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

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЛОГІСТИКА»

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

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Управління процесом продажу на підприємстві»

здобувача Мельник Євгенії Сергіївни

Науковий керівник: професор, доцент економічних наук, Олексюк Олексій Іванович

_____
(підпис)

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

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

_____
(підпис)

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП……3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОДАЖІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ……..7
1.1.Поняття, цілі та стратегія управління продажами на підприємстві……...7
1.2.Показники ефективності системи управління продажами ……13
1.3.Елементи та інструменти системи управління продажами ……...20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ НА ПП "ПАН-БУД"……..28
2.1.Діагностика господарсько-економічної діяльності ПП "ПАН-БУД"…….28
2.2.Аналіз системи управління продажами на підприємстві ……33
2.3.Оцінка ефективності збутової та цінової політики для забезпечення продажів на ПП "ПАН-БУД"……...40
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ НА ПП "ПАН-БУД" В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ…..51
3.1. Характеристика основних проблем діючої системи управління продажами підприємства…….51
3.2. Заходи для покращення рівня продажів в умовах використання цифрових технологій……..……55
3.3. Обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів та їх економічна ефективність…….66
ВИСНОВКИ……72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……75
ДОДАТКИ……80

ВСТУП

Досвід свідчить, що оцінити ефективність функціонування відділу продажу досить складно. Відсутні єдині критерії оцінки. Чи може щось гарантувати успіх продажів – вигідний продукт, комунікація продавця, масова реклама і т.д.. Систематичними зусиллями, внутрішніми ресурсами ми можемо підвищувати ймовірність події, у разі здійснення угоди. Але заздалегідь неможливо гарантувати 100% результат. Постає питання про активізацію максимально можливої кількості факторів, що впливають на успіх. Часто можна чути від керівників підприємств, що ефективність відділу продажу оцінюють за обсягом продажів. Такий критерій як обсяг продажу який завжди є визначальним, тобто цей критерій впливає і стан ринку, і політична обстановка, і думку. Також відбувається швидке зростання числа конкурентів, і тоді питання обсягах продажів стає питанням ефективної організації всієї компанії. Обсяг продажів є скоріше цільовою установкою. Проте відділ продажу залишається основним "локомотивом", який забезпечує життєздатність компанії. Тому оцінка ефективності роботи цього локомотива стає стратегічною функцією результатів продажів.

Саме від результатів відділу продажів залежить й кінцевий результат діяльності компанії, адже якщо продукція не продаватиметься та й не буде коштів на виплату заробітних плат й іншим працівниками компанії. Від того, наскільки ефективними та результативними є продажів залежить і подальший розвиток компаній на ринку.

Актуальність теми. Актуальність цієї теми зумовлена високим рівнем конкуренції на ринку будівельних матеріалів. Незважаючи на стійкі виробничі та фінансові сфери підприємства, важливу роль у маркетинговій діяльності підприємства відіграє його конкурентоспроможність, саме підвищення конкурентоспроможності та постійне вдосконалення системи продажів забезпечують підприємству його подальший розвиток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливість та необхідність системного розвитку управління процесом продажу спричинено мінливим середовищем, у якому функціонують підприємства, постійними змінами в ринкових умовах та споживчих уподобаннях. Підприємці розглядають ефективне управління процесами продажу як ключий інструмент успіху компаній. У свою чергу, все більшу зацікавленість у вивчені цього напряму проявляють і видатні науковці.

Вагомий внесок у дослідженні управління процесом продажу здійснили вітчизняні та іноземні вчені, а саме: Котлер Ф., Діксон П.Р., Дячун О.Д., Ніколієва Р.В., Пилипчук В.П., Данніков О.В. та інші. Актуальність проблеми покращення управління процесом продажу з кожним роком набуває нових аспектів, що зумовлює необхідність подальшого вивчення та розроблення нових теоретичних та практичних засад.

Мета роботи – розробка теоретичних і практичних заходів з удосконалення системи управління продажами на підприємстві.

Виходячи із мети роботи, вирішено наступні ***завдання:***

– Визначено поняття, цілі та стратегію управління продажами на підприємстві

– Виділено елементи та інструменти системи управління продажами

– Проаналізовано показники ефективності системи управління продажами

– Здійснено господарсько-економічну характеристику діяльності ПП "ПАН-БУД"

– Проведено аналіз системи управління продажами на підприємстві

– Зроблено оцінку ефективності збутової та цінової політики для забезпечення продажів на ПП "ПАН-БУД"

– Наведено характеристику основних проблем діючої системи управління продажами

– Надано рекомендації щодо покращення рівня продажів в умовах використання цифрових технологій

– Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів

Об'єкт дослідження – є процес управління продажем на підприємстві.

Предмет дослідження – є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів удосконалення управління процесом продажу на підприємстві.

Методи дослідження: статистичний метод використаний при аналізі даних про будівельний ринок, аналітичний метод для аналізу господарської діяльності, метод аналізу та синтезу про дослідження управління продажами. За допомогою методу порівняння було зіставлено економічні показники підприємства , а метод аналізу та економіко-математичного прогнозування допоміг обґрунтувати їх ефективність. Для зручного подання різноманітних даних застосовувався метод формування таблиць.

Практичне значення одержаних результатів. Дипломна робота включає теоретичні основи та узагальнені висновки стосовно управління процесом продажу на підприємстві. Значення дослідження полягає в об'єднанні та аналізі методологічних підходів оцінки обраної сфери та в подальшому розвитку напрямків покращення управління процесом продажів. Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані методи щодо збільшення обсягів продажу принесуть економічний результат підприємству і можуть бути застосовані на підприємстві для подальшого розвитку та розширення діяльності.

Апробація. Результати дослідження опубліковані у збірнику матеріалів з 3 Міжнародної науково – практичної інтернет - конференції Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І ЛОГІСТИКИ» 03.11.2023 р.: Олексюк О.І., Мельник Є.С., «ОСВОЄННЯ БЛОКЧЕЙН – ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПРОДАЖАМИ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ТА ПРОЗОРОСТІ У БІЗНЕС - ОПЕРАЦІЯХ».

У якості ***інформаційної бази*** були використані навчальні посібники, підручники, праці вітчизняних, зарубіжних вчених та практиків, а також статистичні дані офіційних електронних ресурсів.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОДАЖІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Поняття, цілі та стратегія управління продажами на підприємстві

Продажі є важливими для формування цілісного доходу компанії, адже не можливо уявити собі успішну компанії, яка має від'ємні продажі чи недостатньо велику кількість клієнтів. Для успіху сучасній компанії потрібно вміло розпоряджатися своїми доход одами та стимулювати свої продажі, які власне позитивно впливають на їх зростання.

Управління компанією безпосередньо залежить від її виручки від продажу, адже це гроші, які надходять від продажу товарів та послуг, які є результатом діяльності компанії. Якщо ці гроші не можуть покрити витрати компанії, організація стає збитковою.

Обсяг продажів – це кількість продукції, проданої компанією, і є її доходом, який виражається у грошовому еквіваленті. Продажі також можуть бути виражені у фізичних одиницях (кількість штук, кілограмів, метрів тощо). Не плутайте поняття продажів (виручки) та прибутку [1, с.117].

Для прийняття ділових рішень керівництву компанії необхідно знати обсяг товарообігу. Проте ділові партнери, кредитори та інвестори можуть запитати ту саму інформацію для оцінки подальшої співпраці з компанією, інвестицій у її діяльність, фінансування тощо. [2, с. 166].

Правильна організація процесу продажів сприяє зростанню товарообігу, досить повному задоволенню сукупного попиту населення та генеруванню прибутку компанії.

Продажі виступають одним із головних критеріїв отримання компанією прибутку та підвищення конкурентоспроможності на ринку серед компаній та торгових марок у боротьбі за споживача. У свою чергу, наявність споживчого попиту багато в чому визначається станом економіки. На етапі

зростання економіки розширюється діяльність торгових компаній, освоюються нові ринки, відкриваються нові дилерські центри.

Застосування успішних у минулому технологій продажів стає неефективним і може призвести до зниження прибутку, неефективного використання капіталу, падіння темпів розвитку компанії, зниження якості продукції, зростання кількості незадоволених клієнтів, втрати частки ринку, незадоволеності співробітників своєю працею. У свою чергу на реалізацію товару впливає й інформаційна революція, завдяки якій покупець отримує інформацію про товар і ціни конкурентів із більшою швидкістю та меншими витратами. Споживачі стали більше орієнтуватися на ціну товару та вимагати її обґрунтованості.

Для того, щоб компанія була конкурентоспроможною, споживчі запити мають стати центром планування всього бізнесу. Зокрема, саме наголошення на важливості розуміння запитів споживачів пояснює появу концепцій та прийомів, спрямованих на розуміння купівельної поведінки.

У науковій літературі ще не використовується єдиного підходу до поняття «управління продажами». Деякі автори розглядають його як питання управління насамперед людьми, які займаються продажами (включаючи підбір персоналу, його мотивацію, навчання тощо). Інші вважають, що управління продажами – це насамперед управління каналами збуту. Досить багато уваги приділяється необхідності автоматизувати процес взаємодії з клієнтами, який також називають управлінням продажами. На думку Гуржій Н.Г. управління продажами – це єдиний процес створення та реалізації споживчої цінності за допомогою розробки стратегії розвитку продажів, формування клієнтської бази, вибору сегментів ринку та каналів просування [4, с. 160].

Поняття управління продажами – складне поняття, і досі не сформульовано алгоритм для розуміння його суті. Насамперед, це пов'язано з тим, що рівень розвитку ринкової економіки та постійно мінливі умови ведення бізнесу створюють нові та перспективні методи до структури

управління продажами на підприємстві. Одні експерти вважають управління продажами елементом системи управління бізнесом, інші вважають управління людьми, які у продажах (наприклад, рекрутинг, мотивація, навчання, постановка планування, управління завданнями) чи менеджером відділу продажів.

Давайте проаналізуємо кілька різних позицій на сутність управління продажами. Наприклад, західні автори розцінюють суть управління продажами так: це ефективне та результативне досягнення цілей, поставлених перед відділом продажів, засобом планування, найму, навчання, тренінгу та контролю ресурсів організації [5, с. 23], будь-які дії, які компанія може вжити, щоб зробити відділ продажів максимально ефективним [6, с. 76], найму, відбору, мотивації, навчання та організації продавців з точки зору менеджменту, включив методи управління продажами в «метод продажів 8PS», використовуваний високоефективними продавцями по всьому світу. Цей метод включає послідовність питань, які продавці задають при спілкуванні з клієнтами: питання про стан, питання про проблеми, питання про пошук і питання про рекомендації. Цей підхід зосереджений на консультуванні, навчанні та розумінні потреб клієнтів. Тому автори обмежують управління продажами використанням підходу SPIN для розуміння потреб клієнтів. Отже, встановлено, що західні автори схильні використовувати функціональний підхід розуміння природи управління продажами у бізнесі.

Управління продажами – це багатоступінчастий процес, незалежно від обов'язкового планування продажів, постійного контролю організації та мотивації продажів та рівня продажів, його діяльності, управління відділом продажів, який ефективно працює за наявності системи продажів [8, с. 234]. Аналіз, планування та контроль рівня продажів – це завдання, спрямовані на створення певного продукту чи послуги для споживачів [9, с. 345].

У зв'язку з гнучкістю цього терміну доцільно трактувати управління продажами як комплекс заходів, пов'язаних з організацією продажів, тобто

організацією відповідних сил у компанії та впровадженням інноваційних технологій для забезпечення стабільно високого рівня ефективності відділу продажу та організації в цілому.

Існує кілька термінів, які тісно пов'язані із процесом продажу, зокрема "збут" та "реалізація". Хоча між цими поняттями і існує важливий зв'язок, варто відзначити, що продаж сам по собі відрізняється від них. У контексті маркетингу продаж відіграє ключову роль і визначає його сутність. Важливо розуміти, що завдяки процесу продажу вироби, створені у сфері виробництва, переходять у сферу споживання. Здійснюючи продажі, компанії створюють механізм переходу від виробництва до споживання, що є важливим елементом сучасних економічних відносин.

Збут — це комплекс дій і заходів, спрямованих на реалізацію товарів чи послуг на ринку. Цей процес включає в себе планування, організацію та контроль діяльності з продажу. Збут охоплює весь шлях від виробника до кінцевого споживача, включаючи оптовий та роздрібний ринки. Його метою є не лише продаж конкретного товару чи послуги, але й підтримання взаємовигідних відносин із клієнтами, розвиток ринків і створення сприятливого іміджу бренду[10, с. 52-55].

Реалізація — це етап процесу збуту, який означає фактичний акт продажу конкретного товару чи послуги. Це той момент, коли товар або послуга переходять з виробництва до кінцевого споживача або іншого підприємства. Реалізація також може включати в себе операції з фінансування, доставки та інші аспекти, пов'язані із фізичним переміщенням товарів із сфери виробництва в сферу споживання [11, с.45].

Обидві ці концепції є ключовими елементами маркетингової стратегії компанії і взаємодіють утворюючи послідовний ланцюг, спрямований на задоволення потреб ринку та забезпечення успішного функціонування підприємства на ньому.

На сьогоднішній день існує чимало класифікацій продажу. Такі як: оптовий та роздрібний продаж, продаж у сегменті B2B та B2C, активний

продаж, прямий продаж, багаторівневий продаж, «довгий» продаж, мобільний продаж, продаж товарів та послуг, різноманітний галузевий продаж (продуктів харчування, будматеріалів тощо).

Вся ця класифікація продажів має свої токнощі і незамінні елементи, але так чи інакше вони об'єднуються в чотири основні види продажів, які кардинально відрізняються один від одного. Основні види продажів наведено на рисунку 1.1.

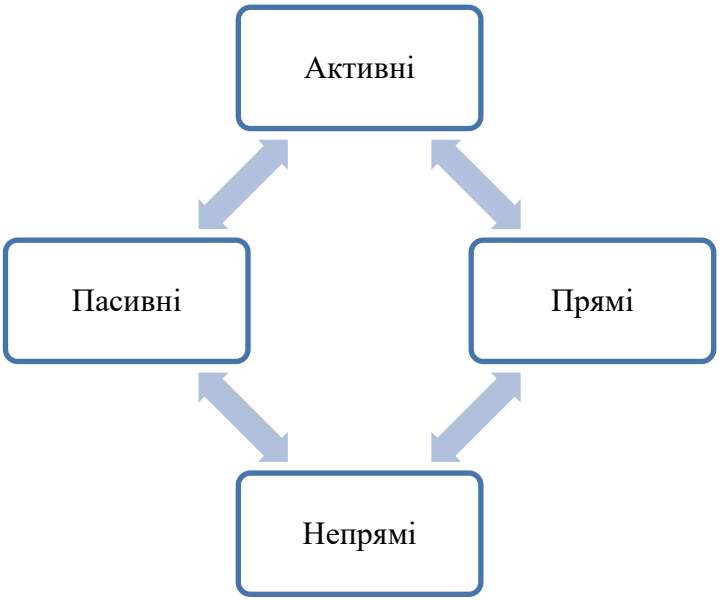


Рисунок 1.1 – Основні види продажів

Джерело: [9, с. 234-237]

Прямий продаж відрізняється тим, що співробітники фірми укладають угоди з клієнтами власноруч, без посередників. Це може відбуватися як у самій компанії, так і при виїзді її працівників на зустріч із споживачами для проведення презентацій та укладання договорів. Такі продажі можуть проводитись і організаціями, і незалежними продавцями. Завдання продавця при здійсненні прямого продажу полягає в тому, що йому необхідно детальніше розповісти про товар і «підвести» продавця до покупки.

Непрямий вид продажу найпоширеніший і у багатьох організаціях. Такі продажі мають на увазі співпрацю з посередниками та дилерами, таким чином організації прямих відносин із покупцем не має.

Пасивні продажі не вимагають від продавця жодних зусиль зі свого боку, навпаки вони здебільшого походять від покупця, який спочатку збирається купити товар. Для цього він, зібравши інформацію про продукт, вирушає до точки продажу та здійснює покупку. Єдине, що входить до обов'язків продавців при пасивних продажах – очікування клієнта сподіваючись, що він відгукнеться рекламу чи хороше розташування торгової точки. З появою покупця продавець не прагне увійти з ним у діалог. Він байдуже чекає, що клієнт сам підійде для оформлення покупки. У цей спосіб продаються товари добре відомі споживачеві.

