.3. Отже, в процесі продажу відділ продаж взаємодіє з виробничим відділом (дає заявки на виробництво продукції відповідно до замовлень покупців), відділом бухгалтерії (виписування рахунку на оплату, отримання оплати від замовника) та відділом логістики, який займається організацією поставки продукції покупцю. Окрім того, з метою стимулювання продаж відділ маркетингу займається розміщенням реклами продукції на різних ресурсах.

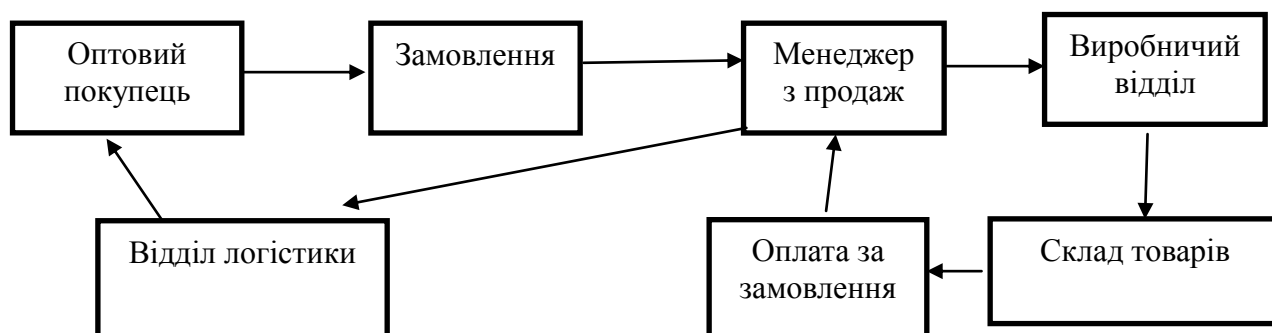


Рисунок 2.3 – Спрощена схема процесу продаж ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» має такі проблеми в сфері продаж: витік клієнтів до конкурентів, немає припливу нових клієнтів. Було виявлено такі недоліки системи управління:

- низька маркетингова активність
- недостатньо опрацьована кадрова політика – рідко проводяться тренінги для торгового персоналу, що призводить до некваліфікованих консультацій;
- бракує делегування повноважень у відділі продажів, один співробітник виконує велику кількість функцій та дублювання робіт менеджерами відділу продажів;
- відсутня система розподілу клієнтів у відділі продажів;
- відсутня системи матеріального стимулювання менеджерів із продажу.

Підприємство працює на конкурентному ринку, а тому при реалізації своєї продукції ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» конкурує з ПрАТ «Український бекон», ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», ПрАТ «Козятинський м'ясокомбінат», ПрАТ «Кременчукм'ясо», ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат», ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» та іншими підприємствами.

Продукція реалізовується посередникам (які перепродають продукцію роздрібним торгових точкам, безпосередньо торговим компаніям, а також не торговим підприємствам. Наприклад, поставки сосисок в дитячі садки). При цьому, покупцями продукції підприємства є переважно торгові мережі, такі як ТОВ «АТБ-маркет», ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Фора», ТОВ «Велика Кишеня», ТОВ «Метро» та інші.

Проаналізуємо динаміку продаж продукції ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» в 2019-2021 роках (рис. 2.4).

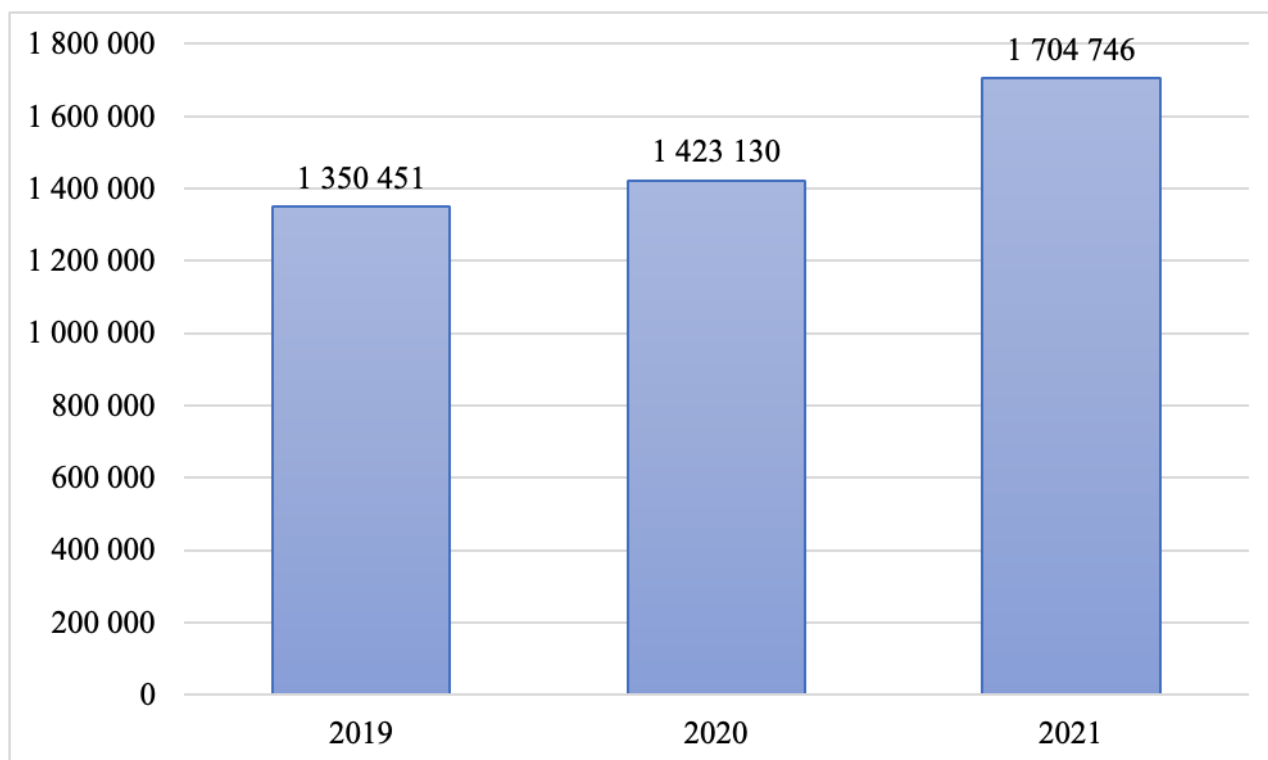


Рисунок 2.4 – Динаміка продажу продукції ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» в 2019-2021 рр., тис. грн.

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

З рис. 2.4 бачимо, що обсяг доходів від продаж продукції виріс в 2020 році на 5,38% завдяки підвищенню цін, тоді як фактичний обсяг продаж зменшився та в 2021 році на 19,79% за рахунок збільшення і обсягів продаж і ціни на продукцію. Зниження попиту на продукцію в 2020 році пов'язане зі зниженням купівельної спроможності населення під впливом пандемії Ковід-19.

Проаналізуємо показники рентабельності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» в 2019-2021 роках на рис. 2.5.