Активні продажі кардинально відрізняються від пасивних і є одними з найскладніших. Продавці у такому разі самі знаходять споживача, консультують його, презентують свій товар так, щоб він залишився яскравою плямою у пам'яті споживача. Активні продажі допускають залучення якнайбільшої кількості потенційних покупців. За нього можливо значне розширення ринку продажів. Головна якість, необхідна активному продавцю – це комунікабельність, вміння підібрати правильні слова, адже більшість активності походить саме від нього.

Багато великих компаній використовують усі чотири види продажів одночасно і кожен із видів, що приносить прибуток при грамотному застосуванні. До того ж у кожного виду продаж є свої переваги, так і недоліки. Наприклад, пасивні продажі, можуть дозволити собі лише досить відомі і добре зарекомендовані себе підприємства, непрямі продажу вимагають вкладення великих коштів на їх реалізації, на відміну активних [9, с. 56-59].

Існує велика кількість думок щодо поняття «Системи управління продажами», і, на жаль, сьогодні немає єдиної думки щодо цього, є лише навчальні фактори, з яких можна визначити сутність системи управління продажами. Так, система управління продажами є досить широким комплексом різних дій, які безпосередньо пов'язані з організацією побуту. Для будь-якого підприємства в сучасних умовах важливим фактором є

розробка стратегії розвитку системи управління продажами. Для того, щоб правильно вибрати стратегію, потрібно враховувати такі фактори, як: внутрішнє та зовнішнє середовище організації; конкурентне становище; перспективи розвитку; технології та ресурси. Якщо якісно розрахувати показники ефективності продажів, то буде більш ефективно управляти власною діяльністю.

1.2. Показники ефективності системи управління продажами

Ефективність продаж являється здатністю продукції компанії покривати всі витрати, які були понесення для її виготовлення та крім цього формувати додатковий дохід, який потрібен для розвитку компанії. Ефективність продажів забезпечується відділом продажів в компанії, який власне і займається реалізацією товарів за максимально можливою ціною при мінімально можливих витратах.

Керівництво у своїй діяльності має приймати достатню кількість управлінських рішень. Ці рішення пов'язані з обсягами виробництва та збуту, витратами та цінами, а також структурою продажів, що впливає на кінцевий результат підприємства. У сучасній зарубіжній та вітчизняній практиці найбільш відомим інструментом, що дозволяє визначити залежність прибутку від найбільш суттєвих зовнішніх та внутрішніх факторів, є операційний аналіз або CVP-аналіз. Його використання дозволяє визначити багато параметрів, що характеризують найефективніші варіанти досягнення позитивного фінансового результату залежно від запланованих показників обсягів збуту та цін на продукцію.

Основні етапи CVP-аналізу слід розглянути малюнку 1.2.

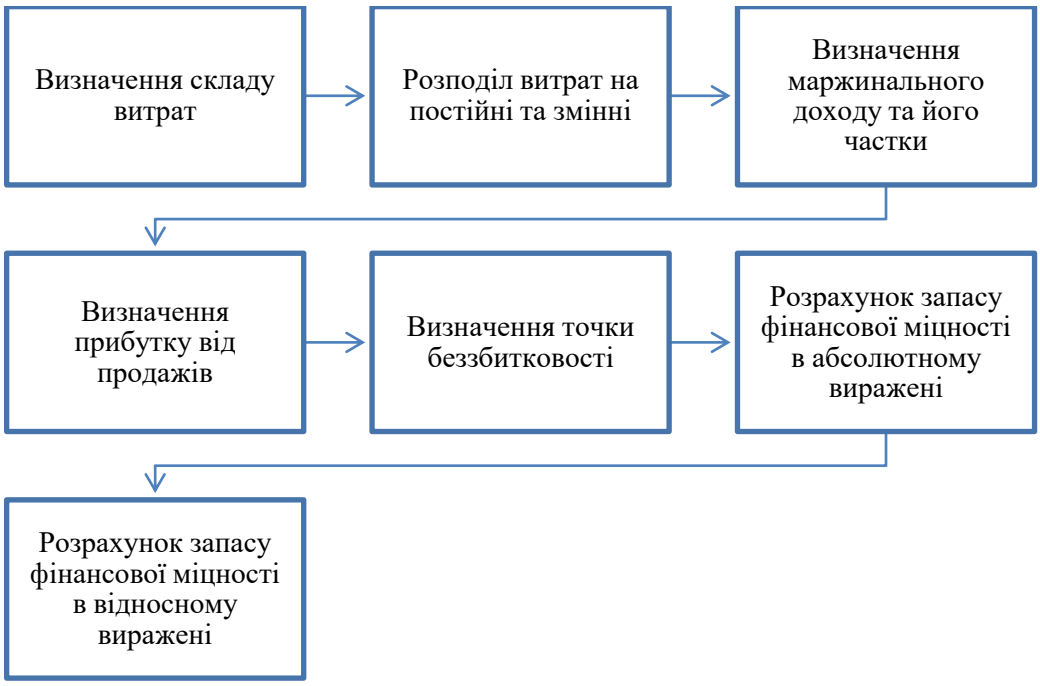


Рисунок 1.2 - Послідовність етапів операційного аналізу

Джерело: створено автором

Суть моделі CVP-аналізу – поділ усієї суми витрат підприємства на змінні (умовно-змінні) та постійні (умовно-постійні) [21, с. 56].

CVP-аналіз слід віднести до найбільш ефективних інструментів управління та оцінки ризиків, тобто дозволяє одночасно вирішити такі завдання [22, с. 67]:

1. Визначити оптимальне поєднання витрат під час виробництва одиниці виробленої продукції.

2. Визначити мінімальний обсяг виробництва та продажів, що забезпечує покриття постійних витрат.

3. Виявити рівень можливого ризику втрати прибутку за різної структури витрат.

4. Визначити запас фінансової міцності при заданій структурі витрат та ціні реалізації.

5. Виявити можливості збільшення прибутку за рахунок впливу на рівень маржинального доходу через рівень цін та обсяг виробництва та продажів. Збільшення маржинального доходу сприяє зростанню прибутку.

Високий рівень постійних витрат багато в чому залежить від особливостей галузі комерційної організації, які визначають різну капіталомісткість продукції, що виробляється, диференціацію ступеня механізації та автоматизації робіт. У цілому нині слід зазначити, що галузева специфіка є найважливішим чинником, визначальним структуру витрат і рівень матеріаломісткості, трудомісткості, капіталомісткості й у цілому економічності.

Для кожного підприємства дуже важливо виявити найбільш оптимальне співвідношення між витратами на товар та доходом, який отриманий від його реалізації. При правильному їх розподілі керівництву надано можливість формування певних програм скорочення та оптимізації витрат.

Операційний аналіз формує широке поле даних, що дозволяє приймати гнучкі оперативні та масштабні комплексні управлінські рішення щодо найважливіших цільових орієнтирів управління фінансовою діяльністю.

Систематичне використання показників ефективності продажів дозволяє ефективніше побудувати ключові бізнес-процеси. У процесі можна виявити безліч недоліків робочого процесу та сформулювати актуальні бізнес-мети. Тому KPI стали називати головними показниками успіху [23, с. 226].

Слід зазначити, що різні торгові фірми можуть вести свою діяльність в абсолютно різних умовах. При цьому визначено перелік базових показників KPI, які підходять будь-яким компаніям.

Залежно від цільового застосування коефіцієнти ефективності продажу умовно поділяють такі групи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 -Характеристика коефіцієнтів ефективності продажу

Групи	Характеристика
Продаж	Тут підраховується кількість закритих угод, наповнення купівельного кошика, річний оборот продукції та співвідношення рівня відвідуваності до рівня продажу
Мінімізація збитків та попередження можливих втрат	Це збитки та непередбачені втрати продукції
Операційні коефіцієнти	Розраховується загальний запас товарів та кількість конкретного товару, наявного.
Заробітна плата	Якість обслуговування клієнтів та кількість скарг, надісланих покупцями. Підвищення кваліфікації працівників. Необхідно зрозуміти, на якому рівні знаходиться ефективність коучингу, плинність кадрів і програма навчання співробітників окремо взятої організації.
Змінні витрати	У цьому пункті враховуються витрати, що потребують додаткових вкладень, і є можливість задіяти механізми впливу на їхній рівень

Джерело: створено автором на основі [24]

Після визначення показників ефективності продажів керівники торгової структури застосовують їх для проведення аналізу ефективності продажів за допомогою різних методів та підходів. Правильний розрахунок KPI допоможе визначити управлінському корпусу, в якому напрямку потрібно діяти надалі, щоб покращити один або одразу цілий ряд пріоритетних показників. Також завдяки їм стає зрозуміло, які процеси для організації, задіяної в роздрібному секторі, є головними і які кроки слід реалізувати найближчим часом для досягнення поставлених завдань.

Для визначення показників ефективності порадів нами були використані наступні формули, які детальніше наведено в таблиці 1.2.

Показники ефективності продажів використовуються і як особливий інструмент, який здатний виміряти ефективність діяльності організації та найманих людей.

Багато показників KPI спрямовано досягнення кращого контролю та управління організацією. Крім цього, у сегменті оцінки ефективності існує кілька вкрай необхідних KPI, пов'язаних із персоналом. З їхньою допомогою керівники оцінюють ефективність роботи співробітників.

Таблиця 1.2- Показники ефективності продаж компанії

Коефіцієнт	Характеристика	Формула
Коефіцієнт рентабельності активів	Вказує частку вигідності активу фірми в одержанні доходу.	$К_{РА}=\frac{ЧП}{А}*100$
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Свідчить про ступінь прибутковості особистого кошту, внесеного до компанії.	$К_{РВк}=\frac{ЧП}{Вк}$
		Продовження табл.. 1.2
Коефіцієнт рентабельності продукції	Окреслює результативність реалізації продуктів (товари, робота та послуги).	$К_{Рп}=\frac{ЧП}{СП}*100$
Коефіцієнт рентабельності продажу	Допомагає оцінити ефективність продажів товарних груп. Зазвичай використовується для внесення змін в асортименті або допоміжної праці з клієнтською базою.	$К_{РП}=\frac{Вп}{ЧД}*100$
Коефіцієнт обертання основних засобів (норма 1,15)	Демонструє ефективність застосування основних засобів фірми.	$К_{ООЗ}=\frac{ЧД}{Оз}$
Коефіцієнт обертання власного капіталу (норма 1,2)	Визначає ефективність застосування особистих коштів фірми.	$К_{ОВк}=\frac{ЧД}{Вк}$
Коефіцієнт обертання активів (норма 1,1)	Визначає дієвість застосування запасів, задіяних в організації підприємництва.	$К_{Оа}=\frac{ЧД}{А}$
Коефіцієнт покриття (норма 1-2)	Дозволяє перевірити, чи можуть всі активи зі строком оборотності менше одного року покрити зобов'язання зі строком погашення менше одного року.	$К_{ПЛ}=\frac{Оа}{Пз}$
Коефіцієнт швидкої ліквідності (норма 0,6-1)	Це показник здатності виплачувати короткотермінові зобов'язання в критичній ситуації.	$К_{ШЛ}=\frac{Оа-З}{Пз}$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (норма 0,2-0,6)	Виявляє змогу покрити короткотермінові заборгованості існуючими короткотерміновими інвестиціями.	$К_{АЛ}=\frac{ГК-ПФІ}{Пз}$
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Відтворює впливовість особистого капіталу в оборотності активів.	$К_{мвк}=\frac{ВОа}{Вк}$
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	Вказує на частку оборотних активів, що фінансуються власним капіталом компанії.	$К_{ЗзВок}=\frac{Вок}{ЗПБа}$
Коефіцієнт фінансування	Свідчить про рівень незалежності організації щодо зовнішніх позик. Є співвідношенням між власними коштами та балансом.	$К_{а}=\frac{Вк}{Б}$
Коефіцієнт платоспроможності стабільності	Виявляє змогу фірми контролювати довгострокові позики.	$К_{фс}=\frac{Вк}{Пк}$

Джерело: складено автором на основі [28-34]

Для компаній визначають п'ять стратегічно необхідних та найважливіших показників KPI (рис. 1.3.)

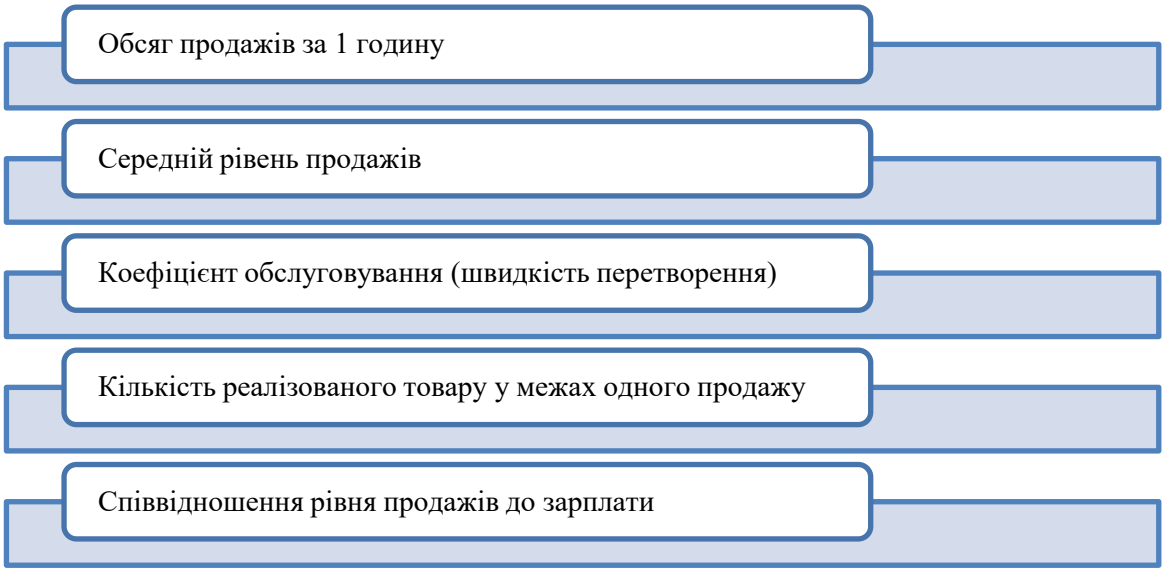


Рисунок 1.3 – Основні показники KPI в сфері продажів [25]

Більшість зарубіжних мереж активно використовують більш детальні показники, що характеризують рівень прибутку, який отримує мережа з 1 м2, на одного співробітника, тощо. Також зарубіжні колеги досконало відстежують конкретні операційні показники ефективності, такі як час перебування покупця у черзі біля каси, посмішка при зустрічі, чиста стрічка транспортера тощо.

На рисунку 1.4 представлені KPI, які забезпечують ефективну роботу системи продажу.

Таким чином, за даними рисунка 1.4 можна зробити висновок, що серед застосовних для оцінки діяльності персоналу показників у торгівлі найбільш важливим є план продажів, наступним за ієрархією слід обсяг дебіторської заборгованості і далі рентабельність продажів.

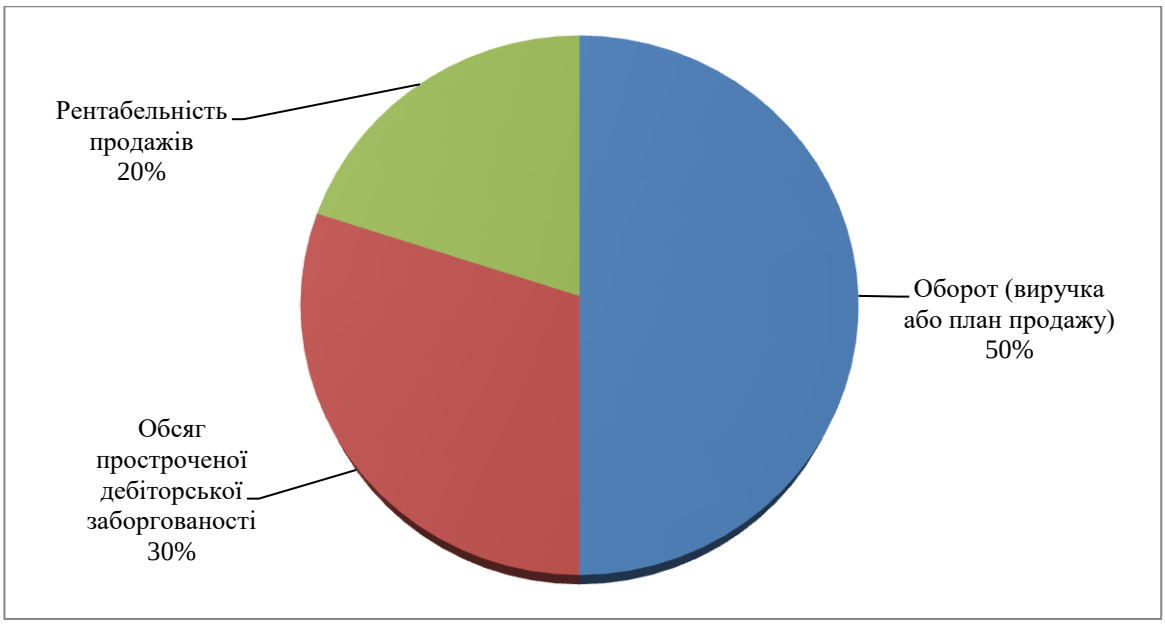


Рисунок 1.4 - Приклади KPI у сфері продажів [25]

При розробці методології KPI важливо наголосити на:

1. Зміни корпоративної культури та організація процесів.
2. Розробка цілісної стратегії розвитку KPI.
3. Роз'яснення персоналу переваг KPI.
4. Ідентифікація загальнокорпоративних КФУ.
5. Вибір вирішальних KPI для всієї організації.
6. Розробка структури звітності для всіх рівнів.
7. Координації застосування вирішальних KPI.
8. Уточнення KPI підтримки їх актуальності [17, с. 204].

Система формування змінної частини грошової винагороди, розроблена на базі KPI, дозволяє підвищити ефективність діяльності компанії, оптимізувати витрати на фонд винагороди персоналу та сприяє збільшенню вкладу кожного співробітника у колективні результати у виконання стратегічних цілей компанії.

Таким чином, можна зробити висновок, що система ключових показників діяльності вимагає від компанії комплексного підходу, який має на увазі ретельний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища,

кореляцію з цілями та стратегією компанії, а також докладні знання про діяльність кожного співробітника та підрозділів у цілому.

Так, при регулярному розрахунку показників ефективності продажів у торгових компаніях та якісному аналізі отриманих показників керівники зможуть досягти вагомих успіхів у своїй роботі та вивести організацію на абсолютно новий рівень діяльності.

1.3. Елементи та інструменти системи управління продажами

Розглядаючи поняття «система продажів» будемо виходити з того, що воно включає як управління людьми, так і управління процесами у сфері продажів. Поняття системи продажів немає чіткого визначення, тобто система продажів – це галузь практики, що формується на стику менеджменту, маркетингу та власне мистецтва продажів [12, с. 11]. Таким чином, пропонується дослідити основні елементи системи управління продажами (рис. 1.5).

Рисунок 1.5 - Характеристика основних елементів системи управління продажами [13, 14]

Незважаючи на те, що на сьогоднішній день зростає інтерес до управління продажами, вибудувати всі перераховані вище елементи на високому рівні вкрай важко, і це вдається лише великим компаніям, тому сьогодні у вітчизняній практиці добре розвинені тільки окремі елементи системи.

Система управління продажами представлена на рис. 1.6

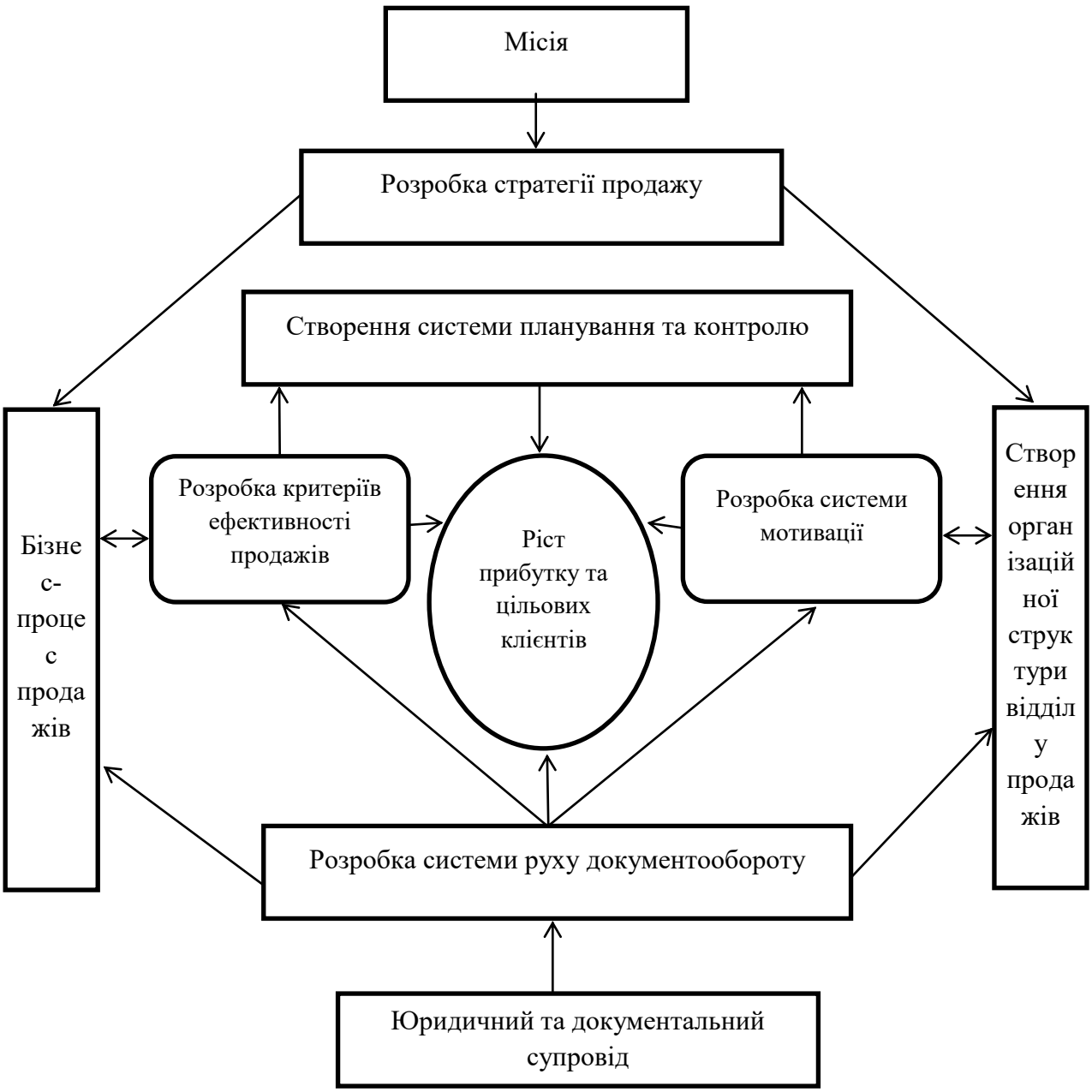


Рисунок 1.1 - Система управління продажами [13, 14]

Побудова системи управління продажами можлива за системного підходу, сутність якого полягає у реагуванні на зміни умов довкілля та активному впливі на нього для формування сприятливих для компаній умов.

Управління продажами є процесом планування, аналізу, мотивації та контролю за бізнесом, результатом якого будуть зростання клієнтської бази та формування іміджу надійного партнера для клієнтів та контрагентів.

Мета управління продажами – це задоволення потреб клієнтів при досягненні максимального доходу компанії. Суть управління полягає в оптимальному використанні ресурсів (матеріальних, фінансових, людського капіталу) для досягнення поставленої мети, а сам процес управління є реалізацією кількох взаємопов'язаних етапів (рис. 1.7)

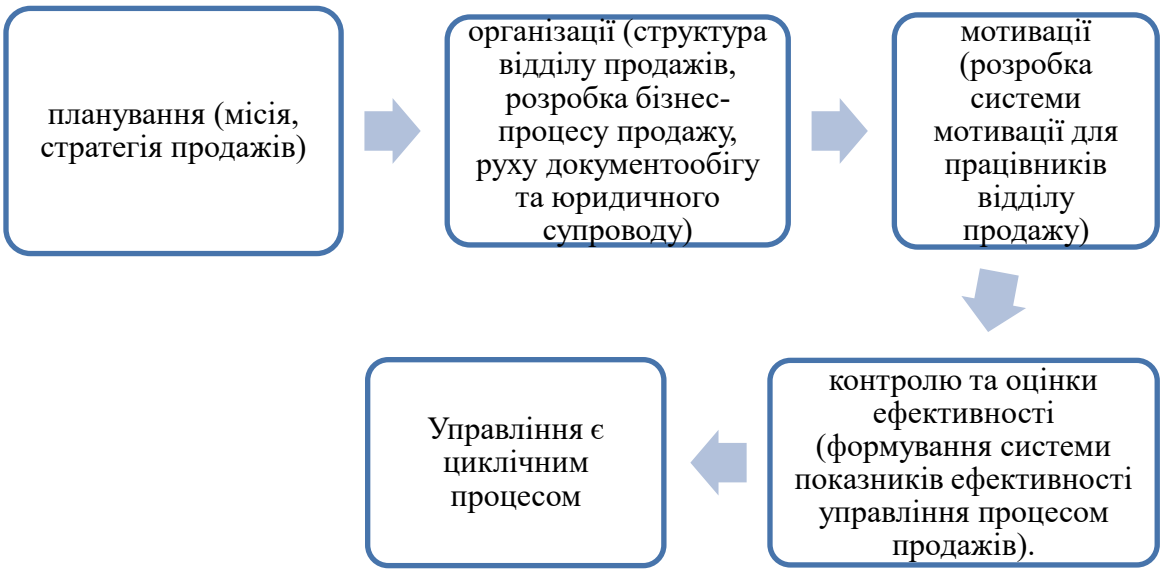


Рисунок 1.7 – Основні етапи управління продажами [15]

Перший етап спрямований на визначення місії та розробку стратегії компанії. Стратегія є деяким вектором розвитку компанії. Стратегію розвитку продажів визначають топ-менеджери компанії та маркетологи, а як її реалізовувати, вирішують уже керівники відділу продажів. У свою чергу керівник відділу продажів витрачає лише 8% свого робочого часу на планування та стратегічне управління відділом [8, с. 98]. Досить багато часу

займає плинність, причому в окремих випадках керівник відділу продажів продовжує виконувати роль продавця, коли боїться делегувати повноваження роботи з VIP-клієнтами.

Багато компаній мають оперативне управління продажами, процес обліку, але при цьому відсутня стратегія продажів. Процес продажу сприймається лише як оперативна діяльність самих співробітників відділу продажів. Щоденна оперативна робота спрямована на виконання стандартних функцій та не враховує динамічної зміни споживчих переваг. За такого підходу через деякий час компанія зможе конкурувати над ринком і може бути поглинена сильнішими конкурентами [16, с. 68].

Вибір стратегії розвитку продажів залежить від ринкової ситуації, цінового сегмента, виду діяльності компанії. Для виробника важливо визначити, який товар буде затребуваний ринком у довгостроковій перспективі. Завдання дистриб’ютора - оперативно реагувати на зміни ринку та підлаштовуватися під нього. На відміну від дистриб’ютора, виробник повинен передбачати потреби ринку: знаходити нові ніші, створювати цінність товару.

Помилково обрана стратегія може призвести до значних витрат та втрати частки ринку.

Стратегія просування ринку нового продукту, визначення його дизайну повинні вибиратися з урахуванням споживчих переваг. Залежно від споживчих цінностей розробляється стратегія продажу (табл. 1.3).

Вибрана стратегія продажів ще не гарантує успіху компанії. У новій економіці найціннішим ресурсом стає її персонал.

Визначивши вектор розвитку, необхідно зрозуміти, яка команда зможе реалізувати поставлені цілі та завдання найбільш успішно: хто буде керівником відділу, скільки людей буде потрібно. На цьому етапі необхідно торкнутися організаційних питань, пов'язаних із рухом документообігу, формуванням організаційної структури відділу продажів, її взаємозв’язком з бізнес-процесом продажів та розробкою критеріїв оцінки процесу продажів.

Таблиця 1.3 - Види стратегії продажу залежно від споживчих цінностей

Споживчі цінності	Стратегія продажу
Покупці, що орієнтуються на комплексну цінність – купівля того, що безпосередньо не пов'язано цінністю товару	Створення нової цінності за допомогою професійних зусиль продавців – дій щодо підвищення ефективності продажів. Збільшення вигоди
Покупці, що орієнтуються на стратегічну цінність – отримання максимальної вигоди в галузі компетентності постачальника	Створення нової цінності дуже високого рівня для невеликої кількості найбільших клієнтів. Збільшення вигоди
Покупці, що орієнтуються на чисту цінність - купівля цінності, властивої самому товару	Скорочення витрат та полегшення процесу покупки

Джерело: на основі [15]

Дуже важливо сформувати висококваліфіковану команду, оскільки відділ продажу стає центром генерування прибутку та створення бренду компанії. Від результатів його роботи залежать майбутні доходи компанії.

Розрізняють кілька типів організаційних структур: лінійні, функціональні, лінійно-функціональні, дивізіональні, адаптивні. Вибір варіанта структури управління залежить від мети, масштабів виробництва та сукупності зв’язків усередині системи управління та за її межами.

Приклад лінійно-функціональної організаційної структури відділу продажу представлено на рис. 1.8.

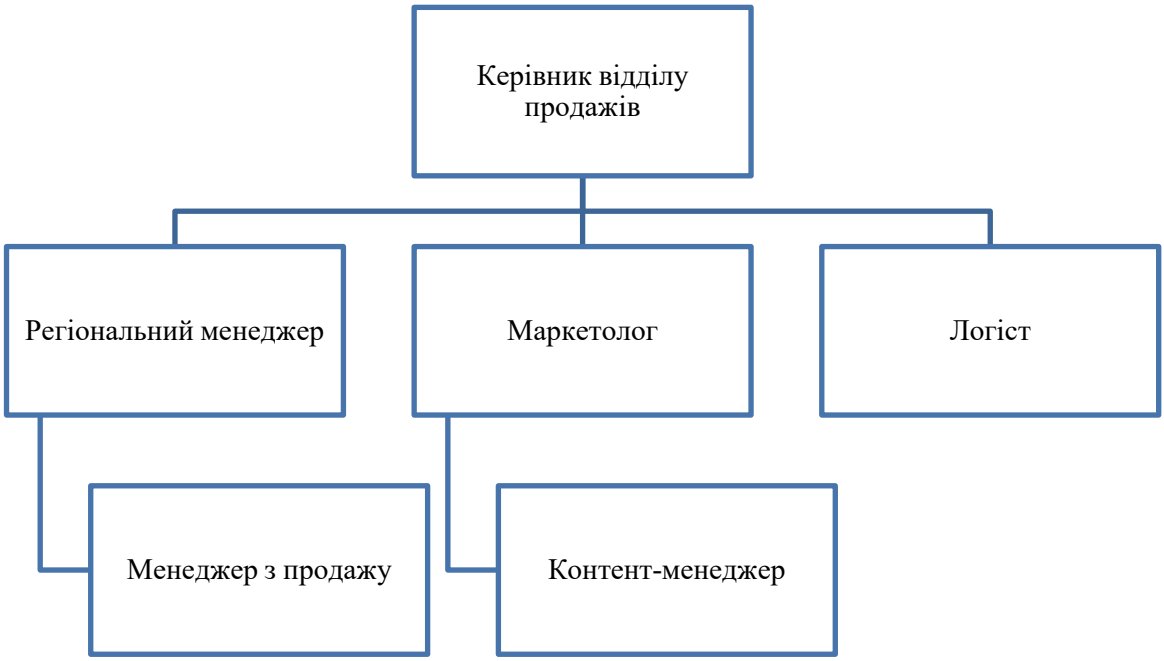


Рисунок 1.8 – Структура управління відділом продажу на підприємстві
Джерело: створено автором

Сформована організаційна структура має органічно вписуватись у існуючий бізнес-процес продажів. Відсутність прописаного процесу продажів призводить до зниження ефективності компанії, втрати часу та доходів.

Більшість компаній як критерій оцінки використовує обсяг продажу та прибуток від продажів. Але ці показники не дають оцінки задоволеності споживачів, а соціально орієнтована ринкова економіка на чільне місце ставить споживчі запити і задоволеність співробітників.

У науковій літературі немає єдиного підходу до визначення процесу продажу. На думку автора, процес продажів є комплексом дій продавця з вибудовування довгострокових відносин із клієнтами, результатом якого будуть реалізація товару та зростання прибули компанії.

Від ефективності пошуку потенційних клієнтів – залежать майбутні доходи компанії. Тут важливо не просто знайти будь-якого клієнта, а обрати цільового клієнта компанії, адже саме цільовий клієнт забезпечує рентабельність продажів [18, с. 45].