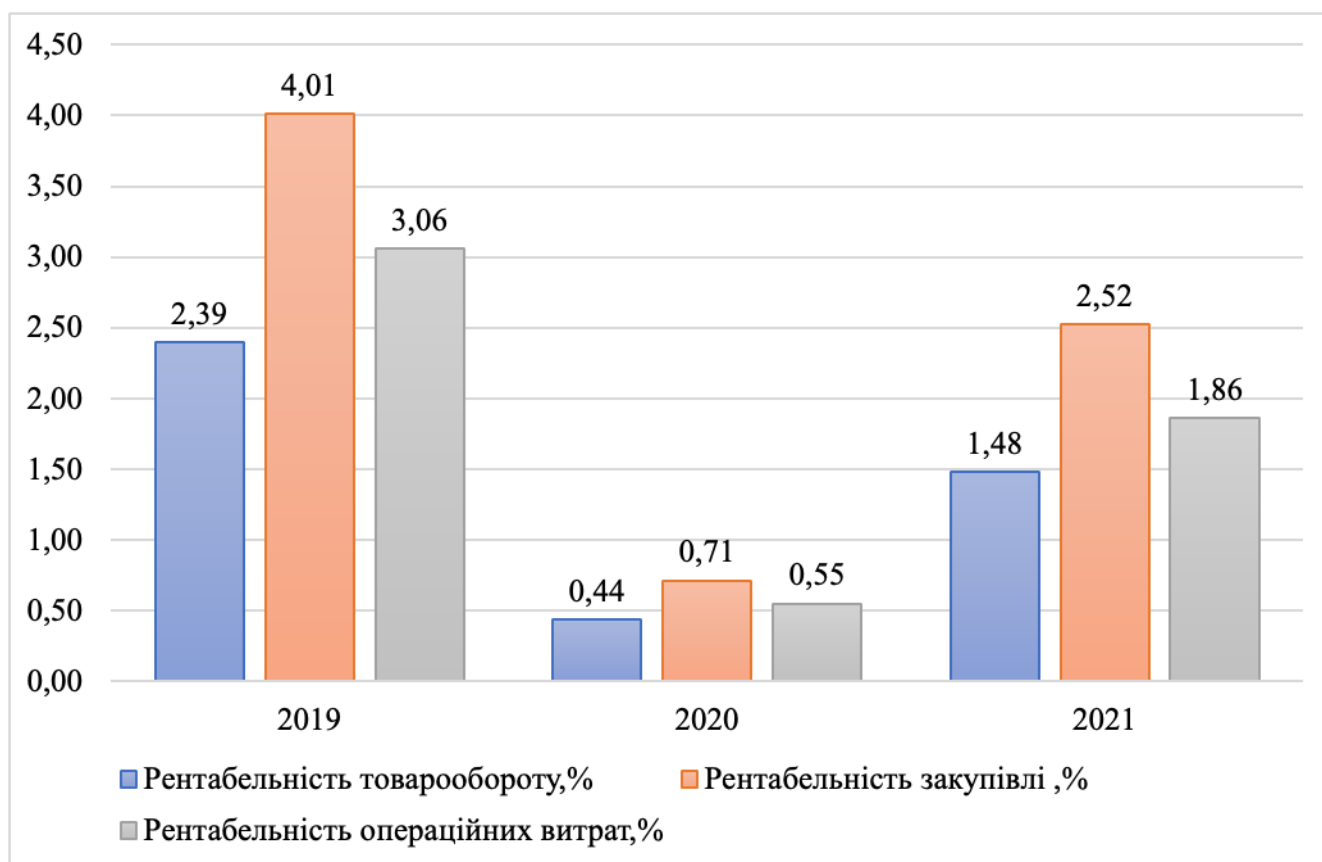


Рисунок 2.5 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» в 2019-2021 рр., %

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

З рис. 2.5 бачимо, що рентабельність товарообороту знизилась з 2,39% в 2019 році до 1,48% в 2021 році, що обумовлене збільшенням витрат на виробництво продукції. Рентабельність закупівлі знизилась з 4,01% в 2019 році до 2,52% в 2021 році, тобто підприємство збільшує витрати на закупівлю сировини

та матеріалів. Рентабельність операційних витрат знизилась з 3,06% в 2019 році до 1,86% в 2021 році. Зниження рентабельності операційних витрат свідчить про те, що підприємство не може ефективно управляти витратами на виробництво продукції. Зниження рентабельності усіх трьох показників свідчить про зменшення ефективності діяльності підприємства.

Розглянемо структуру продаж ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» в 2019-2021 роках (рис. 2.6).

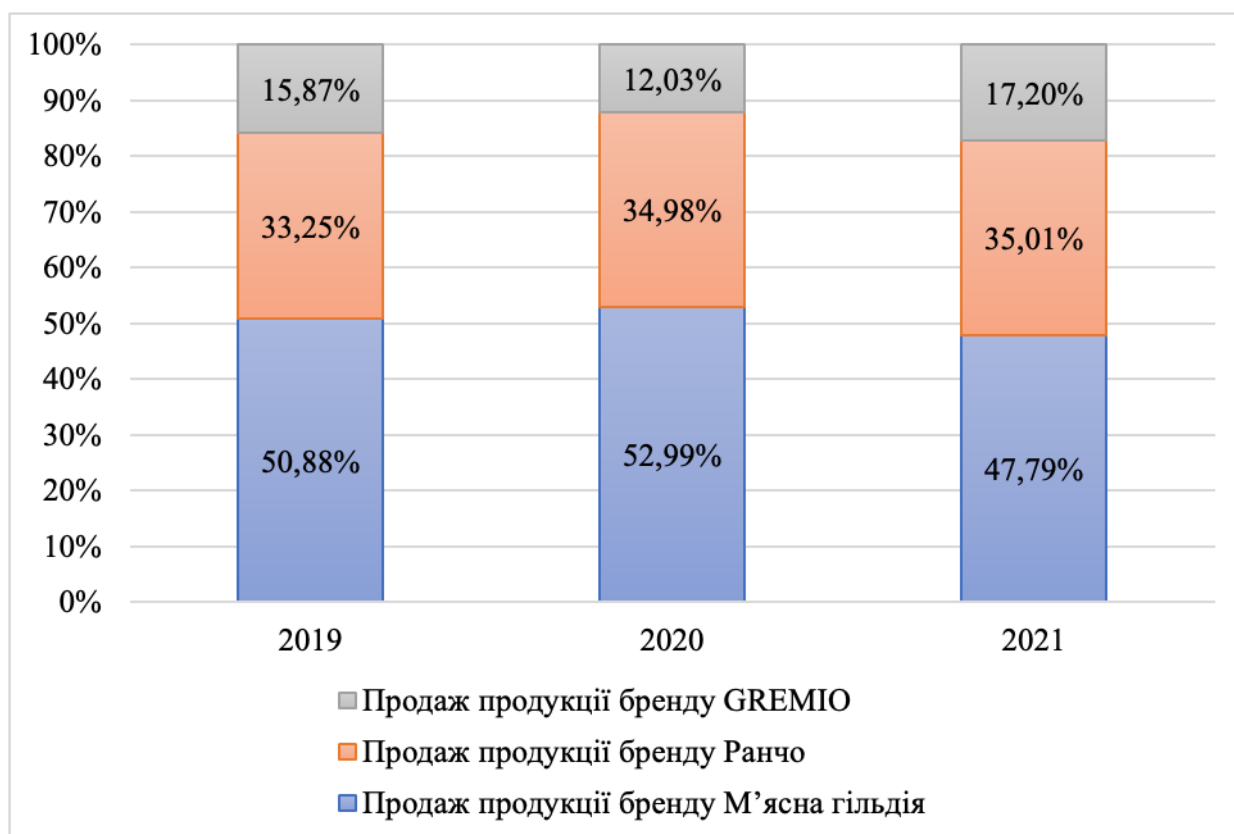


Рисунок 2.6 – Структура продаж ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» в 2019-2021 рр., %

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

З рис. 2.6 бачимо, що найбільшою є частка продаж продукції бренду М'ясна гільдія, яка знизилась з 50,88% до 47,79% в 2021 році. Частка продукції Ранчо склала 35,01% в 2021 році та найменшою є частка продаж продукції бренду GREMIO – 17,2% (саме продукція даного бренду є найбільш дорогою серією

продукції). У продукції кожного бренду є своя цільова аудиторія. Бренд М'ясна гільдія розрахований на широку аудиторію, яка шукає якісні продукти за доступною ціною. Бренд Ранчо може створений для більш вибагливої аудиторії, яка цінує якість та смак продуктів. Бренд GREMIO позиціонується як продукція для клієнтів з високими вимогами до якості продукції та з достатнім рівнем доходів.

Проаналізуємо ефективність управління продажами ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Показники ефективності управління продажами ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» в 2019-2021 роках

Показники	2019	2020	2021	Відхилення, 2020/2019	Відхилення, 2021/2020
Рентабельність витрат на збутову діяльність, %	11,29	-18,58	7,97	-3,31	26,56
Коефіцієнт ефективності управління продажами	1,70	1,24	0,51	-0,46	-0,72
Частка фонду оплати праці збутового персоналу в загальному фонді оплати праці підприємства	3,02	3,07	2,95	0,05	-0,12

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Рентабельність витрат на збутову діяльність знизилась з 11,29% до 7,97%. Коефіцієнт ефективності управління продажами знизилась за 3 роки з 1,7 до 0,51. Частка фонду оплати праці збутового персоналу в загальному фонді оплати праці підприємства знизилась з 3,02% до 2,95%. Така динаміка вказує на неефективне управління збутом продукції. Однією з причин низької ефективності продаж є слабка мотивація торгового персоналу.

Проаналізуємо таку важливу складову мотивації персоналу як рівень заробітної плати (рис. 2.7).

З рис. 2.7 бачимо, що середня заробітна плата торгового персоналу на підприємстві суттєво нижче, ніж в середньому по області, хоча і рівень оплати праці торгового персоналу вище, ніж в середньому по підприємству. Оскільки

рівень оплати на підприємстві станом на 31.12.2021 року в 3,2 рази нижче, ніж в області, то мотивація торгового персоналу є однією з ключових проблем, які виникають в процесі продаж продукції ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».

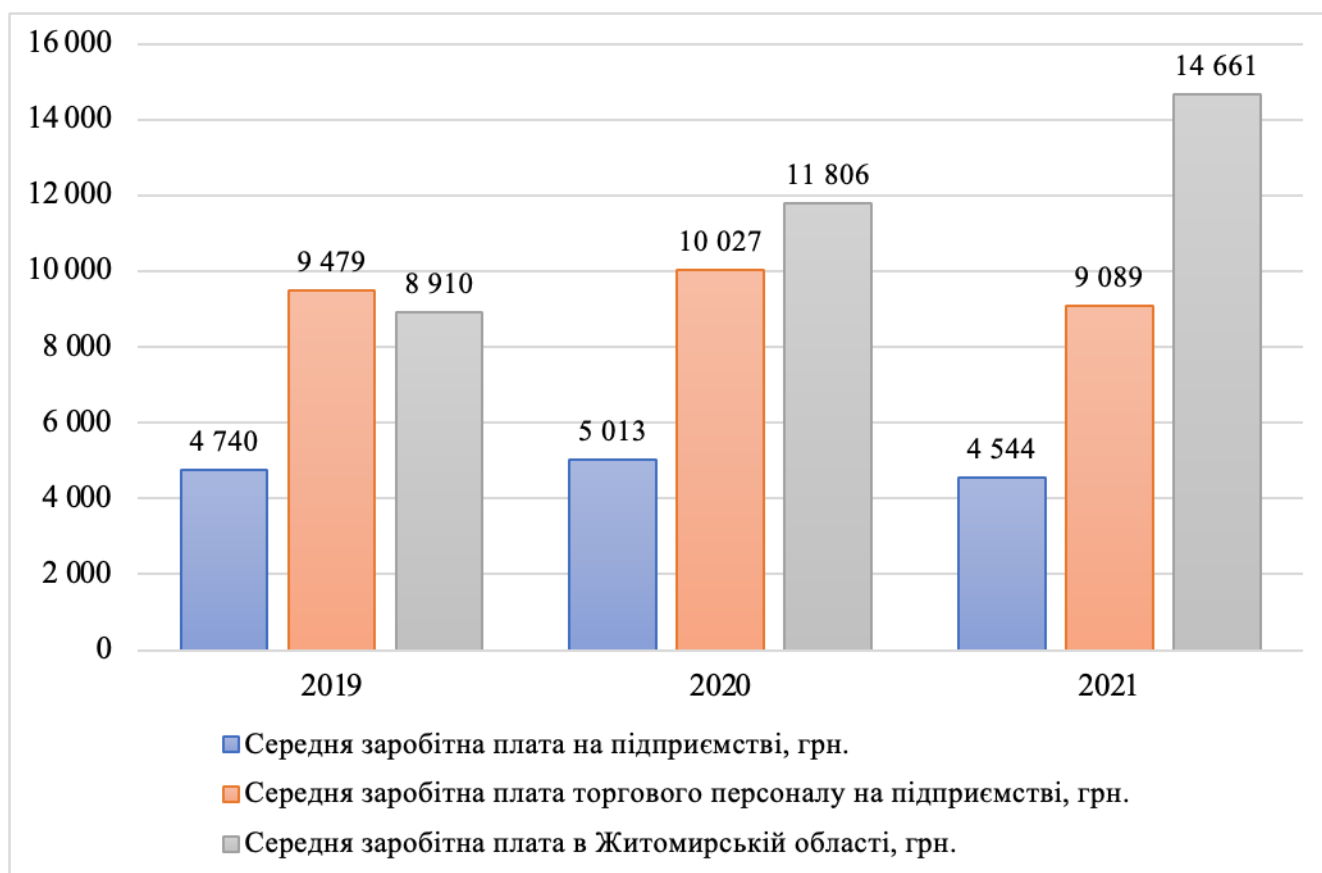


Рисунок 2.7 – Порівняння рівня оплати праці торгового персоналу ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» та в Житомирській області в 2019-2021 рр., грн.

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Проаналізуємо також показники виконання планів продаж ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» в 2019-2021 роках (рис. 2.8).

Як бачимо, в 2019 та 2021 роках план продаж виконувався, а в 2020 році план продаж було недовиконано на 3,19%. Причиною недовиконання стало зниження попиту. Для стимулювання збуту продукції в 2020 році було знижено ціну на продукцію, що привело до зниження прибутку підприємства, однак, план продаж все одно не було виконано.

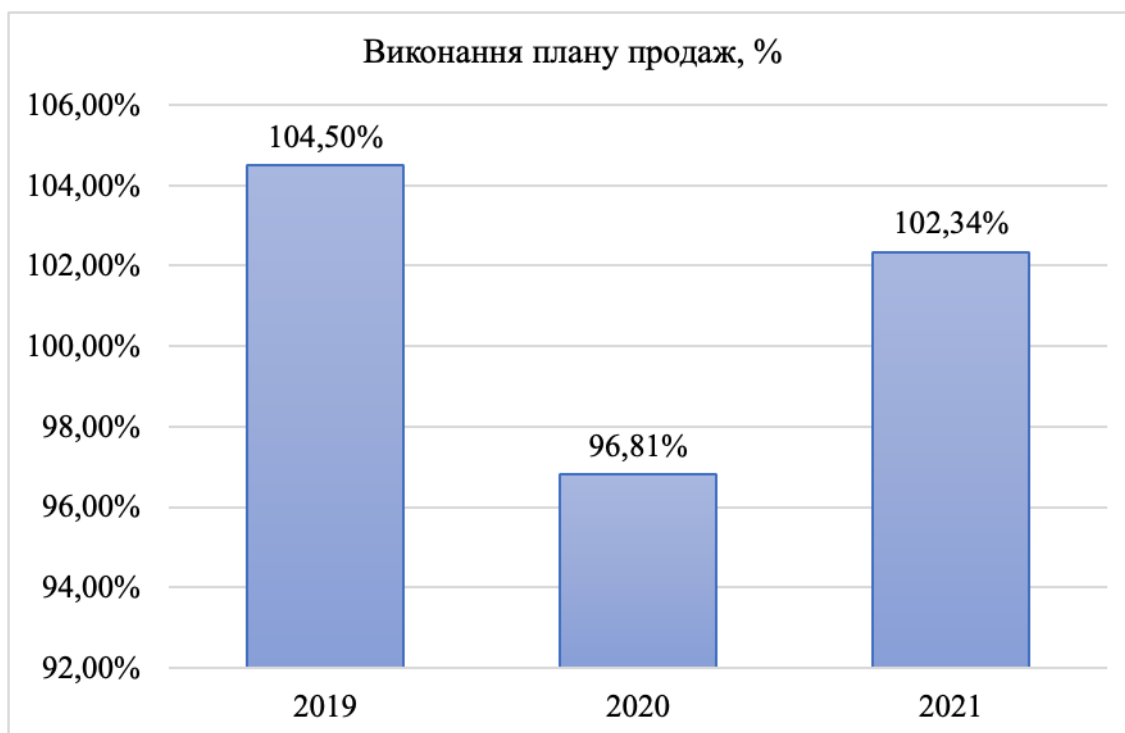


Рисунок 2.8 – Виконання плану продаж ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» в 2019-2021 рр., %

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Отже, проведений аналіз системи продажу ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» показав, що ефективність продаж знижувалась. Серед виявлених недоліків процесу продаж на підприємстві є відносно малий штат торгового персоналу та низький рівень матеріальної мотивації, окрім того, була обрана не вірна стратегія зниження цін на продукцію, що не призвело до стимулювання продаж, а тільки призвело до зниження рівня прибутку. Також було виявлено такі недоліки системи управління продажами на підприємстві: низька маркетингова активність, рідко проводяться тренінги для торгового персоналу, що призводить до некваліфікованих консультацій, проблеми з делегуванням повноважень у відділі продажів, відсутня система розподілу клієнтів у відділі продажів, відсутня системи матеріального стимулювання менеджерів із продажу.

2.2. Пропозиції щодо удосконалення системи продажу ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Зважаючи на виявлені недоліки системи продажу ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» пропонуємо:

- розширити штат відділу продаж,
- збільшити мотивацію торгового персоналу,
- проводити тренінги для торгового персоналу з метою збільшення їх професіональних якостей;
- запровадити систему делегування повноважень відповідно до рівня кваліфікації працівників,
- автоматизувати роботу відділу продаж.