Цільовий клієнт - це той клієнт, потреби якого організація може задовольнити максимально повно, слідуючи при цьому своєї стратегії. У цьому випадку вигоди від приросту продажів перекривають витрати на пошук та залучення клієнта, оформлення угод, обслуговування та інші супутні витрати.

Компанії вигідно відмовитися від обслуговування нецільового клієнта, чим обслужити його погано, тим самим викликавши нарікання та зіпсувавши репутацію.

Визначивши цільового клієнта, продавець вступає у переговори з ним, під час яких виявляє потреби, формує пропозиції, укладає угоду та здійснює видачу товару.

Останнім часом продавець витрачає багато часу на документальний супровід угоди та контроль на всіх супутніх етапах. Для спрощення

контролю та відображення повної картини руху технологічних процесів пропонується використовувати карту планування.

Карта планування є послідовністю дій щодо здійснення процесу продажів:

1. Результати пошуку потенційних клієнтів;
2. Укладання угоди;
3. Оформлення документів про власність;
4. Підготовка та видача автомобілів (у тому числі встановлення додаткового обладнання).

Розроблений бізнес-процес управління продажами у вигляді технології, алгоритму дозволяє компанії контролювати весь процес та вибудовувати чіткі показники щодо системи мотивації кожного з учасників цього процесу [19, с.94].

Не всі компанії перейшли на систему мотивації співробітників відділу продажів, засновану на показниках ефективності. Найбільш поширений варіант системи мотивації – це постійна частина (оклад) та відсоток від будь-якого показника (найчастіше від виручки). Наприклад, буває ситуація, коли менеджери забезпечують досить великий обсяг продажів, але при цьому домагаються наданням знижок практично всім клієнтам, у результаті прибуток компанії різко знижується.

Багато в чому ефективність системи управління продажами залежить від системи мотивації менеджерів із продажу: чи достатньо у них стимулів, щоб якісно та сумлінно виконувати свої функціональні обов'язки. Тільки створивши привабливу систему мотивації, можна спонукати людей краще працювати. Її формування і є третім етапом у побудові ефективної системи управління продажами.

Заробітну плату співробітників відділу продажів доцільно прив'язати до їх індивідуальних ключових показників роботи – особистих KPI (ключові показники ефективності) [20].

Ключові показники ефективності – система оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічних та тактичних (операційних) цілей. Для терміна KPI в даний час використовується одне поняття - ключові індикатори виконання поставлених цілей і завдань.

Також вадливим на сьогодні елементом ефективності продаж є використання SMM-маркетингу, який набув популярності з розвитком Інтернету ат соціальних мереж. Важливо підкреслити, що керуючи SMM, підприємець може не тільки збільшувати прибуток від продажів, але і підвищувати лояльність клієнтів. Тобто сприяти позитивному сприйняттю компанії та її продукції споживачами, які готові здійснювати регулярні покупки і рекомендувати бренд друзям і знайомим. У нинішніх умовах, коли ринок пропонує велику кількість однотипних послуг, товарів, сервісів, приблизно за однією ціною і однакової якості, наявність програми лояльності споживачів є, мабуть, головним аргументом у конкурентній боротьбі.

SMM - один з актуальних, нестандартних способів просування, що дозволяють активно поширювати інформацію про компанію або її товари і послуги в Інтернет-просторі. Однак маркетологам не варто забувати і про інші можливості Інтернету, особливо в разі роботи з більш вікової аудиторією.

Заключним етапом у побудові ефективної системи управління продажами є розробка показників оцінки ефективності управління процесом продажів.

Для ефективного управління продажами необхідне розуміння інструментів управління, які мають бути вимірні та досяжні.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ НА ПП "ПАН-БУД"

2.1. Діагностика господарсько-економічної діяльності ПП "ПАН-БУД"

ПП «ПАН-БУД», є діючим роздрібно-торгівельним підприємством, що спеціалізується на торгівлі будівельними товарами та розташоване у місті Володимир.

ПП «ПАН-БУД» створене в 2010 році, а свою основну діяльність підприємство розпочало з березня 2011 року з відкриття першого торгової точки, і згодом динамічно розвивалося. Наразі його площа становить 200 м^2 і вважається одним з найбільших магазинів в місті його розташування.

Весь асортимент товарів має ціни, нижчі за аналоги конкурентів в даних категоріях, це пояснюється відсутністю посередників між мережею і виробниками, а також відсутністю витрат на просування продукції (рекламу), що пов’язано зі специфікою територіального розташування. Але при цьому не поступається у якості, так як проходить суворий контроль перед потраплянням до споживача.

ПП «ПАН-БУД» налагодило зв’язки з багатьма виробниками та постачальниками різної продукції, що дало змогу за досить короткий термін сформувати широкий асортимент і досягти доволі високих обсягів збуту. Переважна більшість асортименту товарів саме українського виробництва, отже можна стверджувати, що політика компанії спрямована на підтримку вітчизняних виробників.

Тому дане підприємство не тільки забезпечує потребу населення у будівельних матеріалів, але й надає послуги з їх доставки та занесення.

Також слід зазначити, що магазин працює на загальній системі оподаткування, так як підприємство займається перепродажем товарів з невеликою націнкою (менше 15%). Ця система оподаткування має низку

переваг, насамперед, податки сплачуються не з доходу, а з прибутку, який розраховується як дохід підприємця за мінусом витрат, понесених для отримання цих доходів.

Цілями ПП «ПАН-БУД» завжди було прийняття активної участі у розвитку дизайну інтер'єрів, постійне оновлення списку пропонованих товарів, задоволення запитів клієнтів, підвищення конкурентоспроможності в галузі, високоякісне виконання роботи, прозора реалізація цивільно-правових угод, і, звичайно ж, максимізація прибутку.

Організаційна структура ПП «ПАН-БУД» представлена на рисунку 2.1.

Рисунок 1.1 Організаційна структура ПП «ПАН-БУД» [24]

Тож, можемо бачити, що організаційна структура підприємства є лінійної структурою управління, що зазвичай є характерним для малих підприємств.

Також слід зазначити, що дана організаційна структура має низку вагомих переваг, а саме: чітка система єдиноначальності – один керівник зосереджує в своїх руках керівництво всією сукупністю процесів, що мають загальну мету; чітка система взаємних зв'язків функцій підрозділів; чітко

окреслена відповідальність; швидка реакція виконавчих підрозділів на прямі вказівки керівництва тощо.

На наступному етапі проаналізуємо фінансові результати діяльності ПП «ПАН-БУД» (табл. 2.1)

Таблиця 2.1 - Показники фінансових результатів ПП «ПАН-БУД» за 2020-2022 роки

№	Показник	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
		2020	2021	2022	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	11631,1	12527	12407	-120	895,9	-0,96	7,70
2	Собівартість реалізова-ної продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	8664,3	8953,1	8764,1	-189	288,8	-2,11	3,33
3	Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	2966,8	3573,9	3642,9	69	607,1	1,93	20,46
4	Інші операційні доходи, тис. грн.	0	0	0	0	0	0,00	0,00
5	Адміністративні витрати, тис. грн.	2499,4	3289,3	3267,4	-21,9	789,9	-0,67	31,60
6	Витрати на збут, тис. грн.	0	0	0	0	0	0,00	0,00
7	Інші операційні витрати, тис. грн.	32,7	120	51,4	-68,6	87,3	-57,17	266,97
8	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	450,6	163,2	319,8	156,6	-287,4	95,96	-63,78
9	Податок на прибуток, тис. грн.	76,9	29,3	57,6	28,3	-47,6	96,59	-61,90
10	Чистий фінансовий результат (прибуток /збиток, тис. грн.	373,7	133,9	262,2	128,3	-239,8	95,82	-64,17

Джерело: Розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Отож аналізуючи фінансові показники діяльності ПП «ПАН-БУД», ми бачимо, що у 2022 році відбувся ріст чистого прибутку в середньому в три рази в порівнянні з попереднім роком. Такий ріст в основному спричинений виходом збільшенням ринків збуту будівельної компанії та подорожчанням ціни на будівельні матеріали

Аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності ПП «ПАН-БУД» за 2020-2022 роки показав, що магазин активно розвивається, з року в рік збільшуючи об'єми реалізації будівельної продукції. Про це свідчать показники збільшення валового прибутку. Позитивним є також збільшення чистого прибутку у 2022 році, адже незважаючи на війну в Україні та загальну кризу підприємство збільшило свій чистий прибуток на 95,82% в порівнянні з 202й роком, що свідчить про ефективну діяльність керівництва компанії.

Керівництво активно займається розвитком підприємства, збільшуючи вартість оборотних коштів і модернізацію основних засобів.

В підсумку розрахуємо основні показники фінансового стану ПП «ПАН-БУД», формули для яких прописані в пункті 1.2. (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 - Показники фінансового ПП «ПАН-БУД» стану за 2020-2022 роки

Показник	Рік		
	2020	2021	2022
1. Аналіз ліквідності підприємства			
1.1. Коефіцієнт покриття	0,11	0,17	0,12
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	1	1,77	2,53
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,46	1,04	0,08
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства			
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	0,28	0,6	0,62
2.2. Коефіцієнт фінансування	0,1	0,07	0,1
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,2	0,2	2,63
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	10,01	14,31	10,01
3. Аналіз ділової активності підприємства			

Продовження табл.. 2.2			
3.2. Коефіцієнт оборотності активів	2,08	3,09	4,66
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	4,36	6,43	11,56
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	26,3	53,54	100,13
4. Аналіз рентабельності підприємства			
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	11,1	34,14	86,17
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	1,14	488,36	862,57
4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції	24,26	38,49	37,33

Джерело: Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт швидкої ліквідності виходить за межі оптимальних значень 0,5-1,0. Натомість коефіцієнт абсолютної ліквідності значно вище теоретично достатнього значення (0,2). Це обумовлено значним збільшенням вартості абсолютно ліквідних активів підприємства (перш за все, грошей та еквівалентів) на кінець звітного року.

Отже, невисокі індекси поточної та швидкої ліквідності наголошують на проблемну ситуацію з кредитоспроможністю, у зв’язку з тим, що поточного бюджету замало для покриття короткотермінових боргів. А це спричиняє втрату довіри до фірми зі сторони позикодавців, інвесторів, компаньйонів та постачальників. Але показник абсолютної ліквідності в нормі, а це значить, що компанія спроможна своєчасно згасити борг у разі, якщо строк платежу наступить у найближчий час.

Коефіцієнти маневрування власного капіталу, забезпечення власним оборотним капіталом та власними оборотними активами показали зростання на у 2021 році в порівнянні з 2020 на 42,91%, переважно через збільшення суми нерозподіленого прибутку. Усі показники не перевищують мінімально допустимі значення та свідчать про задовільний рівень фінансової стійкості.

За коефіцієнтом оборотності активів спостерігається зростання у 2022 р, що свідчить про збільшення кругообігу капіталу компанії.

Оборотність основних засобів у 2022 р. складає 11,56%, що свідчить про зріст на 5,13% від 2021 р. Це говорить про досить ефективне застосування провідних ресурсів

За підсумками року підприємство збільшило рентабельність, як за рахунок збільшення чистого доходу та і за рахунок зростання вартості власного капіталу. Таким чином, на підприємстві відбулось підвищення рівня ресурсних показників рентабельності, що є позитивним явищем.

На основі аналізу фінансово-економічного стану ПП "ПАНБУД", можна зробити висновок, що вже на початку повномасштабної війни виникли певні труднощі. Військовий конфлікт призвів до зменшення прибутковості та ліквідності підприємства, призупинення торгівлі на певний термін та подальше скорочення обсягів продукції для продажу.

На фоні військових дій стали актуальними проблеми інфляції та збільшення цін на енергію, сировину, транспортні послуги і т.д., що суттєво підвищило собівартість товарів та послуг. Повномасштабна війна також призвела до відтермінування інвестицій у розвиток підприємства та ускладнила залучення капіталу.

У зв'язку зі специфікою ринку будівельних матеріалів, споживчий та корпоративний попит на товари та послуги значно зменшився, що відображено в фінансових показниках. Навіть при врахуванні цих ризиків, ПП "ПАНБУД" підтримує мінімальний рівень фінансової стабільності та продовжує оптимізацію господарської діяльності.

Однак, на сучасному етапі компанії необхідно провести реструктуризацію операцій, зменшити витрати, шукати нові шляхи реалізації продукції та адаптуватися до змінених умов і нестабільного ринкового середовища.

2.2. Аналіз системи управління продажами на підприємстві

Управління продажами в компанії здійснюється за допомогою CRM-системи, де вносяться всі дані по клієнтах, їхніх замовленням та відповідно кожного місяця складаються звіти по продажах.

З метою аналізу системи управління продажами ПП «ПАН-БУД»,

проведемо аналіз ринкової позиції ПП «ПАН-БУД» (рис. 2.2).

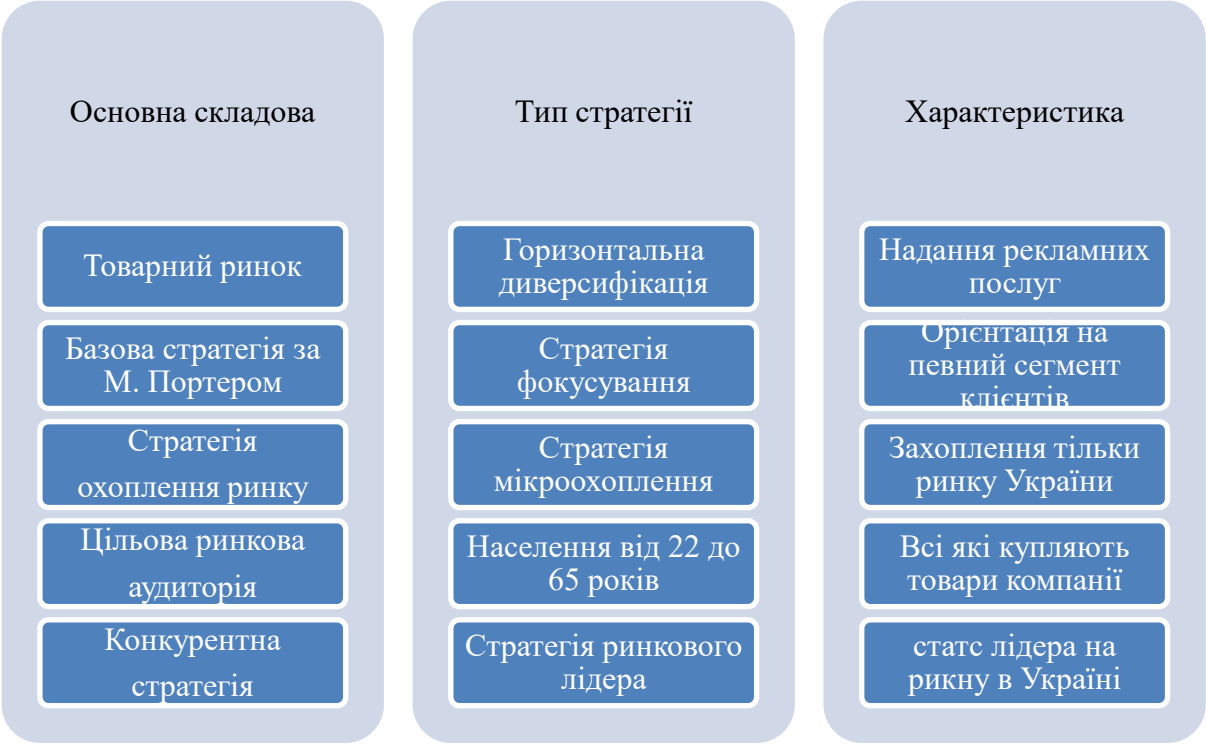


Рисунок 2.2 - Ринкова позиція ПП «ПАН-БУД»

Джерело: розроблено автором на основі даних ПП «ПАН-БУД»

Наступним пропонуємо дослідити систему опрацювання замовлення, в якій працюють менеджери продажів ПП «ПАН-БУД» та через яку генеруються всі продажі компанії.

Перш ніж замовлення переходить на опрацювання менеджери ПП «ПАН-БУД» погоджують з клієнтом всі нюаси стосовно термінів, вигляду, цільової аудиторії, тощо. Візуалізації замовлення представлена на рису. 2.3

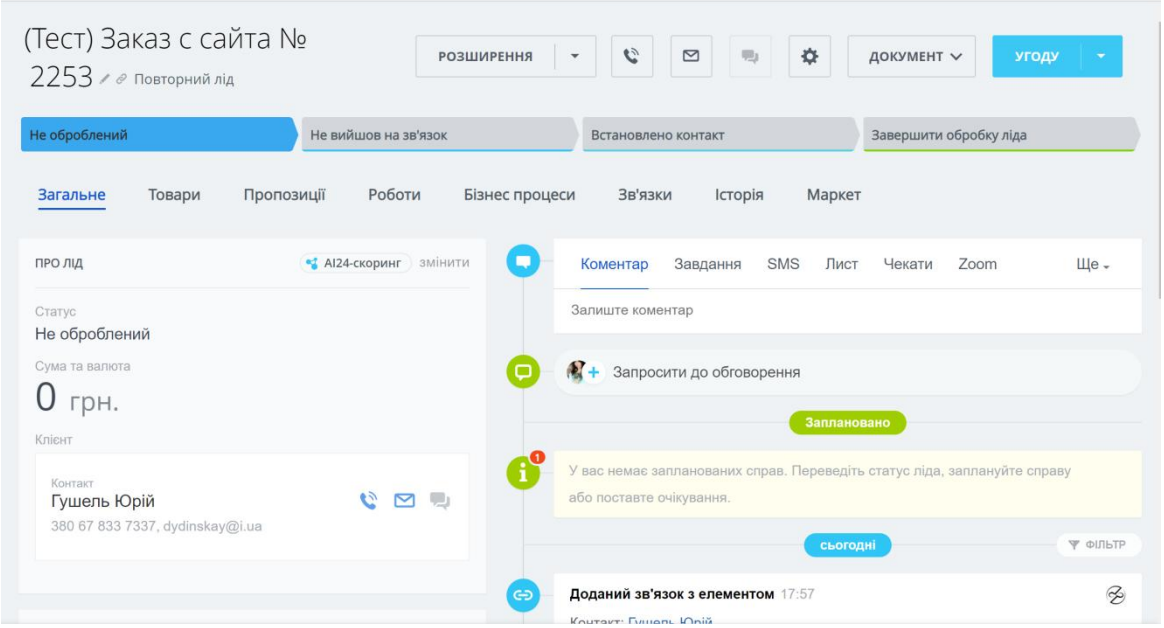


Рисунок 2.3 Візуалізація замовлення ПП «ПАН-БУД» за 2022 рік

Джерело: розроблено автором на основі даних ПП «ПАН-БУД»

Наступним дослідимо формування лідів, тобто кількість перегулів про компанію в інтернеті на сторінці в Інстраграмі чи у фейсбуці. Ліди являють собою зацікавленість потенційного клієнта у послугах нашої компанії та можливість його перетворення у потенційного клієнта. Список лідів формується автоматично в день отримання замовлення (рис. 2.4)

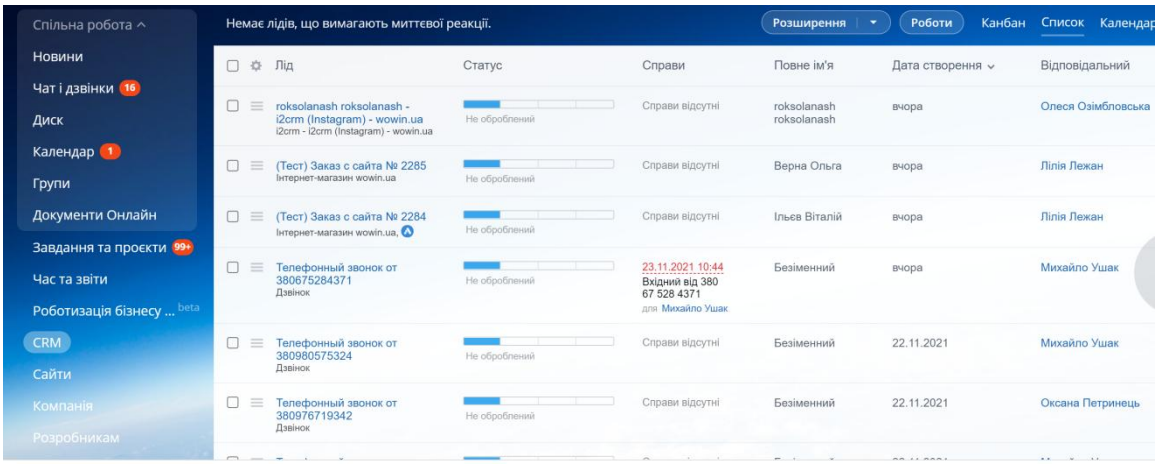


Рисунок 2.4 Список лідів ПП «ПАН-БУД» за 2022 рік

Джерело: розроблено автором на основі даних ПП «ПАН-БУД»

Для кращого розуміння дати поступлення лідів, вони формуються у календарі (рис. 2.5).

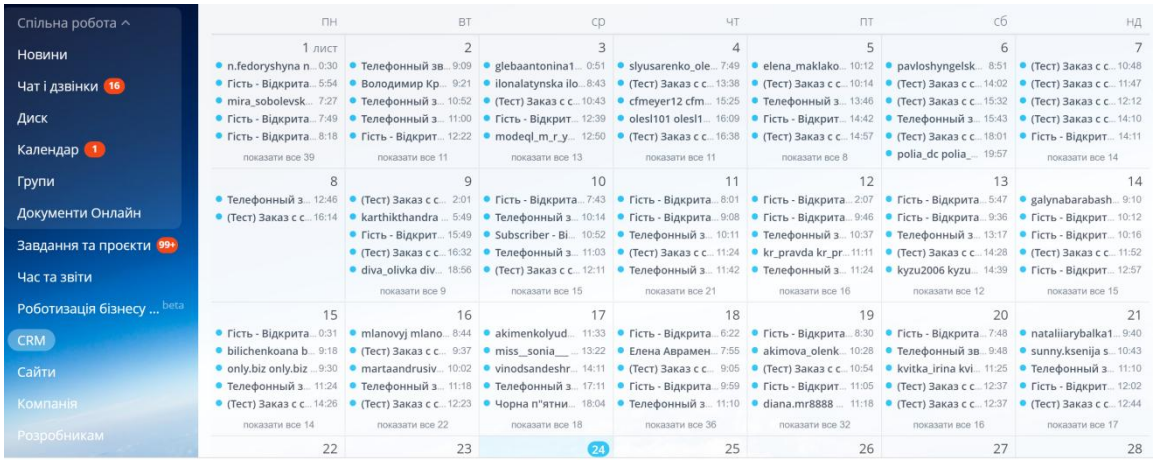


Рисунок 2.5 Список лідів ПП «ПАН-БУД» в календарному форматуванні за 2022 рік

Джерело: розроблено автором на основі даних ПП «ПАН-БУД»

Воронка продаж являє собою шлях, який проходить звичайний споживач товару чи послуги, від привернення його уваги до будь-якої пропозиції до самого моменту придбання

Воронка продажі дозволяє компаній дати прослідковувати на якому етапі знаходиться покупець, хто є цей покупець та які мотиви він переслідує. Ефективність та результативність воронки полягає у часі, який витрать потенційний покупець на те, що придбати товар. Він може вирішувати як цілий місяць так і купити товар за кілька хвили, все це залежить від розуміння його потреб і подачі йому товару, який він потребує і бажає придбати,а не товару, який йому не потрібен. Воронка продаж ПП «ПАН-БУД» зображена на рисунку 2.6

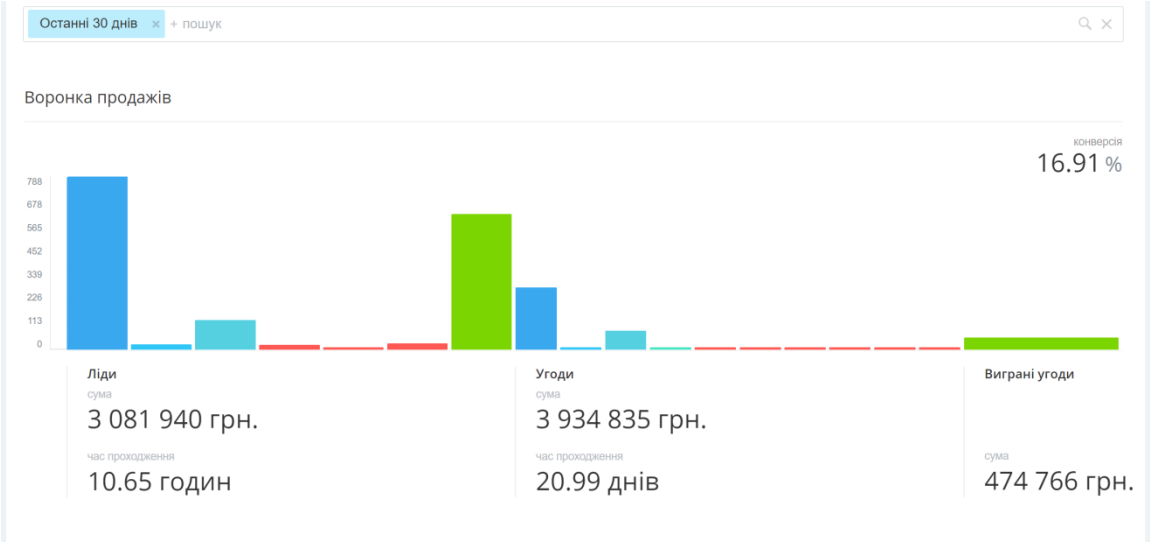


Рисунок 2.6 Воронка продажів ПП «ПАН-БУД»

Джерело: розроблено автором на основі даних ПП «ПАН-БУД»

Також для бачення та розуміння росту використовують порівняння продажів з минулим періодом (рис. 2.7).

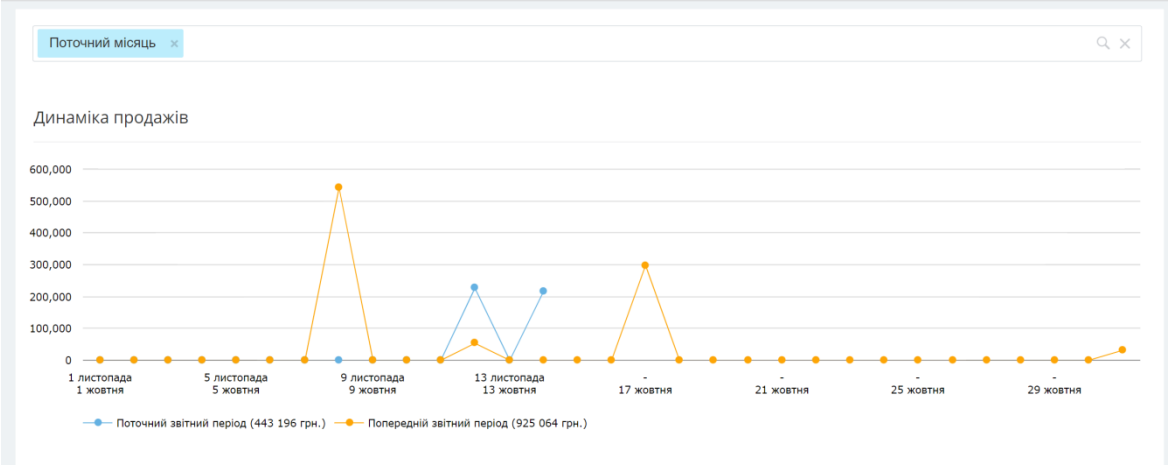


Рисунок 2.7 Порівняльний аналіз продажів ПП «ПАН-БУД» за 2022 рік

Джерело: розроблено автором на основі даних ПП «ПАН-БУД»

Воронка по лідах представлена на рисунку 2.8

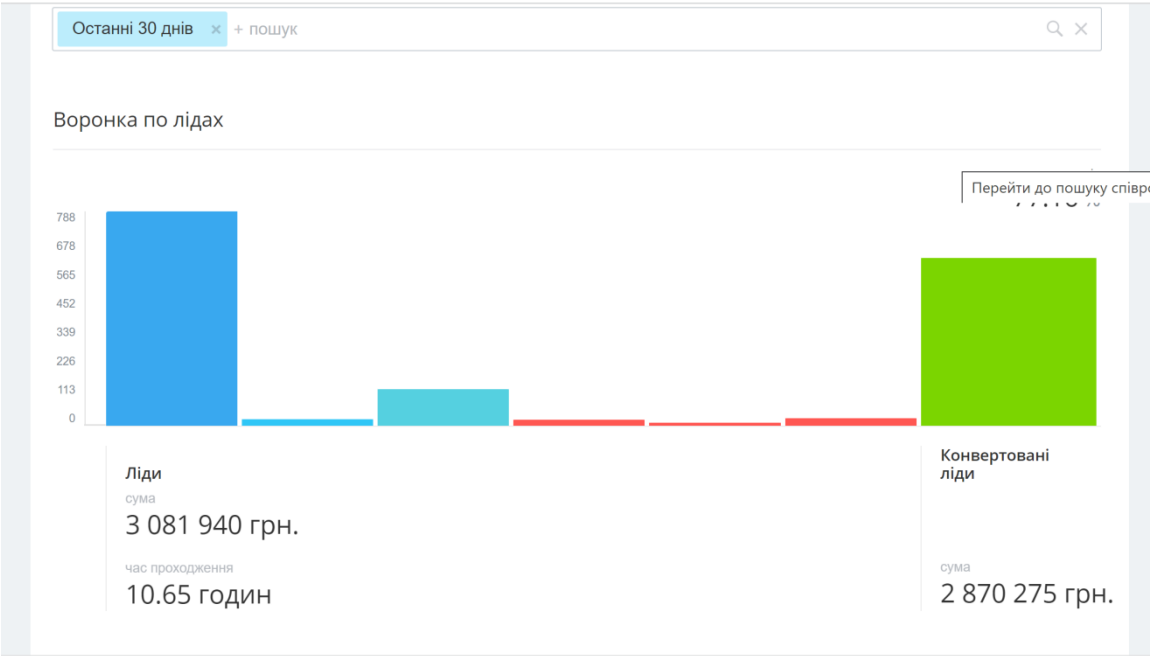
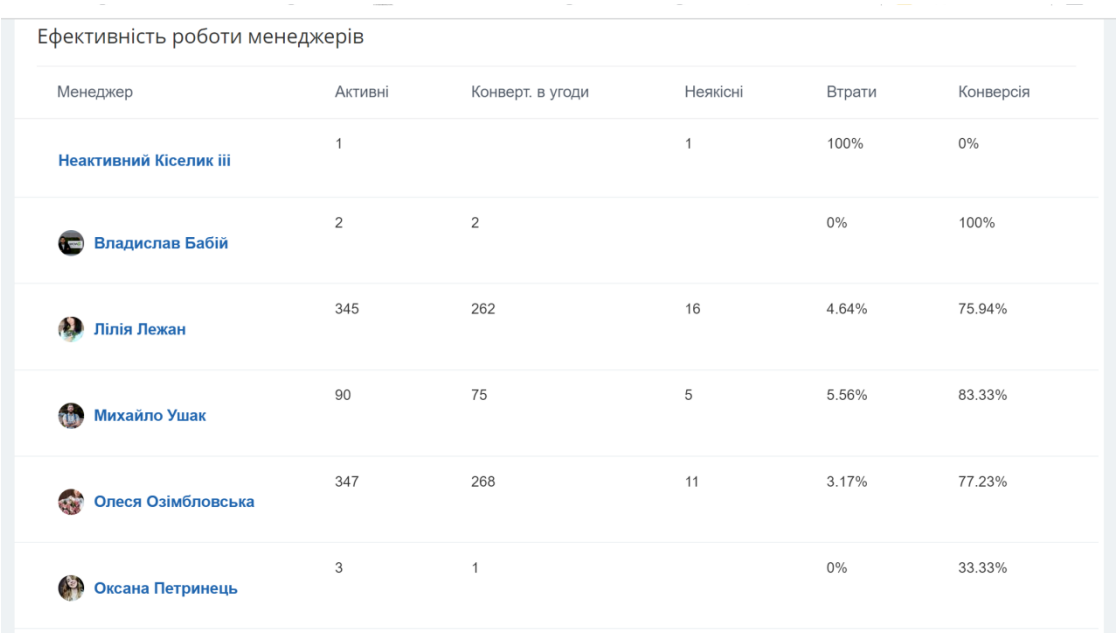


Рисунок 2.8 Воронка по лідах ПП «ПАН-БУД» за 2022 рік

Джерело: розроблено автором на основі даних ПП «ПАН-БУД»

На основі внесених та опрацьованих лідів визначається ефективність менеджерів (рис. 2.9).