Збільшення штату торгового персоналу підприємства (працівників відділу збуту) вимагає збільшення витрат на оплату праці, а тому розширення штату працівників повинно бути аргументованим. На даний час у відділі працює 18 працівників, які не справляються ефективно з поставленими завданнями, а через неефективні комунікації з клієнтами знижуються обсяги замовлень від постійних клієнтів. Пропонуємо збільшити штат відділу на 20% - тобто на 4 працівники – 2 аналітика продаж та 2 менеджера з ключових клієнтів (рис. 2.9).



Рисунок 2.9 – Удосконалена організаційна структура відділу продаж ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

До функцій аналітика буде аналіз попиту на ринку, аналіз пропозицій клієнтів з метою формування пропозицій для нових клієнтів, з якими працюють конкуренти. Окрім того, аналітики будуть готувати звіти про виконання планів продаж, тим самим спрощуючи роботу менеджерам по продажам, які можуть прямувати його на продуктивне спілкування з клієнтами. Посадову інструкцію наведемо в дод. А.

Окрім того, для мотивації торгового персоналу ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» пропонуємо збільшити рівень оплати праці за рахунок збільшення преміальної частини заробітної плати, яка буде пов'язана з виконанням планів продаж.

Пропонуємо комбіновану систему преміювання торгового персоналу при виконанні плану продаж:

- Виплата фіксованої премії. Встановити фіксовану премію для кожного працівника торгового відділу, яка буде сплачуватися, якщо план продаж буде виконаний більше ніж на 100%. Розмір фіксованої премії може бути різним для кожного працівника, в залежності від його посади, стажу роботи та інших критеріїв.
- Виплата відсоткової премії. Встановити відсоткову премію для кожного працівника торгового відділу, яка буде сплачуватися за кожен виконаний план продаж більше ніж на 110%. При цьому, за виконання плану продаж на 110% буде виплачуватись додатково 10% від ставки заробітної плати, а за виконання на 120% - на 20% і так далі, а за умови виконання плану менше, ніж на 110% дана премія не виплачується.

Заробітна плата керівника відділу та аналітиків буде залежати від виконання плану продаж по підприємству в цілому, а кожен з менеджерів по продажам буде отримувати виплату за виконання власних планів продаж (для менеджерів з продажу та менеджерів по ключових клієнтах будуть установлені різні плани продаж залежно від динаміки попередніх років).

Для кращої мотивації персоналу необхідно розробити Положення про преміювання торгового персоналу, яке буде доводитись до кожного працівника

відділу продаж, щоб кожен працівник розумів взаємозв'язок між своїми досягненнями в роботі та рівнем оплати праці.

Проведення навчання для торгового персоналу у форматі тренінгів є важливим для напрацювання навиків ефективної торгівлі. Для цього доцільним є і проведення тренінгів силами підприємства (їх можуть проводити кваліфіковані працівники та керівник відділу) і залучаючи сторонніх фахівців. Проведення тренінгів власними силами вимагає менше витрат, однак, відволікання працівників, відповідальних за проведення тренінгу від посадових обов'язків, може привести до зниження ефективності виконання ними в цей період посадових обов'язків. Персонал відділу управління персоналом немає достатніх навиків в сфері продаж для проведення тренінгів. Тому найбільш оптимальним варіантом є залучення для тренінгу сторонніх фахівців.

На даний час багато агенцій в Україні пропонує послуги з проведення тренінгів для торгового персоналу. Для вибору ефективних тренерів необхідно вивчити відгуки на роботу тренерів та рекомендації від інших підприємств та обрати агенцію. В м. Житомир серед популярних тренерів веде діяльність Ігор Адашевський (Adashevsky Consulting Group.), який вже більше 15 років займається тренінговою діяльністю та має власний консалтинговий центр. Також ефективні тренінги проводить агенція ТОВ «Ukrainian Gears». Перед вибором конкретної агенції, варто обговорити з її представниками деталі та ціни на проведення тренінгу, а також узгодити теми та формат тренінгу, щоб вони відповідали потребам та цілям навчання. Агенції Adashevsky Consulting Group та ТОВ «Ukrainian Gears» мають однаково гарні відгуки, тому звернемо увагу на цінову політику та тривалість тренінгів.

Для запровадження системи делегування повноважень відповідно до рівня кваліфікації працівників відділу продаж ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» пропонуємо:

- оцінити рівень кваліфікації кожного працівника відділу продаж. Для цього можна провести спеціальні оцінювання або звернутися до результатів попередніх тренінгів та професійних курсів.

- створити перелік повноважень, які можуть бути делеговані працівникам з різним рівнем кваліфікації. Він повинен бути структурованим та враховувати особливості роботи відділу продаж.
- розробити матрицю повноважень, в якій будуть вказані повноваження та рівні кваліфікації, що мають їх виконувати.
- визначити рівень відповідальності для кожного працівника відділу продаж відповідно до його повноважень. Це допоможе забезпечити прозорість та якість виконання робіт.
- провести тренінг для торгового персоналу щодо правильного виконання делегованих повноважень, використання інструментів контролю та взаємодії з іншими працівниками відділу продаж.
- запровадити систему контролю виконання повноважень та оцінювання результатів роботи працівників відділу продаж.
- регулярно переглядати та оновлювати матрицю повноважень та перелік повноважень, які можуть бути делеговані працівникам з різним рівнем кваліфікації відповідно до розвитку бізнесу та зміни потреб клієнтів.

Окрім того, необхідно переглянути посадові інструкції працівників відділу продаж, виявити та усунути дублювання функцій та ознайомити персонал з посадовими інструкціями.

Автоматизація роботи відділу продаж є важливим напрямком для підвищення ефективності відділу продаж. На даний час відділ продаж проводить аналітику в програмі Excel та обробляє масиви даних, отриманих зі звітів бухгалтерії. Пропонуємо такі напрями автоматизації роботи відділу продаж ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»:

- використання CRM-системи. CRM-система дозволить вести ефективний контроль над клієнтською базою, історією спілкування з клієнтами, веденням документації тощо. Завдяки цьому торгові представники зможуть зосередитися на продажах, а не на адміністративних процесах.

- використання аналітики та ВІ-систем. Аналітика та ВІ-системи дозволяють проводити детальний аналіз продажів, визначення найбільш прибуткових товарів та послуг, а також оптимізацію цінової політики та стратегії продажів.
- використання онлайн-інструментів комунікації. Використання відеоконференцій та онлайн-чатів для спілкування з клієнтами та партнерами.

На ринку України кращі CRM-системи: Sales Drive, Key CRM, Sales Creatio. Порівняємо їх переваги та недоліки в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Порівняння CRM-систем

Система	Переваги	Вартість
SalesDrive	Можливість керувати інформацією про клієнтів з будь-якого пристрою. Функціонал для управління продажами: планування, прогнозування продажів, аналіз продажів за різними параметрами. Можливість створювати різноманітні звіти та аналізувати дані про продажі, що дозволяє збільшити ефективність роботи відділу продажів	Плани середньої вартості від 34 дол. до 69 дол. на місяць на користувача
Key CRM	Можливість створення електронних документів та підписування їх електронним підписом. Інструменти для керування продажами: планування, контроль термінів та етапів угод. Функціонал для збору та аналізу даних про клієнтів: збір інформації про клієнтів, створення аналітичних звітів	Плани середньої вартості від 39,99 євро до 79,99 євро/місяць на користувача
Sales Creatio	Автоматизація процесів продажів: від ведення першого контакту з клієнтом до укладення угоди. Розробка та автоматизація маркетингових кампаній: від створення та розсилки листів до збору та аналізу результатів маркетингових заходів. Функціонал для аналізу та звітування: створення аналітичних звітів про продажі, управління лідами та прогнозування продажів	Плани середньої вартості від 37 дол. до 50 дол. місяць на користувача

Джерело: складено автором

Зважаючи на вартість та переваги пропонуємо використовувати SalesDrive з тарифом 34 дол. США на місяць або $34 \cdot 40 = 1360$ грн. на місяць та $1360 \cdot 12 = 16320$ грн. на рік за 1 користувача.

Отже, для удосконалення системи продажу ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» пропонуємо розширити штат відділу продаж, збільшити мотивацію торгового персоналу, проводити тренінги для торгового персоналу з метою збільшення їх професіональних якостей, запровадити систему делегування повноважень відповідно до рівня кваліфікації працівників, автоматизувати роботу відділу продаж.

2.3. Оцінка очікуваної ефективності та ризику реалізації запропонованих заходів

Розрахуємо економічну ефективність від впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення системи продажу ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».

Для розширення штату працівників відділу продаж необхідно оплачувати заробітну плату 4 працівникам у розмірі 20 000 грн. (з урахуванням, що в прогнозованому році рівень оплати праці зросте). Фонд заробітної плати зросте за рік на таку суму:

$$4 \cdot 20 \cdot 12 = 960 \text{ тис. грн.}$$

Окрім того, було запропоновано збільшити обсяг премій співробітникам, фіксовані премії залишимо на рівні 2021 року, а обсяг премій за перевиконання плану продаж зазначено на рівні від 10% від окладу за виконання на 110%. Заплазуємо, що працівники виконають план на 110% та обсяг премій зросте на 10%. Фонд основної заробітної плати в 2021 році складав 78% від загального фонду заробітної плати або 109 594 тис. грн. Додатковий обсяг премій складе:

$$109\,594 \cdot 10\% = 10\,959 \text{ тис. грн.}$$

Також заплануємо витрати на навчання персоналу відділу продаж (22 працівники) шляхом участі в тренінгах. Середня вартість одноденного тренінгу

для торгового персоналу складає 3000 грн. за 1 працівника. За умови проведення 2 тренінгів в наступному році витрати складуть:

$$22 \cdot 2 \cdot 3 = 132 \text{ тис. грн. на рік}$$

Також було заплановано запровадження CRM-системи SalesDrive , витрат на використання якої за рік складуть 16,32 тис. грн. за 1 користувача, на підприємстві 22 користувача + директор компанії = 23 користувача. Витрати за рік складуть:

$$16,32 \cdot 23 = 375 \text{ тис. грн. за рік.}$$

Початкові витрати складуть: 132 тис. грн.

Поточні витрати складуть: $960 + 10959 + 375 = 12294$ тис. грн.

Зростання доходів завдяки збільшенню обсягів продаж на 10% в наступному році складе:

$$1704746 \cdot 10\% = 170\,475 \text{ тис. грн.}$$

Зростання собівартості продукції також зросте на 10%:

$$1200794 \cdot 10\% = 120\,079 \text{ тис. грн.}$$

Зростання валового прибутку складе:

$$170\,475 - 120\,079 = 50\,395 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект від запропонованих заходів складе:

$$50\,395 - 960 - 10\,959 - 132 - 375 = 38\,476 \text{ тис. грн.}$$

Період окупності:

$$(12294 + 132) / 38476 = 0,3, \text{ тобто проєкт окупиться вже на перший рік.}$$

Отже, підприємство завдяки удосконаленню системи продажу може отримати додатковий прибуток у розмірі 38 476 тис. грн.

Фінансування проєкту буде проводиться за рахунок нерозподіленого прибутку, який на даний час є у розмірі 41 млн. грн.

Спрогнозуємо вплив заходів на показники ефективності управління продажами ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» (табл.2.3).

Таблиця 2.3 - Прогноз показників ефективності управління продажами ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» в 2019-2021 роках

Показники	2021	Прогноз	Відхилення
Рентабельність витрат на збутову діяльність, %	7,97	34,26	26,29
Коефіцієнт ефективності управління продажами	0,51	3,11	2,60
Частка фонду оплати праці збутового персоналу в загальному фонді оплати праці підприємства	2,95	3,17	0,22

Джерело: складено автором

З табл. 2.3 бачимо, що очікується зростання рентабельності витрат на збутову діяльність на 26,29%, коефіцієнту ефективності управління продажами на 2,6 у тому числі за рахунок збільшення частки фонду оплати праці збутового персоналу в загальному фонді оплати праці підприємства на 0,22% за рік.

Спрогнозуємо вплив заходів на показники рентабельності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» (рис. 2.10).

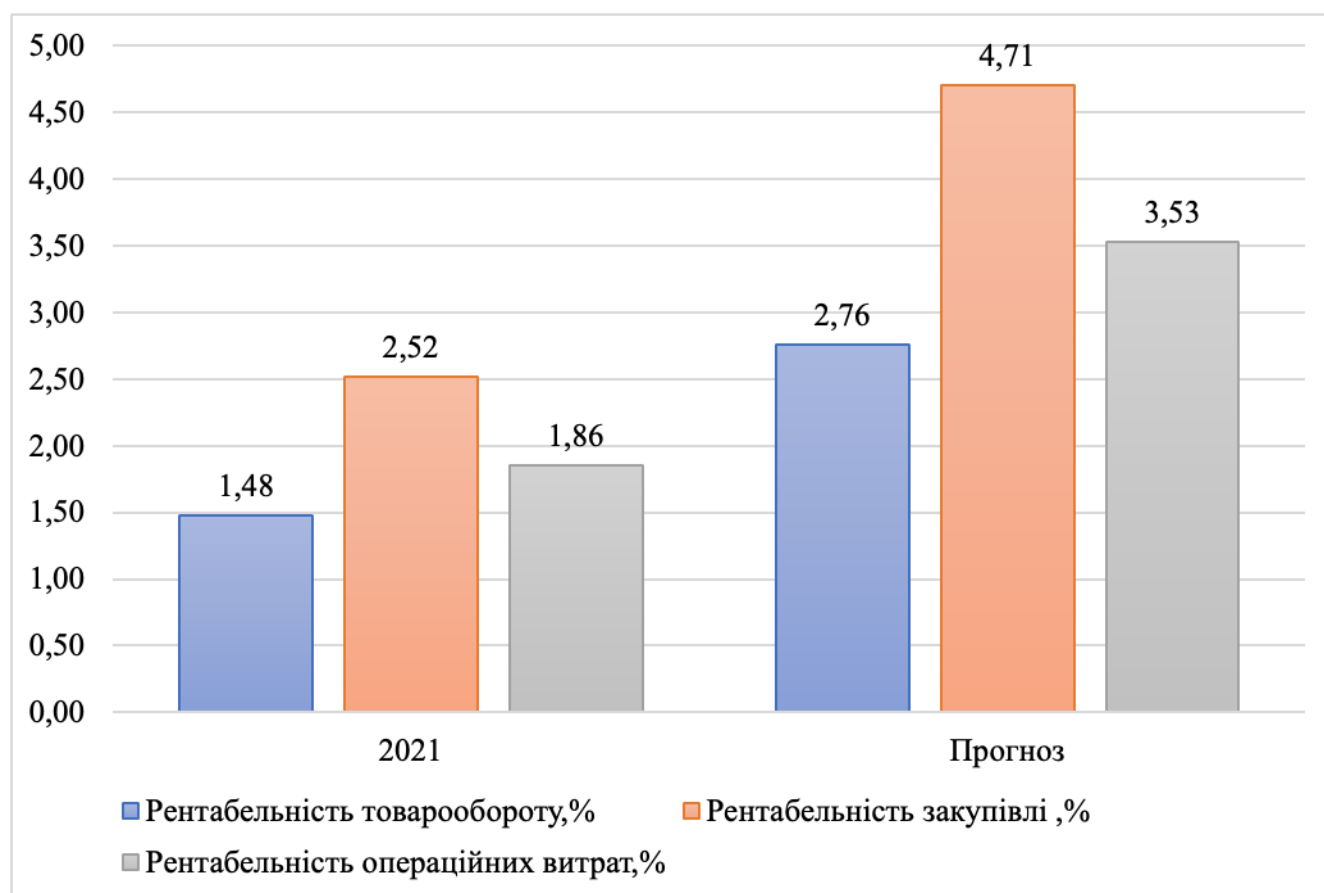


Рисунок 2.10 – Прогноз показників рентабельності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», %

Джерело: складено автором

Як бачимо, очікується зростання показників рентабельності товарообороту на 1,28%, рентабельності закупівлі на 2,19%, рентабельності операційних витрат на 1,67% після проведення заходів з удосконалення системи продажу ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».

Однак, приймаючи рішення про удосконалення системи продажу необхідно врахувати всі можливі ризики. По-перше, підприємство працює в умовах війни, а тому існує ризик припинення діяльності, також ризик звільнення кваліфікованих працівників (через мобілізацію). Підприємство мало може вплинути на ці фактори, однак, важливо створити умови взаємозамінності працівників відділу продаж. Щодо ризику втрати кваліфікованих працівників через мобілізацію, можна розглянути можливість створення резерву кваліфікованих працівників або розробки планів підготовки заміни основних фахівців. Також можна вивчити можливість привернення тимчасової робочої сили, яка зможе покрити відсутність працівників на час їхньої відсутності.