Ефективність роботи менеджерів

Менеджер	Активні	Конверт. в угоди	Неякісні	Втрати	Конверсія
Неактивний Кіселик iii	1		1	100%	0%
Владислав Бабій	2	2		0%	100%
Лілія Лежан	345	262	16	4.64%	75.94%
Михайло Ушак	90	75	5	5.56%	83.33%
Олеся Озімбловська	347	268	11	3.17%	77.23%
Оксана Петринець	3	1		0%	33.33%

Рисунок 2.9 Ефективність менеджерів з продажу ПП «ПАН-БУД» за 2022 рік

Джерело: розроблено автором на основі даних ПП «ПАН-БУД»

Отож, використання проаналізованої нами системи дозволяє швидко опрацьовувати продажі компанії та генерувати нових клієнтів в відповідно збільшувати ефективність продажів.

Наступним пропонуємо розглянути інструменти комунікацій, які використовує ПП «ПАН-БУД» для продажу своїх послуг. Основним інструментом є соціальні мережі через які і менеджери компанії комунікують з цільовою аудиторією, отримані дані опрацьовуються в загальній базі

Всі телефонні дзвінки поступають до кол-менеджера ПП «ПАН-БУД», який опрацьовує запити через систему CRM, групуючи та аналізуючи кожне питання клієнта, для того, що виявити його потреба та знайти рішення щодо їх задоволення(рис. 2.10).

Як ми можемо бачити середня частка клієнтів, які відвідали компанію за період 2021-2022 рр 13% від усіх телефонних дзвінків, які були прийняті менеджером ПП «ПАН-БУД». Такий коефіцієнт конвертації є не високий, проте дає свої результати.

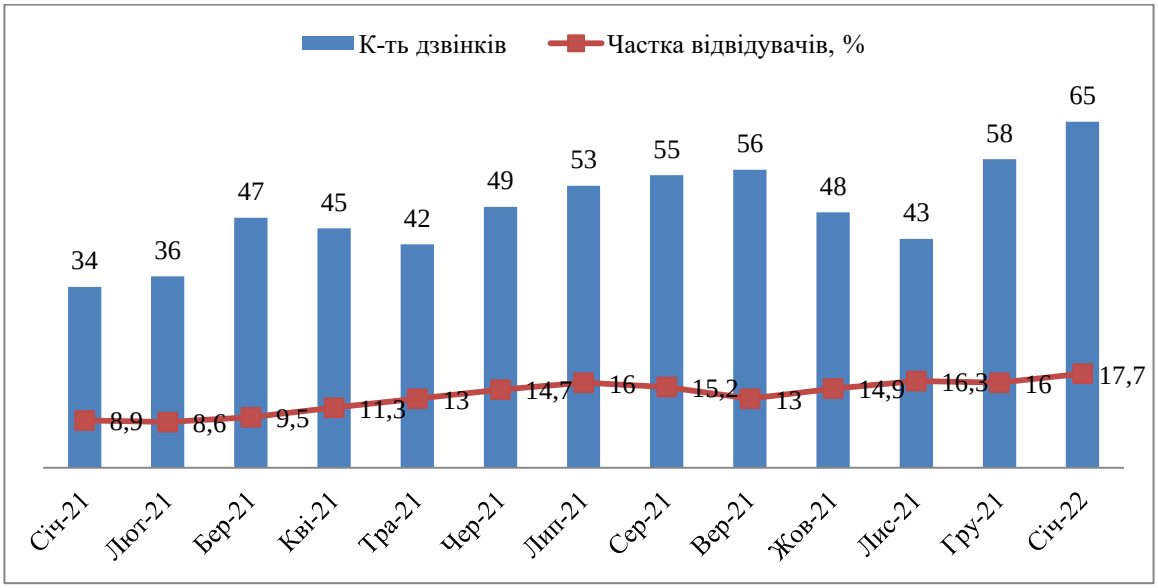


Рисунок 2.10 – Динаміка кількості телефон дзвінків та частка клієнтів, які прийшла в ПП «ПАН-БУД» за період 2021-2022 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних ПП «ПАН-БУД»

Вся інформація по контактах клієнтів, які були отримані через такі соціальні мережі як Instagram чи Facebook формується у звіт. Звіт за результатами комунікації ПП «ПАН-БУД» за листопад 2022 (див. рис. 2.11)

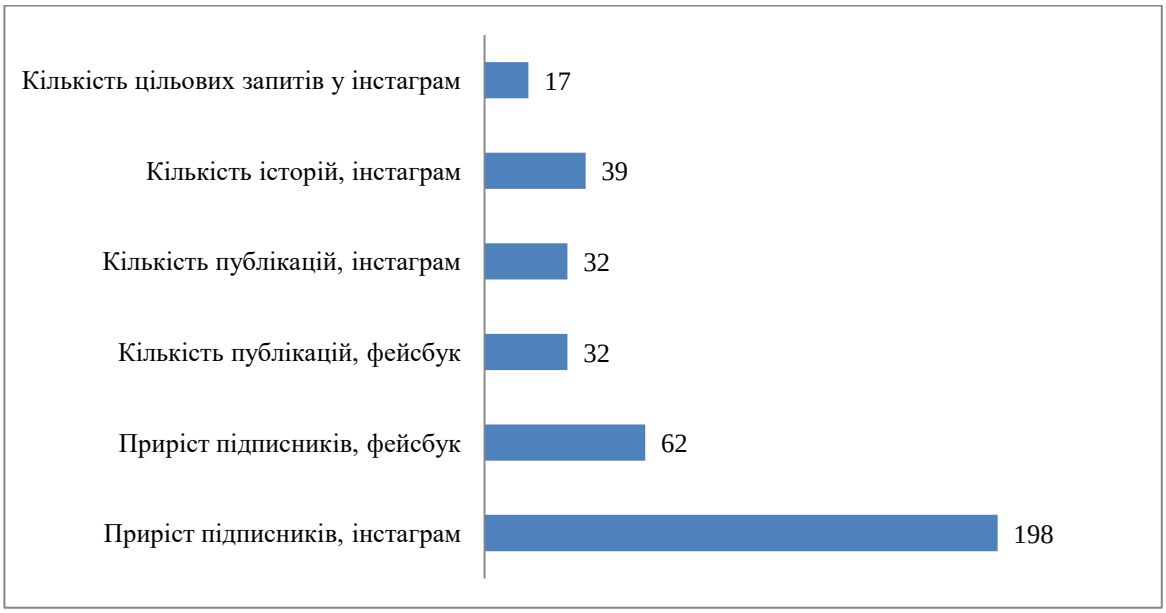


Рисунок 2.14 – Аналіз комунікаційної політики за листопад 2022

Джерело: розроблено автором за даними ПП «ПАН-БУД»

Ми дослідили, що система управління продажами ПП «ПАН-БУД» є на досить високому рівні, адже менеджери компанії постійно моніторять нову інформацію та шукають нових клієнтів. Всю інформацію, отриману з соціальних мереж, вони групують відповідно до клієнтів та створюють звіти, які в кінці місяця надають генеральному директору ПП «ПАН-БУД».

2.3. Оцінка ефективності збутової та цінової політики в для забезпечення продажів на ПП "ПАН-БУД"

Політика збуту ПП «ПАН-БУД» базується на системі LogisticsVisionSuite (LVS) – сучасне сімейство розширених програмних продуктів класу Supply Chain Execution, яке дозволяє не тільки ефективно управляти бізнес-процесами складу, а й керувати всім ланцюгом поставок, починаючи з прогнозування збуту і потреб та закінчуючи управлінням виконання на всіх ділянках логістичного ланцюга: виробництві, складах,

транспорті. LogisticsVisionSuite– потужне сучасне IT-рішення, призначене для автоматизації логістичних бізнес-процесів великих і середніх підприємств, орієнтоване на розвиток бізнесу компаній, що працюють в різних сегментах. Основна відмінність системи управління складом WMS LogisticsVisionSuite від інших WMS- систем полягає в об'єктно-орієнтовній архітектурі.

WMS LogisticsVisionSuite оперує такими об'єктами, як склад, комірка, товар, складські ресурси, замовлення на приймання, замовлення на відвантаження, власник товару, постачальник, клієнт і т. ін. Взаємозв'язок цих елементів в кожній окремій операції відбувається на рівні їх властивостей або атрибутів, кількість яких не обмежена.

Атрибути, що важливо, це не просто довідкова інформація, а характеристики об'єктів, що впливають на ті чи інші бізнес-процеси.

Архітектурні технології WMS LogisticsVisionSuite базуються на стандартах, що підтримують RDBMS-системи – Oracle і Microsoft SQL. Заснована на останніх бізнес-правилах і техніках побудови сценаріїв, вона добре адаптується і використовує чудовий механізм персоналізації, що формує дуже зручний інтерфейс.

LVS – багатомовне ПЗ, що дозволяє кожному користувачеві запускати систему на його рідній мові. Воно було розроблено з самого початку для підтримки всіх необхідних логістичних процесів в реальному часі і для високих транзакційних обсягів (середніх і великих підприємств, що мають територіально-рознесену структуру).

ПП «ПАН-БУД» також домоглася значного прогресу у сфері відповідального ставлення до сільського господарства, постачання, виробництва і споживання через свій ланцюжок поставок шоколаду.

ПП «ПАН-БУД» для збуту своєї продукції використовує в основному дилерську мережу, а також прямі канали продажу (рис. 2.12)

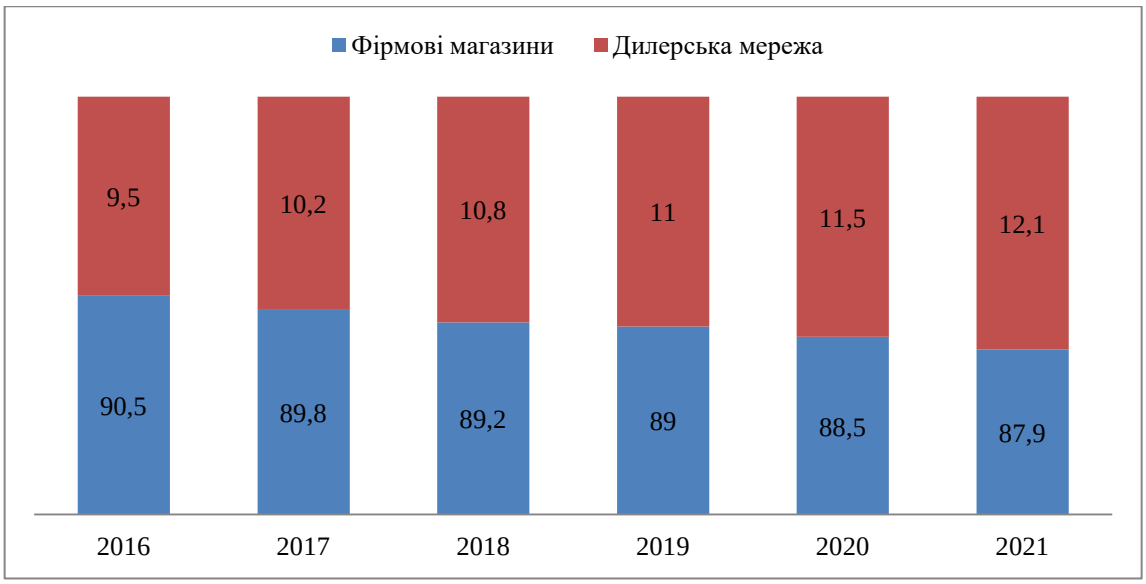


Рисунок 2.12- Структура реалізації продукції ПП «ПАН-БУД» у 2016-2021 рр. за каналами збуту, %

Джерело: розроблено автором на основі даних ПП «ПАН-БУД»

Як бачимо, основним каналом збуту є мережа дилерів по всій Україні. Дилерську мережу як канал розподілу слід відрізняти від сукупності незалежних посередників, наявних практично у будь-якого підприємства. Продажі через групу незалежних роздрібних продавців слабо керовані і мають низьку ефективність. Збільшення кількості таких дилерів призводить до конфліктів між ними (горизонтальний конфлікт) і між дилером і виробником (вертикальний конфлікт). На сукупність незалежних дилерів, які зазвичай не вирізняються лояльністю до свого постачальника та мало піклуються про ефективність всього каналу в цілому, такі конфлікти мають руйнівний вплив.

Наступним дослідимо рентабельність продажів компанії за період 2020-2022 р (табл. 2.5).

Отож, ми спостерігаємо негативну тенденцію зменшення рентабельність продажів, що свідчить про зменшення чистого прибутку та відносне збільшення витрат, що власне є негативним для компанії.

Таблиця 2.5 - Рентабельність продажів ПП «ПАН-БУД»

№	Показник	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
		2020	2021	2022	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	11631	12527	12407	-120	895,9	99,04	107,70
2	Витати на реалізацію продукції, тис. грн.	8664,3	8953,1	8764,1	-189	288,8	97,89	103,33
3	Чистий прибуток, тис. грн.	373,7	133,9	262,2	128,3	-239,8	195,82	35,83
4	Рентабельність продажів, %	3,21	1,07	2,11	1,0444	-2,144	197,71	33,27

Джерело: Додаток А

Наступним пропонуємо визначити ефективність управління продажами на підприємстві (табл..2.6).

Таблиця 2.6 - Показники ефективності управління продажами на ПП «ПАН-БУД»

№	Показник	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
		2020	2021	2022	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020
1	Загальний обсяг реалізованої продукції тис. грн.	11631	12527	12407	-120	895,9	99,04	107,70
2	Кількість підписних контрактів, шт.	356	303	296	-7	-53	97,69	85,11
3	Кількість повністю виконаних контрактів, шт.	351	295	284	-11	-56	96,27	84,05
4	Виконання контрактів, %	99	97	96	-1,4138	-1,2358	98,55	98,75
5	Обсяг реалізованої продукції на 1го працівника відділу збуту	3877	4175,67	4135,67	-40	298,633	99,04	107,70

Джерело: Додаток А

Отож, ми можемо спостерігати негативну тенденцію збільшення протермінованих та невиконаних контрактів, що негативно впливає на

чистий прибуток компанії. Така причина є нестача працівників відділу збуту, яких станом на 2022 було 3 чол.

Також негативним в розвитку продажів є відсутність фінансуванні в маркетинг зі сторони керівництва (рис. 2.13)

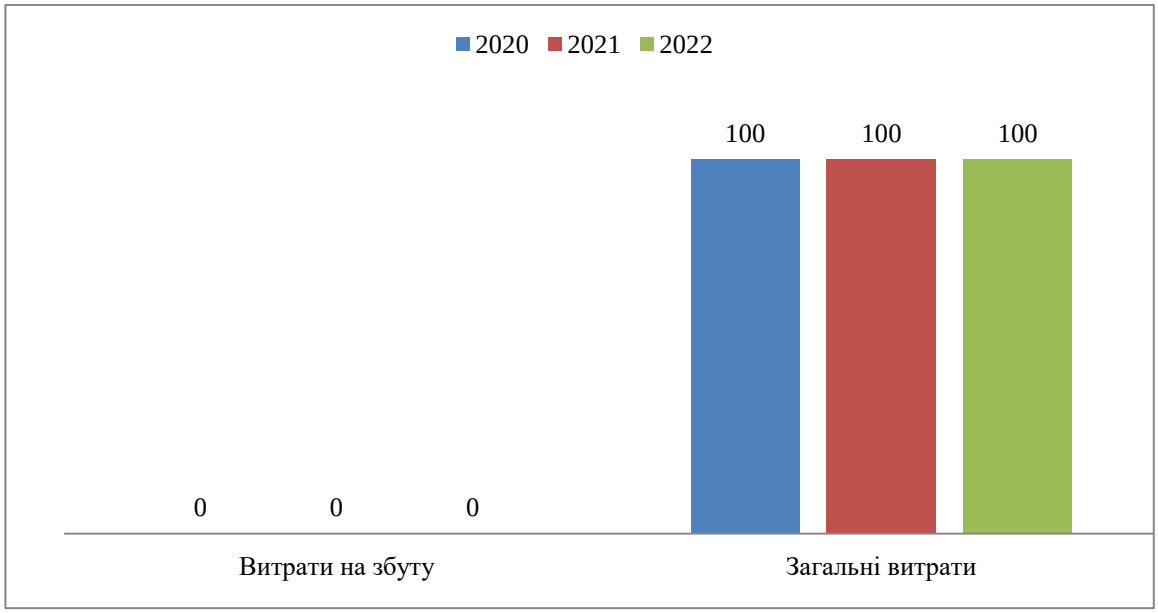


Рисунок 2.13 Частка витрат на збуту ПП «ПАН-БУД» в загальних витрат

Джерело: Додаток А

Даний графік яскраво демонструє одну із проблем неефективних продаж компанії – це відсутність фінансування реклами та маркетингу, що теж негативно впливає на і на просування товарів серед продавців і в підсумку на його продажі.