Також існує ризик опору з боку працівників відділу продаж змінам. Для попередження опору необхідно своєчасно донести до працівників інформацію про заплановані зміни та ті переваги, які отримає працівник (підвищення рівня кваліфікації, збільшення рівня оплати праці). Також можна використати підхід з включенням співробітників у процес прийняття рішень та розробку програми підготовки працівників до впровадження нової CRM-системи.

Щодо проведення тренінгів, то існують ризики залучення некваліфікованих тренерів. Для зниження даних ризиків проводиться ретельний аналіз відгуків та рекомендацій про агенції, які надають послуги з проведення тренінгів. Перед вибором агенції, необхідно детально вивчити відгуки та рекомендації про неї, провести інтерв'ю з потенційними тренерами, дізнатися про їхню кваліфікацію та досвід роботи. Також важливо укласти чіткий договір з агенцією, в якому будуть чітко визначені умови співпраці, права та обов'язки сторін. Нарешті, важливо встановити систему контролю якості проведення тренінгів та збирати відгуки від учасників. Це допоможе вчасно виявити можливі недоліки та вносити корективи до процесу проведення тренінгів.

Також, існує ризик, що не зважаючи на зусилля працівників, обсяг продаж не буде збільшено 110%, однак, навіть за умови збільшення обсягів продаж на 1% підприємство зможе отримати економічну вигоду.

Узагальнимо існуючі ризики реалізації запропонованих заходів та можливі заходи для попередження або зниження ризиків в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз можливих ризиків від впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення системи продажу ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Ризик	Характеристика ризику	Можливі заходи для попередження або зниження ризику
Ризик звільнення кваліфікованих працівників	Мобілізація або інші обставини можуть призвести до звільнення кваліфікованих працівників, які є ключовими для відділу продаж	Проведення курсів підвищення кваліфікації та планування з запасом, щоб можливі зміни не стали критичними
Ризик зупинення діяльності через війну	Війна в країні може призвести до зупинення діяльності підприємства, якщо посилиться агресія з боку РФ	Створення резервного плану дій та збереження необхідної документації, яка дозволить продовжити роботу в інших умовах
Ризик опору змінам з боку працівників	Не всі працівники можуть підтримати зміни, пов'язані з впровадженням нової системи продажу	Донесення до працівників інформації про переваги нової системи продажу, підвищення рівня кваліфікації та оплати праці, проведення засідань з обговоренням питань та роз'ясненням їхнього значення
Ризик залучення некваліфікованих тренерів	Залучення некваліфікованих тренерів може призвести до недостатньої ефективності тренінгів та невдачі нової системи продажу	Ретельний аналіз відгуків та рекомендацій про агенції, які надають послуги з проведення тренінгів, підготовка документів, що підтверджують кваліфікацію тренерів
Ризик невиконання плану продажу	Не вдається збільшити обсяг продажу на 110%	Проведення додаткового маркетингового дослідження ринку, щоб визначити потенційні можливості для збільшення продажів

Джерело: складено автором

Отже, попередні розрахунки показали, що завдяки удосконаленню системи продажу підприємство може отримати додатковий прибуток у розмірі 38 476 тис. грн., а також рентабельність товарообороту зросте на 1,28%, рентабельність закупівлі зросте на 2,19%, рентабельність операційних витрат зросте на 1,67%, рентабельність витрат на збутову діяльність зросте на 26,29%, коефіцієнту

ефективності управління продажами зросте на 2,6. Все це вказує на економічну обґрунтованість запропонованих заходів. Окрім того, було визначено можливі ризики реалізації запропонованих заходів та напрями їх зниження.

ВИСНОВКИ

Для досягнення мети кваліфікаційної бакалаврської роботи було виконано основні завдання, а саме розглянуто поняття продажів та торгової діяльності, досліджено процес управління продажами, визначено інструментарій, що використовується в управлінні продажами на виробничому підприємстві, розглянуто характеристика діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» та її системи продажу продукції, складено пропозиції щодо удосконалення системи продажу ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», оцінено очікувану ефективність та ризики реалізації запропонованих заходів, що дозволило зробити такі висновки:

1. Економічна категорія торгівлі є фундаментом для реалізації підприємницької діяльності підприємства. В торговій діяльності виділяють 4 основних види: оптова, роздрібна, дрібнооптова, дрібнороздрібна. Процес продажу товарів є основним у господарюванні, і, завершуючи комерційні операції, дозволяє не тільки покрити витрати, пов'язані з продажами, а й отримувати позитивний фінансовий результат основного виду діяльності, який потім впливає на кінцевий результат господарювання.

2. Управління продажами – ключовий процес у діяльності виробничого підприємства. Управління продажами з погляду маркетингу – це діяльність із планування, організації та контролю процесу реалізації товару із задоволення потреб споживачів. Ефективне управління продажами можливе лише за рахунок міжфункціональної інтеграції маркетингу, продажу, логістичної підтримки з метою забезпечення синхронізації застосовуваних зусиль для задоволення споживачів, що забезпечить планомірний та поступальний розвиток функції продажів у компанії.

3. Класична схема побудови системи продажу включає підготовку та планування процесу продаж, формування характеристики клієнтів та характеристики процесу продаж, формування команди відділу продаж та контроль

та розвиток продаж. В процесах управління взаємовідносинами з клієнтом та технологіями продажів відбуваються серйозні зміни, що не можна не враховувати компаніям, націленим на успішні продажі та розширення ринку.

4. ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» – це українське виробниче підприємство, яке займається виробництвом та реалізацією свіжої та переробленої м'ясної продукції. Проведений аналіз системи продажу ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» показав, що в 2019-2021 роках ефективність продаж знижувалась (знизились показники рентабельності, ефективності управління продажами). Виявлено, що в 2019 та 2021 роках план продаж виконувався, а в 2020 році план продаж було недовиконано на 3,19%. Серед виявлених недоліків процесу продаж на підприємстві є відносно малий штат торгового персоналу та низький рівень матеріальної мотивації (рівень оплати на підприємстві станом на 31.12.2021 року в 3,2 рази нижче, ніж в області), окрім того, була обрана не вірна стратегія зниження цін на продукцію, що не призвело до стимулювання продаж, а тільки призвело до зниження рівня прибутку. Також було виявлено такі недоліки системи управління продажами на підприємстві: низька маркетингова активність, рідко проводяться тренінги для торгового персоналу, що призводить до некваліфікованих консультацій, проблеми з делегуванням повноважень у відділі продажів, відсутня система розподілу клієнтів у відділі продажів, відсутня система матеріального стимулювання менеджерів із продажу.

5. Для удосконалення системи продажу ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» пропонуємо розширити штат відділу продаж на 4 працівники (2 аналітика продаж та 2 менеджера з ключових клієнтів), збільшити мотивацію торгового персоналу за рахунок введення додаткових премій за виконання плану продаж, проводити тренінги для торгового персоналу з метою збільшення їх професіональних якостей, запровадити систему делегування повноважень відповідно до рівня кваліфікації працівників, автоматизувати роботу відділу продаж шляхом запровадження CRM-системи SalesDrive. Для проведення тренінгів для торгового персоналу було обрані агенції Adashevsky Consulting Group та ТОВ «Ukrainian Gears».

6. Попередні розрахунки показали, що завдяки удосконаленню системи продажу підприємство може отримати додатковий прибуток у розмірі 38 476 тис. грн., а також рентабельність товарообороту зросте на 1,28%, рентабельність закупівлі зросте на 2,19%, рентабельність операційних витрат зросте на 1,67%, рентабельність витрат на збутову діяльність зросте на 26,29%, коефіцієнту ефективності управління продажами зросте на 2,6. Все це вказує на економічну обґрунтованість запропонованих заходів. Окрім того, було визначено можливі ризики реалізації запропонованих заходів та напрями їх зниження. Основними ризиками є ризик звільнення кваліфікованих працівників, ризик звільнення кваліфікованих працівників, ризик опору змінам з боку працівників, ризик залучення некваліфікованих тренерів та ризик невиконання плану продажу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антощенко В.В. Сучасна маркетингова політика розподілу продукції підприємства: актуальність та перспективи. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2017. С. 77-84.
2. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Маркетингові підходи в управлінні збутовою діяльністю оптових торговельних підприємств. Підприємництво і торгівля. 2021. № 28. С.7-14.
3. Балабанова Л.В. Митрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2016. 240 с
4. Біловодська, О. А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності, ролі та значення. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 2. С. 85-97.
5. Благун І. І., Шурпа С. Я., Надіївська С. П. Лійка продажів, як елемент просування для підприємств регіону в період пандемії. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8353> (дата звернення: 15.03.2023).
6. Бозуленко О. Я. Організація торгівлі : навчальний посібник [для студ. вищ. навч. закл.]. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. 240 с.
7. Бутенко Д. С., Немашкало К.Р. Використання воронки продаж для підвищення ефективності інтернет-торгівлі. Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : збірник матеріалів V міжнар. наук. конф., 27 лист. 2020 р. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. С. 19-20.
8. Гавриш О. М., Капелюшна Т. В., Пильнова В. П. Планування торговельної діяльності підприємств на міжнародних ринках. *Підприємництво і торгівля*. 2020. № (27). С. 21-25.