Визначивши, що компанія займається продажем будівельної продукції та працює в сфері будівництва, пропонуємо детальніше проаналізувати цінову стратегію продажу товарів (табл. 2.7).

Як відомо ціни в ПП «ПАН-БУД» є вищими середніх на ринку, проте компанія створила таку цінність своїх товарів, за яку готові плати і платять її дилери, бо на підсвідомому рівні розуміють, що краще ніж в ПП «ПАН-БУД» товарів не купити.

Таблиця 2.7 - Цінова стратегія ПП «ПАН-БУД»

Складова товарної стратегії	Елемент	Опис	Примітки
Цінова стратегія	Тип цінової стратегії	Стратегія єдиних цін – по Україні діють одинакові ціни	Не залежно в якому регіоні знаходиться компанія, ціни на мінімальний обсяг закупівлі на місяць товарів є однаковими
	Метод ціноутворення	Заснований на цінності товару – компанія позиціонує себе як унікальне місце, де точно знають, що потрібно споживачеві і за які ціни вони готові придбати	Дилер готовий і платить 6950 грн за мінімальний обсяг закупівлі, в той час як у конкурентів мінімальний обсяг закупівлі – 5950, проте дилери нашого підприємства платять не тільки за товар, але й за його якість

Джерело: розроблено автором на основі даних ПП «ПАН-БУД»

Підприємству, під час здійснення регулювання цін як на новий, так і на існуючий товар, потрібно правильно оцінити та передбачити ймовірну реакцію споживача на такі дії. Для цього, зазвичай, використовуються метод PSM (Price Sensitivity Meter). Цей метод вирізняється своєю легкістю у проведені та відносною дешевизною. Він дозволяє визначити оптимальний для споживача рівень цін. Для проведення дослідження, тобто визначення оптимальної ціни, було обрано товар, а саме клей.

PSM метод полягає у проведені опитування безпосередньо у місцях продажу. В основі лежить діапазон цін продуктів, який наведений у табл. 2.8, що допомагає визначити прийнятний для споживача діапазон цін виходячи із сприйнятої цінності продукту.

Таблиця 2.8 - Діапазон цін на продукт

Занадто дешево	Діапазон прийнятних цін		Занадто дорого
	Недорого	Недешево	
Сумніви у якості товару через його низьку ціну	Покупка розцінюється як «вигідна»	В принципі купити можна, але якщо б був дешевший аналог – купили б його	Ціна зависока, і тому товар є «невідним» для споживача

Джерело: розроблено автором на основі даних ПП «ПАН-БУД»

Реалізація дослідження складається з декількох етапів:

1. розроблення інструментарію, цінової шкали і критеріїв відбору учасників дослідження;

2. проведення опитування;

3. обробка та узагальнення результатів.

При використанні цього методу респондент не оцінює ймовірність здійснення купівлі за запропонованою ціною, а самостійно називає ціну, що відображає його сприйняття цінності досліджуваного товару. Саме тому, аби уникнути небажаних результатів (уявлення цін далеке від ринкових), учасникам представлено картки з впорядкованим списком цін.

Для отримання релевантного результату, підбір респондентів повинен відповідати певним критеріям:

– належність до цільового сегменту, що цікавить виробника;
– обізнаність про ціни в товарній категорії;
– наявність часу для проходження анкетування.

Після відбору кожному учаснику, що відповідав вказаним критеріям, були поставлені чотири питання, які є основою методу дослідження (вибірка – 25 осіб):

1. Яка ціна на цей продукт буде для Вас настільки високою, що ви не купуватимете його? (Занадто дорого)

2. Яка ціна на цей продукт буде для Вас настільки низькою, що виникне питання щодо його якості? (Занадто дешево)

3. Яка ціна на цей продукт здається вам високою, але за яку його все-таки можливо купити? (Дорого)

4. За яку ціну ви б придбали цей продукт, вважаючи це вигідною покупкою? (Дешево)

Підсумок результатів опитування наведено у табл. 2.9, де відображено сприйняття кожного пункту цінової шкали респондентами. У ній містяться стовпчики з діапазоном цін та інформація про кількість опитаних, які вважають продукт при вказаній ціні як занадто дорогий (коли продукт

відкидається через дуже високу ціну), занадто дешевий (виникає сумнів в якості), недешевий (споживач вважає, що його вимушують переплачувати, але все таки купує), недорогий (виникає відчуття «вигідної покупки»).

По кожному із чотирьох питань є три стовпці. В першому внесені варіанти цін, починаючи від максимальної (60 грн.) до мінімальної (15 грн.). В наступному стовпці вказана кількість відповідей респондентів згідно з обраним рівнем ціни. Останній стовпець «Накопичена частка відповідей» сформований шляхом послідовного додавання кількості відповідей, що відповідають мінімальній (питання 1, 3) та максимальній (питання 2, 4) ціні, до відповідних максимальних (для питань 1, 3) та мінімальних (для питань 2, 4) значень ціни досліджуваного товару.

Таблиця 2.9 - Зведені результати відповідей респондентів

Питання 1			Питання 2			Питання 3			Питання 4		
Ціна «занадто дорого»	Кількість відповідей	Накопичена кількість відповідей	Ціна «занадто дешево»	Кількість відповідей	Накопичена кількість відповідей	Ціна «дорого»	Кількість відповідей	Накопичена кількість відповідей	Ціна «дешево»	Кількість відповідей	Накопичена кількість відповідей
60	14	25	60	0	0	60	2	25	60	0	0
55	5	11	55	0	0	55	6	23	55	4	4
40	4	6	40	4	4	40	9	17	40	6	10
30	2	2	30	5	9	30	7	8	30	8	18
20	0	0	20	6	15	20	1	1	20	5	23
15	0	0	15	10	25	15	0	0	15	2	25

Джерело: розроблено автором на основі даних ПП «ПАН-БУД»

Накопичена кількість відповідей для 1 і 3 питання рахується сумуванням від мінімуму до максимуму, а питання 2 і 4 навпаки – від максимуму до мінімуму.

Для подальшої роботи та побудови графіку сприйняття ціни за методом PSM, кількість відповідей та накопичену частку відповідей необхідно представити у відсотках. Результат наведений у табл. 2.10

Таблиця 2.10 - Проміжні розрахунки для побудови лінійного графіка за методом PSM

Ціна, грн.	Питання «занадто дорого»		Питання «занадто дешево»		Питання «дорого»		Питання «дешево»	
	К-ть відповідей у %	Накопичена частка відповідей у %	К-ть відповідей у %	Накопичена частка відповідей у %	К-ть відповідей у %	Накопичена частка відповідей у %	К-ть відповідей у %	Накопичена частка відповідей у %
60	56	100	0	0	8	100	0	0
55	20	44	0	0	24	92	16	16
40	16	24	16	16	36	68	24	40
30	8	8	20	36	28	32	32	72
20	0	0	24	50	4	4	20	92
15	0	0	40	100	0	0	8	100

Джерело: розроблено автором на основі даних ПП «ПАН-БУД»

Вихідні дані для побудови лінійного графіка за методом PSM наведені в табл. 2.11

Таблиця 2.11 - Вихідні розрахунки для побудови лінійного графіка сприйняття ціни за методом PSM

Ціна, грн.	Накопичена частка відповідей, % («занадто дорого»)	Накопичена частка відповідей, % («занадто дешево»)	Накопичена частка відповідей, % («дорого»)	Накопичена частка відповідей, % («дешево»)
60	100	0	100	0
55	44	0	92	16
40	24	16	68	40
30	8	36	32	72
20	0	50	4	92
15	0	100	0	100

Джерело: розроблено автором на основі даних ПП «ПАН-БУД»

На основі отриманих результатів виконаємо побудову графіку сприйняття ціни споживачами, за допомогою програми MS Excel.

Відповіді на кожне питання відображуються у вигляді кумулятивної кривої. На горизонтальній осі відкладаються значення ціни, а на вертикальній відмічається накопичена частка відповідей респондентів для кожного значення ціни (рис. 2.14).

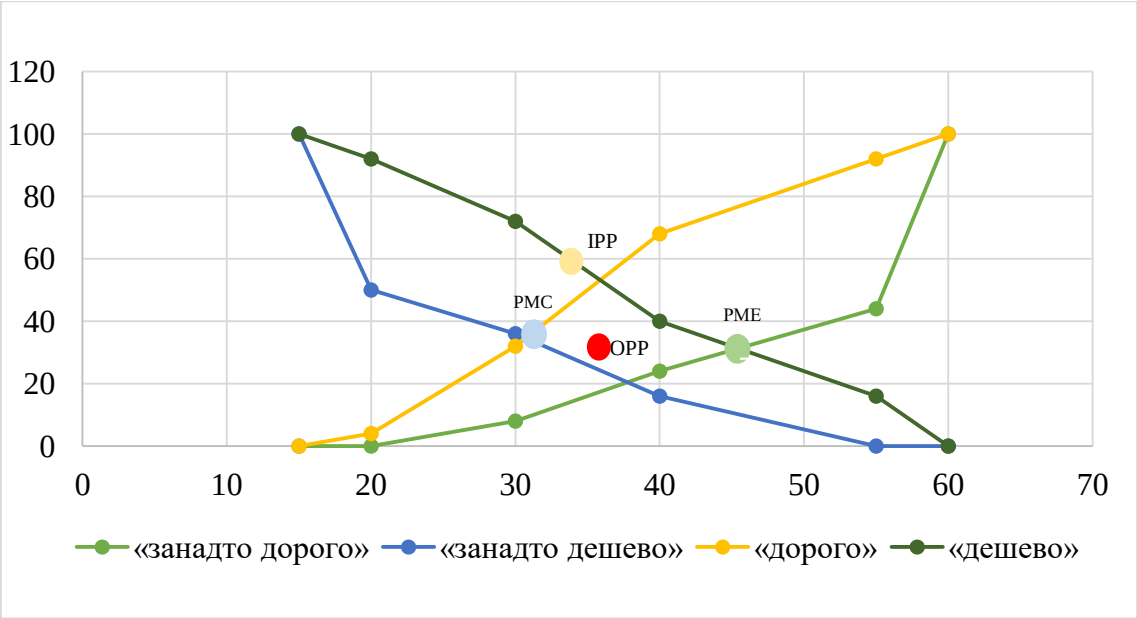


Рисунок 2.14 Графік сприйняття ціни споживачами

Джерело: розроблено автором на основі даних ПП «ПАН-БУД»

Діапазон прийнятної ціни (RAP): 30,32 – 40,40 грн.; OPP = 30,36 грн.

В результаті побудови утворено чотири криві, точки перетину яких мають важливе значення для дослідження оптимальної ціни товару.

Точка перетину ліній «дорого» і «дешево» формує точку байдужості (IPP – indifference price point), яка відповідає ціні 30,72 грн., яку покупці вважають не високою і не низькою, тобто їм байдуже.

Перетинання ліній «занадто дешево» і «дорого» дає точку граничної дешевизни (PMC – point of marginal cheapness) і дорівнює 30,32 грн.

Перетин ліній «занадто дорого» і «дешево» дає точку граничної дорожнечі (PME – point of marginal expensiveness) – 40,40 грн.

Точка перетину ліній «занадто дорого» й «занадто дешево» дає точку оптимальної ціни (OPP - optimum price point), яка означає, що за такої ціни найменша кількість людей відмовиться від купівлі товару через його високу ціну, і дорівнює вона значенню 30,36 грн.

Детальніше про отримані точки у табл. 2.12

Таблиця 2.12 - Характеристика точок перетину кривих в PSM

Криві, що перетина ються	«Дешево»	«Занадто дешево»
«Дорого»	Точка байдужості (IPP — indifference price point) являє собою місце перетину кривих «дешево» і «дорого» на графіку. Респонденти (споживачі) сприймають цю ціну як «нормальну», тобто найбільш відповідну для продукту в умовах, що склалися на ринку. Ця точка відображає середню ціну продукту, або ж ціну продукту-лідера ринку	Точка граничної дешевизни(PMC — point of marginal cheapness) являє собою місце перетину кривих «занадто дешево» і «дорого» на графіку, і позначає нижній поріг ціни. При нижчій ціні кількість покупців, що відмовляються від покупки із-за сумнівів у якості продукту, починає зростати.
«Занадто дорого»	Точка граничної дороговизни (PME — point of marginal expensiveness) являє собою місце перетину кривих «дешево» і «занадто дорого» на графіку та позначає верхній поріг ціни. Якщо встановити ціну вищу, то доля покупців, що відмовляються від покупки через надмірно високу ціну, зростатиме.	Точка оптимальної ціни (OPP — optimum price point) являє собою місце перетину кривих «занадто дешево» і «занадто дорого» на графіку. Вказана ціна є оптимальною, адже в цій точці число потенційних покупців гранично велике. При пересуванні точки OPP вліво або вправо збільшується число споживачів, що відкидають продукт через або дуже високу, або підозріло низьку ціну.

Джерело: розроблено автором на основі даних ПП «ПАН-БУД»

Як показано на побудованому графіку, межі діапазону прийнятних цін (RAP –range of acceptable price) лежать в межах 30,32 – 40,40 грн. Поза рамками зазначеного діапазону купівля товару споживачами носитиме одиничний характер. В нашому випадку, як інколи трапляється, точки IPP і OPP мають дуже близькі значення, що означає, що продукт сприймається як близький за очікуваною ціною до товару – лідера ринку.

У підсумку проведеного дослідження визначено, що оптимальною ціною на товар, а саме клею, є ціна 30,36 грн., що є нижчою за діючу на ринку, яка складає 39,00 грн. Отже, провівши опитування респондентів у місцях продажу та узагальнивши результати за методом PSM у формі діаграми, можна сказати, що знизивши ціну на декілька гривень, вона стане оптимальною, а продажі зростуть.

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ НА ПП "ПАН-БУД"

3.1. Характеристика основних проблем діючої системи управління продажами підприємства

Основна мета управління продажами полягає у забезпеченні виконання операцій у належному обсязі, у потрібний час та необхідної якості. Тобто головна мета у забезпеченні надання основних та супутніх послуг з продажу у тому обсязі, що потрібна для замовлення у визначений термін.

Нині у відділі збуту ПП «ПАН-БУД» працюють два менеджери та начальник відділу продажів.

Отож, розглянемо функції відділу детальніше (рис. 3.1.)

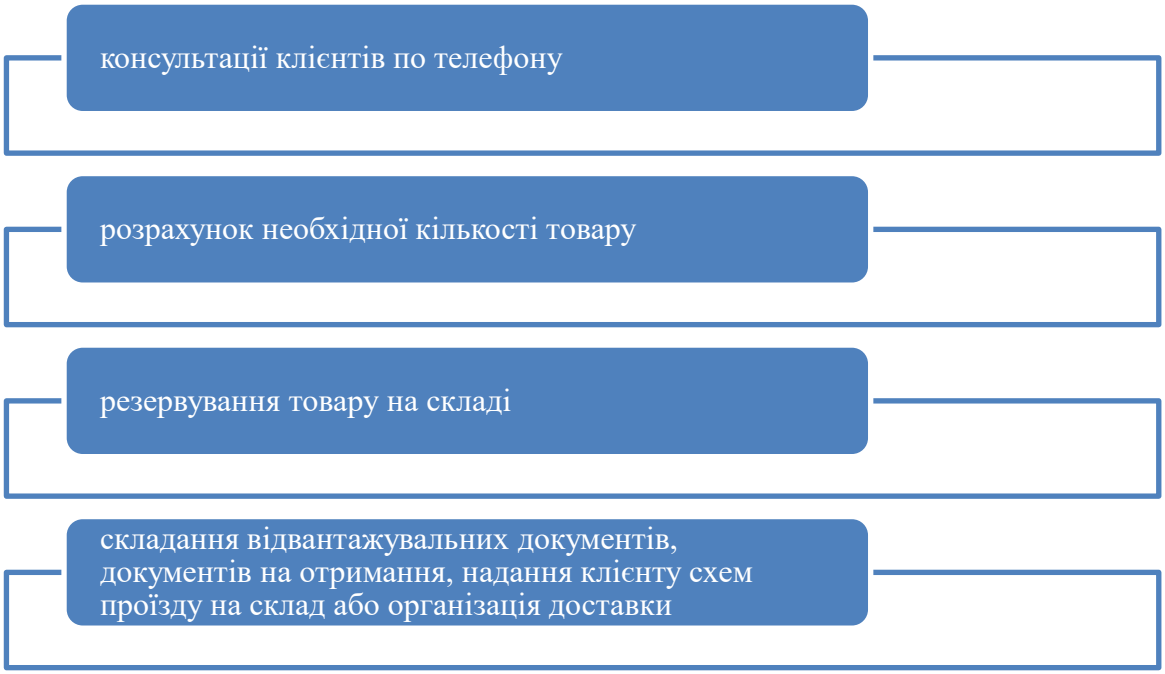


Рисунок 3.1 – Основні функції відділу продажу ПП «ПАН-БУД»

Джерело: розроблено автором на основі даних ПП «ПАН-БУД»

Відділ продажів компанії ПП «ПАН-БУД» взаємодіє з такими підрозділами (табл.. 3.1).