9. Гринько Т. В., Андросова І. О. Підходи до впровадження стратегічного планування на торговельних підприємствах. Економіка та управління підприємствами. 2020. № 4 (46). С. 146-154.

10. Данилюк В. О., Дашкевич Д. Р. Особливості управління збутовою діяльністю в бізнес-організаціях різних галузей. Бізнес Інформ. 2020. №9. С. 276–283.

11. Дугінець Г. В. Глобальні ланцюги вартості : монографія / Г. В. Дугінець. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 412 с.

12. Ефективні методи продажів. URL: <https://www.trip-ukraine.com.ua/2022/10/17/efektyvni-metody-prodazhiv-snap-prodazhi/> (дата звернення: 10.03.2023).

13. Іваночко Н. В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки 2017. Випуск 18. С. 214-218.

14. Кабаченко Д. В., Демиденко М.А. Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства. Причорноморські економічні студії. 2020. №51. С. 207-214

15. Комеліна О. В., Гаманко Р. С. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід. Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет. 2017. Випуск № 13. С. 518–524.

16. Ляліна Н. С., Матвієнко-Біляєва Г. Л., Панчук А. С. Впровадження сучасних методів логістики в підприємницькій діяльності. Приазовський економічний вісник. 2020. Вип. 2(19). С. 118–124.

17. Маркетингові стратегії управління збутом. URL: https://pidru4niki.com/15941024/marketing/marketingovi_strategiyi_upravlinnya_zbutom (дата звернення: 10.03.2023).

18. Макалюк І. В., Ліндаєв Д. В. Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2019. № 23. С.140-148.

19. Матвеева, Ю. Т., Опанасюк, Ю. А., Бондар, Т. В., Петренко, Д. О. Sales-management як один з ключових напрямків управління сучасною організацією. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 1. С. 43–57.

20. Матвієць О. В., Кошівська М. В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2018. № 10. С. 122-128.

21. Окландер М. А., Педько І. А. Методи експертних і прогнозних оцінок обсягів збуту промислових підприємств. Механізм регулювання економіки. 2016. № 1. С. 69-77.

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

23. Паламаренко Я.В. Дослідження ефективності роздрібної торгівлі та стратегічні напрями її удосконалення Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 24. С. 44–56.

24. Пашкуда Т., Афенді А. Напрями розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № (43). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1759/1695> (дата звернення: 10.03.2023).

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

26. Разінькова М. Ю. Маркетингова політика розподілу. Економіка та держава. 2018. № 3. С. 57-59.

27. Сакун А. Ж., Пантюк І. П. Системний підхід до організації та управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств промисловості. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2017. № 2 (38). С. 55–59.

28. Середня заробітна плата по Житомирській обл. за останні роки. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/zhitomirskaya/> (дата звернення: 10.03.2023).

29. Сторінка в Інстаграм Square 2 Marketing. URL: <https://www.instagram.com/square2marketing/?hl> (дата звернення: 10.03.2023).
30. Терент'єва Н. В. Формування збутової стратегії за допомогою матриці shell/dpm для машинобудівних підприємств запорізької області. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*. 2018. № 17. С. 144-151.
31. Терент'єва Н. В., Череп О.Г. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю. *Економічний аналіз*. 2018. № 1. С. 318-324.
32. Тесленко К. Д. Управління збутом продукції підприємства на зовнішньому ринку із застосуванням інноваційного підходу. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 48(1324). С. 36-41.
33. Тімченко О. Д. Оцінка ефективності управління продажами підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2021. №6. С. 184–189.
34. Холод С..Б., Павлова В.А. Система продажів торговельних підприємств: пошук оптимального варіанта. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1200/1155/> (дата звернення: 10.03.2023).
35. The official site of Act! “What is a sales funnel?”. 2020. URL: <https://www.act.com/what-is-a-sales-funnel> (дата звернення: 10.03.2023).
36. The cyclonic buyer journey - going from funnel to flywheel. 2019. URL: <https://www.hubledigital.com/blog/the-cyclonic-buyer-journey-going-from-funnel-to-flywheel> (дата звернення: 10.03.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2021 р.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство ТОВ "Житомирський м'ясокомбінат" Дата (рік, місяць, день) 2022, 01, 14
 Територія ЖИТОМИРСЬКА за ЄДРРПФ 1 за КОДПД 1 за КОДПД 1
 Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю за КОДПД 240
 Вид економічної діяльності Виробництво м'ясних продуктів за КВЕД 10.13
 Середня кількість працівників 2 1 796
 Адреса, телефон 10025, ЖИТОМИРСЬКА, ЖИТОМИР, вулиця Сергія Параджанова, 127 423805
 Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
 Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку ☐
 за міжнародними стандартами фінансової звітності ☒

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	488	29 842
первісна вартість	1001	2 133	32 097
накопичена амортизація	1002	1 645	2 255
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 334	57 904
Основи засоби	1010	155 342	555 208
первісна вартість	1011	316 853	1 319 276
знос	1012	161 511	764 068
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	4 589	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервах фондів	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	4 487	4 885
Усього за розділом I	1095	168 240	647 839
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	77 834	59 749
виробничі запаси	1101	48 269	34 604
незавершене виробництво	1102	10 988	11 364
готова продукція	1103	12 929	11 577
товари	1104	5 648	2 204
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	200 857	261 684
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6 670	10 381
з бюджетом	1135	880	164
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	47 665	63 347
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	884	3 516
готівка	1166	71	58
рахунки в банках	1167	813	3 458
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в:	1180	-	-
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах залежних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	796	7 949
Усього за розділом II	1195	335 586	406 790
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	503 826	1 054 629

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6 437	6 437
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	286 857
Додатковий капітал	1410	-	29 720
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11 091	41 376
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	17 528	364 390
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	57 292
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	244 439	268 996
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 890	15 022
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату дяків-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	247 329	341 310
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	15 000	52 214
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	29 520	66 341
товари, роботи, послуги	1615	151 647	162 063
розрахунками з бюджетом	1620	3 457	5 517
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 223	2 745
розрахунками зі страхування	1625	2 040	2 503
розрахунками з оплати праці	1630	7 657	9 634
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	298	24 477
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	10 970	12 179
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	18 380	14 001
Усього за розділом III	1695	238 969	348 929
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	503 826	1 054 629

Керівник:

Головний бухгалтер

ЕП Бабич Олег
Анатолійович
ЕП Преперенда
Галина
Миколаївна

Бабич Олег Анатолійович

Преперенда Галина Миколаївна

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

² Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство **ТОВ "Житомирський м'ясокомбінат"**

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

КОДН

2022 01 01

32122069

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за

Рік 2021

р.

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 704 746	1 423 130
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частини перестрахованих у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 200 794)	(1 047 812)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	503 952	375 318
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частини перестрахованих в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	18 189	1 744
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від пераісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вилучених від аподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(43 288)	(36 706)
Витрати на збут	2150	(371 270)	(268 124)
Інші операційні витрати	2180	(10 765)	(7 961)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від пераісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	96 818	64 271
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	2 718	-
Інші доходи	2240	294	176
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійних донацій			
Фінансові витрати	2250	(58 763)	(51 839)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(3 708)	(2 806)
Прибуток (збиток) від зміни інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	37 359	9 802
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(7 074)	(2 357)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	30 285	7 445
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	349 826	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	29 720	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	379 546	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	62 969	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	316 577	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	346 862	7 445

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 410 803	1 189 621
Витрати на оплату праці	2505	140 505	107 720
Відрахування на соціальні заходи	2510	29 112	22 580
Амортизація	2515	39 352	30 696
Інші операційні витрати	2520	10 765	7 961
Разом	2550	1 630 537	1 358 578

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



ЕП Бабич Олег
Анатолійович
ЕП Преперенко
Галина
Миколаївна

Бабич Олег Анатолійович

Преперенко Галина Миколаївна

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ АНАЛІТИКА

І. Загальні положення

1. Фахівець-аналітик з дослідження товарного ринку належить до професійної групи "Професіонали".
2. Призначення на посаду фахівця-аналітика з дослідження товарного ринку та звільнення з неї здійснюється директором підприємства за поданням _____ з дотриманням вимог Кодексу законів про працю України.
3. Фахівець-аналітик з дослідження товарного ринку безпосередньо підпорядковується _____.
4. _____.

ІІ. Завдання та обов'язки

Фахівець-аналітик з дослідження товарного ринку:

1. Проводить комплексне дослідження внутрішнього та зовнішнього ринків товарів.
2. Вивчає та аналізує становище підприємства або товару на ринку.
3. Комплексно аналізує потреби споживачів та їх поведінку на окремих сегментах ринку, оцінює вплив соціальних та демографічних факторів на стан ринку.
4. Оцінює конкурентоспроможність товарів та послуг і розробляє пропозиції щодо підвищення їх рівня та оптимізації товарного асортименту.
5. Вносить пропозиції та корективи в асортиментний перелік товарів та послуг з урахуванням особливостей різних сегментів ринку.
6. Визначає споживчі, технічні, експлуатаційні, екологічні, естетичні та інші параметри якості товарів та їх відповідність нормативно-технічній документації, договорам, чинному законодавству та іншим вимогам.
7. Обирає методи моделювання розвитку ринкових ситуацій з конкретних проблем.
8. Аналізує та обґрунтовує цінову політику підприємства, розробляє рекомендації з рекламної політики, організації торговельних агентств, сприяння продажу товарів.
9. Дає оцінку за результатами проведення або участі підприємства в ярмарках.
10. Готує періодичні аналітичні огляди про товарні ринки та позицію підприємства на них.
11. Розробляє короткострокові та довгострокові прогнози щодо товарної політики підприємства.
12. Організує та планує діяльність з отримання інформації про стан і перспективи розвитку попиту та пропозиції.
13. _____.

ІІІ. Права

Фахівець-аналітик з дослідження товарного ринку має право:

1. Ознайомлюватися з проектами рішень керівництва підприємства, що стосуються його діяльності.
2. Ознайомлюватися з документами, що визначають його права та обов'язки за посадою, критерії оцінки якості виконання ним посадових обов'язків.
3. Вносити на розгляд керівництва підприємства пропозиції по вдосконаленню роботи, пов'язаної з обов'язками, що передбачені цією інструкцією.
4. В межах своєї компетенції повідомляти безпосередньому керівнику про всі недоліки, виявлені в процесі його діяльності, та вносити пропозиції щодо їх усунення.
5. Залучати фахівців всіх структурних підрозділів до вирішення покладених на нього завдань.

6. Вимагати та отримувати особисто або за дорученням безпосереднього керівника від керівників структурних підрозділів та фахівців інформацію та документи, необхідні для виконання його посадових обов'язків.
7. Вимагати від керівництва підприємства сприяння у виконанні ним посадових обов'язків.
8. _____.

IV. Відповідальність

Фахівець-аналітик з дослідження товарного ринку несе відповідальність:

1. За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, а також за невикористання або неповне використання своїх функціональних прав, що передбачені цією посадовою інструкцією, - в межах, визначених чинним законодавством України про працю.
2. За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, - в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.
3. За завдання матеріальної шкоди - в межах, визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю України.
4. _____.

V. Фахівець-аналітик з дослідження товарного ринку повинен знати:

1. Чинне законодавство України, що регламентує підприємницьку діяльність.
2. Нормативно-правові акти та документи з державного регулювання функціонування підприємств торгівлі та організації продажу продовольчих та непродовольчих товарів.
3. Правила застосування штрих-кодів та сучасних комп'ютерних технологій при дослідженнях товарного ринку, порядок проведення оптово-промислових ярмарків.
4. Кон'юнктуру товарного ринку та фактори, які впливають на її формування.
5. Джерела інформації про торговельну кон'юнктуру, закономірності та тенденції формування потреб населення, методи прогнозування попиту на окремі групи товарів.
6. Принципи та методи кількісного вимірювання показників оцінки задоволення потреб споживачів.
7. Тенденції розвитку моди, чинні стандарти та технічні умови на товари споживчого призначення.
8. Асортимент товарів, методи визначення їх якості, основи сучасного маркетингу.
9. Методи економічного та статистичного аналізу.
10. Методи прогнозування економічних та соціальних процесів.
11. Основи міжнародної статистики, державну статистичну звітність.
12. Систему показників внутрішньо- та зовнішньоторговельного обороту.
13. Основні принципи ціноутворення, які застосовуються у міжнародній торгівлі.
14. Державну та міжнародну системи класифікації товарів та послуг.
15. Категорії і види стандартів, іншу нормативно-технічну документацію щодо сертифікації товарів та послуг у торгівлі, методику та методи визначення ефективності маркетингової діяльності.
16. Товарознавство.
17. Правила і норми охорони праці, протипожежного захисту, виробничої санітарії та особистої гігієни.
18. _____.

VI. Кваліфікаційні вимоги

- Провідний фахівець-аналітик з дослідження товарного ринку: повна вища освіта (магістр, спеціаліст) за одним з напрямів підготовки "Економіка і підприємництво", "Торгівля", "Менеджмент"; для магістра або спеціаліста - стаж роботи за професією фахівця-аналітика I категорії не менше 2 років, кваліфікаційна атестація на виробництві з присвоєнням категорії "провідний фахівець-аналітик".

- Фахівець-аналітик з дослідження товарного ринку I категорії: повна вища освіта (магістр, спеціаліст) за одним з напрямів підготовки "Економіка і підприємництво", "Торгівля", "Менеджмент"; для магістра - стаж роботи за професією фахівця-аналітика II категорії не менше 1 року, для спеціаліста - не менше 2 років, кваліфікаційна атестація на виробництві з присвоєнням I категорії.

- Фахівець-аналітик з дослідження товарного ринку II категорії: повна вища освіта (магістр, спеціаліст) за одним з напрямів підготовки "Економіка і підприємництво", "Торгівля", "Менеджмент"; для магістра - без вимог до стажу роботи, для спеціаліста - стаж роботи за професією фахівця-аналітика не менше 1 року, кваліфікаційна атестація на виробництві з присвоєнням II категорії.

- Фахівець-аналітик з дослідження товарного ринку: повна вища освіта (спеціаліст) за одним з напрямів підготовки "Економіка і підприємництво", "Торгівля", "Менеджмент"; без вимог до стажу роботи.

- _____.

VII. Взаємовідносини (зв'язки) за посадою

1. За відсутності фахівця-аналітика з дослідження товарного ринку його обов'язки виконує особа, призначена у встановленому порядку, яка набуває відповідних прав та несе відповідальність за належне виконання покладених на неї обов'язків.

2. Для виконання обов'язків та реалізації прав фахівець-аналітик з дослідження товарного ринку взаємодіє:

2.1. З _____ з питань:

_____.

2.2. З _____ з питань:

_____.

Керівник

структурного підрозділу:

_____ *(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)*

' " _____
р.

УЗГОДЖЕНО:

Начальник

юридичного

відділу

_____ *(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)*

' " _____
р.

З інструкцією ознайомлений:

_____ *(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)*

Короткий звіт за результатами перевірки кваліфікаційної роботи антиплагітною інтернет-системою Unicheck



Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1015141323

Дата перевірки:
18.05.2023 17:05:04 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
18.05.2023 17:06:25 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: Григорян_КБР.doc

Кількість сторінок: 44 Кількість слів: 8037 Кількість символів: 63033 Розмір файлу: 953.50 KB ID файлу: 1014822321

9.42%

Схожість

Найбільша схожість: 4.08% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1008146154)

5.54% Джерела з Інтернету

292

Сторінка 46

8.44% Джерела з Бібліотеки

531

Сторінка 47

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%

Вилучень

Немає вилучених джерел

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Григорян Лідія Арташесівна

Назва роботи: Удосконалення процесів продажів на виробничому підприємстві

Науковий керівник: Барабась Дмитро Олександрович

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 9,42%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ✓ виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Кваліфікаційна бакалаврська робота Григорян Лідії Арташесівни на тему «Удосконалення процесів продажів на виробничому підприємстві» не містить запозичення без належного посилання на авторів оприлюднених праць й першоджерел та не містить свідомої фальсифікації результатів. Запозичення, виявлені в роботі, є правомірними, рівень подібності не перевищує допустимої межі, робота є оригінальною і може бути допущеною до захисту.

22.05.2023



Д.О. Барабась