Таблиця 3.1.

Взаємодія відділу продажів ПП «ПАН-БУД» з підрозділами компанії

Підрозділ	Характеристика взаємодії
Директор	повний контроль усіх виконуваних функцій, вирішення питань щодо продукції, систем наданих знижок, надання звіту про виконану роботу
Бухгалтерія	аналіз обсягів продажів, звірка стану безготівкових оплат, після чого запускається процес відвантаження, отримання банківських виписок та ін.
Сторонні організації	Взаємодія з транспортувальними компанія, постачальниками будівельних матеріалів
Склад	виконання відвантажень, облік товару на складі

Джерело: розроблено автором на основі даних ПП «ПАН-БУД»

ПП «ПАН-БУД» зіткнулася з двома проблемами (рис. 3.2.)

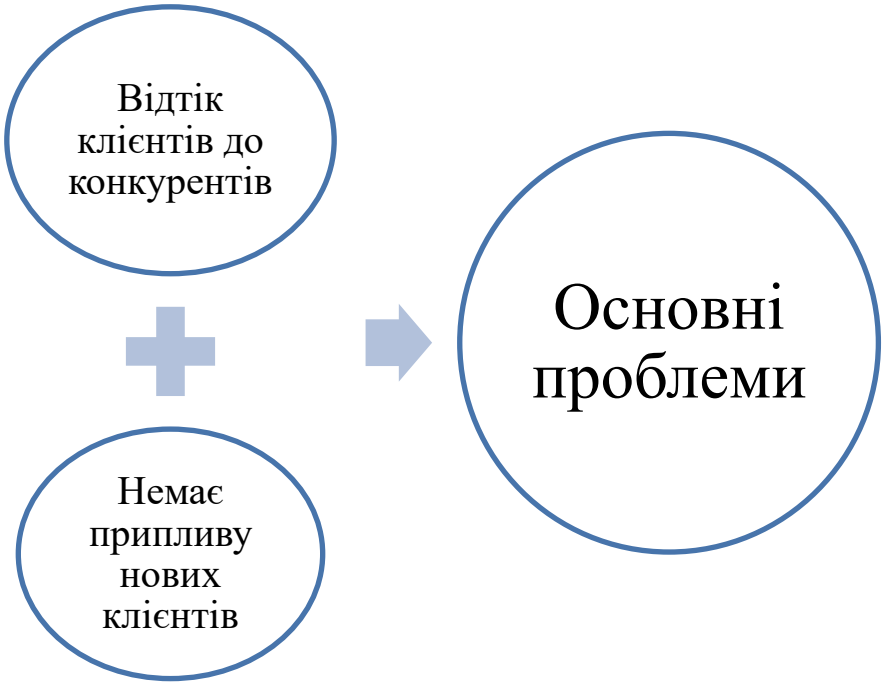


Рисунок 3.2 – Основні проблеми відділу продажу ПП «ПАН-БУД»

Джерело: розроблено автором

Отож, пропонуємо більш детальніше розглянути дані проблеми. Віна в Україні в 2022 році призвела до тимчасової зупинки будівельного ринку, що власне й призвело до відтоку клієнтів, адже ПП «ПАН-БУД» працював з клієнтами і на окупованих територіях, які просто відпали. Зупинка бізнесу спричинила замороження будівництва, що теж негативно вплинуло на клієнтську базу компанії.

Не менш важливою проблемою є перехід клієнтів о конкурентів, так як в компанії були труднощі на початку 2022 року, вона не спроможна була забезпечити оптимальні умови праці (такі як кредитування через відсутність оборотних коштів), кілька клієнтів ПП «ПАН-БУД» перейшло до конкурентів.

Можна виділити такі недоліки системи управління:

1. Погано опрацьована рекламна стратегія, рекламні компанії проводять лише шляхом розсилок.
2. Недостатньо опрацьована кадрова політика – рідко проводять тренінги персоналу, що призводить до некваліфікованих консультацій.
3. Бракує делегування повноважень у відділі продажів, один співробітник виконує велику кількість функцій та дублювання робіт менеджерами відділу продажів;
4. Немає системи розподілу клієнтів у відділі продажів;
5. Відсутність системи матеріального стимулювання менеджерів із продажу;
6. Недостатньо опрацьована інформаційна стратегія підприємства.

Саме у вирішення даних проблем і являтимуться наші рекомендації щодо збільшення об’єму продаж ПП «ПАН-БУД», які власне будуть розглянуті в наступному підрозділі.

Отож, компанії потрібно розробити ефективну стратегію щодо покращення своїх продаж, механізм якої наведено на рисунку 3.3.

Рисунок 3.3 – Стратегія покращення продаж ПП «ПАН-БУД» в умовах війни.

Джерело: розроблено автором на основі даних ПП «ПАН-БУД»

Перш за все потрібно отримати інформацію про загальну ситуацію на будівельному ринку, про поточний фінансовий стан ПП «ПАН-БУД», рівень продажу, маржинальний прибуток, тобто інформацію про реальний стан компанії та її майбутні перспективи. На нараді з керівником ПП «ПАН-БУД» потрібно виносити наступні питання

1. Чистий прибуток ПП «ПАН-БУД» – його обсяг та основні джерела надходження
2. Надати структуру витрат для того, щоб розуміти куди компанія витрачає кошти
3. Запросити аргументування доцільності цих витрат
4. Керівництво компанії має надати загальний план проектів на наступні періоди
5. Детальну інформацію про майбутні прогнози та ситуацію на будівельному ринку

Отож, при формування стратегії ПП «ПАН-БУД» та механізму щодо її реалізації потрібно використовувати знання не тільки відділу збуту, але й

решти працівників компанії. Саме для реалізації нашої стратегії пропонуються первинні заходи, які оптимізують продажі та збільшать їх у майбутність перспективі. Детальніше інформації по ці заходи наведена в наступному підрозділі.

3.2. Заходи для покращення рівня продажів в умовах використання цифрових технологій

На ПП «ПАН-БУД» в основному використовуються такі види продажів, як активні та непрямі. Основою завданням відділу продаж має стати розвиток пасивних і прямих продажів підприємства.

По-перше, розробка заходів щодо розвитку пасивних продажів дозволить залучити нову аудиторію та утримати вже наявну, шляхом постійного інформування своїх клієнтів відповідно до інформаційної стратегії організації.

По-друге, розвиток прямих продажів підприємства дозволить збільшити обсяги продажів.

Нині у відділі продажів працюють два менеджери та один маркетолог, фактично функції якого виконує директор. Обсяг роботи на зовнішньому ринку не великий, один раз на квартал відвантажується продукція (цемент, будівельні матеріали) з міста Луцьк, клей та покрівельні матеріали з м. Івано-Франківськ, інші матеріали з м. Львів.

Доцільно направити діючих менеджерів з продажу тільки на внутрішній ринок та відкрити вакансію менеджера з продажу на зовнішній ринок та менеджера-контролера, який проводитиме аналіз продажів, пропонуватиме заходи щодо підвищення збуту спільно з маркетологом. Ці завдання зараз виконують менеджери з продажу, і займає чимало робочого дня, яке б приділити виконання своїх функціональних обов'язків.

Отож, нова організаційна структура відділу продажу наведена на рисунку 3.3.

Рисунок 3.3 – Оновлена організаційна структура відділу продажу ПП «ПАН-БУД»

Джерело: розроблено автором на основі даних ПП «ПАН-БУД»

Підвищення ефективності роботи відділу продажу складається із психологічних прийомів процесу продажу та навчання менеджерів додатковим знанням.

Менеджери не зовсім грамотно ведуть ділові переговори по телефоні, саме тому необхідно їх направити на семінар з питань етикету ділового спілкування: встановлення контакту, ефективну презентацію, роботу з запереченнями та укладання угоди.

На підвищення продажів впливають не лише навички та досвід менеджерів, а й психологічна атмосфера у відділі продажів, як матеріальна, так і не матеріальна мотивація працівників.

Оскільки на ПП «ПАН-БУД» відсутня система матеріального стимулювання менеджерів із продажу, пропонуються такі стимули:

– До окладу працівника встановити винагороду у розмірі 10% за замовлення від нового клієнта;

– До окладу працівника встановити винагороду в розмірі 15% за одне замовлення на суму понад 500 тис. грн

– До окладу працівника встановити винагороду в розмірі 30% за одне замовлення на суму понад 1000 тис. грн

– До окладу працівника встановити винагороду у розмірі 25% за одне замовлення на суму понад 50 тонн цементу.

Також встановити преміювання щодо маркетолога та менеджера-контролера: до окладу працівника встановити винагороду у вигляді 30%, якщо проведені маркетингові заходи мають позитивний економічний ефект.

У таблиці 3.1 розраховані преміальні менеджерам із продажу за певні умови реалізації.

Таблиця 3.1 - Система винагороди за надвиробничі показники продажу ПП «ПАН-БУД»

Оклад, грн	Премія за виробничі показники		Умови винагороди	Винагорода		Всього начислено, грн
	%	грн		%	грн	
10000	25	2500	За нового клієнта	10	1000	13500
10000	25	2500	За одне замовлення на суму понад 500 тис. грн	15	1500	14000
Продовження табл. 3.1						
10000	25	2500	За одне замовлення на суму понад 1000 тис. грн	30	3000	15500
10000	25	2500	За одне замовлення на суму понад 50 тонн продукції	25	2500	15000
10000	25	2500	Премія за виконання плану	10	1000	13500
10000	25	2500	Премія за перевиконання плану на 10-15%	15	1500	14000

Джерело: розроблено автором

Менеджера з продажу можна преміювати за всі умови винагороди.

Окрім цього пропонується зробити електронні листи особливими. Враховуючи високий обсяг електронних листів, повідомлення можуть просто не прочитати. Щоб уникнути цього, необхідно використати ім'я клієнта у темі листа. Електронні листи не повинні бути довгими, повинні містити

короткі відомості та посилання на докладнішу інформацію і не допускати орфографічних помилок.

Далі в таблиці 3.2 представлені витрати на персонал на рік вперед і витрати на застосування вище описаних заходів удосконалення системи продажів ПП «ПАН-БУД».

Таблиця 3.2 - Витрати на вдосконалення системи продажів ПП «ПАН-БУД»

Статті витрат	Сума, грн
Витрати на заробітну плату	
Менеджер з продажу на зовнішньому ринку	23000
Менеджер-контролер	24500
Разом нові вакансії за рік	570000
Витрати на матеріальне стимулювання менеджерів з продажу, маркетолога та менеджера-контролера	
За нового клієнта (10%)	128400
За замовлення на суму понад 500 тис. грн (15%)	128400
За замовлення на суму понад 1000 тис. грн (30%)	385200
За одне замовлення на суму понад 50 тонн продукції (25%)	321000
Премія за виконання плану (10%)	128400
Премія за перевиконання плану на 10-15% (15%)	192600
Премія за виробничі показники – 25%	321000
Премія за позитивний економічний ефект від запропонованих заходів (30%, маркетолог та менеджер-контролер)	
Всього за рік	1806600
Витрати на навчання персоналу	
Семінари	40000
Відрядження	230000
Всього за рік	270000
Всього за рік за всіма статтями витрат	1806600

Джерело: розроблено автором

Підсумкові витрати на вдосконалення системи продажів, а саме на розробку та утримання нової організації відділу продажів, стимулювання співробітників та навчання співробітників становитимуть 1,806,600 грн.

Для створення постійного обороту та залучення широких купівельних мас, основа асортименту має становити недорогі товари.

Далі пропонуються методи щодо збільшення обсягів продажів продукції, що погано реалізується, надалі розробка подібних методів входитиме в обов'язки нової посади – маркетолога-контролера.

У таблиці 3.3 представлений перелік товарів, обсяг яких знизився найбільше порівняно з попередніми роками з певних причин покупця.

Таблиця 3.3 - Запланований обсяг продажів ПП «ПАН-БУД» цементу, клею, фарби, вапна 2023 року в тоннах

Найменування продукції	План 2021	План 2022	План 2023, тонн	Порівняння пану продаж 2023 р, %	
				З планом 2021 року	З планом 2022 року
Фарба	112,06	148,87	286,43	15,89	-12,76
Цемент	193,44	256,98	147,69	-23,65	-42,53
Клей	42,69	56,71	33,64	-21,2	-40,68
Вапно	122,74	163,05	141,19	13,71	-14,63

Джерело: розроблено автором

До перерахованих груп товарів у таблиці 3.3 необхідно надати наступні знижки:

– при замовленні продукції понад 20 тонн має надатись знижка 10%;

– знижка постійним клієнтам, залежно від часу співробітництва, що обговорюється індивідуально;

– за повної передоплати знижка на суму 10% від замовлення.

Ціна на будівельні вироби знаходиться на рівні собівартості, при цьому входить до групи продуктів, які можуть піддаватися впливу умов зберігання та втрачати свій товарний вигляд, таким чином зниження ціни не доцільно.

Фарба є продукцією, що реалізується тільки в певні сезони року, зниження ціни, також не доцільно, при цьому обсяги реалізації даної продукції вкрай малі, ймовірність того, що замовлення на дану продукцію понад 20 тонн мало ймовірно, отже пропозиція знижки може бути не доцільною.

Зменшити ціну реалізації на товари з меншою купівельною спроможністю в межах собівартості. Спочатку порівняти з ринковими

цінами. У таблиці 3.4 представлена собівартість товарів та середня ціна реалізації за 2023 рік.

Таблиця 3.4 - Собівартість продукції та ціна реалізації у 2023 році

Найменування продукції	Ціна, грн. за одиницю без ПДВ	Середньоринкова ціна, грн. за одиницю без ПДВ	Повна собівартість, грн. за одиницю	Нова ціна під час маркетингових заходів у 2023 р., грн. за одиницю без ПДВ
Вартість цементу, 2 мішки - 50 кг	338	334,98	312,74	335
Вартість вапна негашеного, 35 кг	300,8	290	234,65	290
Вартість фарби акрилової, 3,5 кг	341	324,64	276,8	325
Вартість фарби акрилової, водоемульсійної 4,2 кг	241,9	240,8	223,78	240
Вартість керамічної плитки, м 2	312	290,5	260,44	290
Вартість клею для плитки 25 кг	311	285	276,54	290

Джерело: розроблено автором

Перш ніж встановлювати ціну товару начальник відділу збуту разом із фінансовим відділом розраховують собівартість, встановлюють бажаний прибуток і порівнюють ціни з конкурентами.

У групах товарів фарби та цемент багато цін не значно відрізняються від ринкових, також є продукти, ціна яких на рівні собівартості або нижче.

Зниження ціни на перелічені в таблиці 3.4 товари має сприяти збільшенню зацікавленості покупців до придбання.

Про заплановані заходи необхідно проінформувати постійних і потенційних клієнтів, за допомогою рекламних способів.

Проведення реклами вимагає інформаційної стратегії. У своєму роді вона є ключовим елементом маркетингової стратегії. Основне завдання інформаційної стратегії полягає у донесенні шляхом повідомлення до

цільової аудиторії основна конкурентна відмінність товару, що впливає на вибір та купівлю товару.

Методи збільшення обсягів продажів за допомогою контекстної реклами насамперед спрямовані на збільшення відвідуваності сторінки ПП «ПАН-БУД» у фейсбуці. Слід зазначити, що приріст відвідуваності сторінки в фейсбуці завжди означає збільшення попиту, оскільки відвідувач ще означає покупець.

Основними методами ведення бізнесу через соціальні мережі є використання широкого кола соціальних мереж як рекламного каналу: залучення власної цільової аудиторії (створення веб-сторінки та наповнення її відповідним контентом) до участі в торговельній угоді тощо)

Рейтинг найпопулярніших соціальних платформ серед користувачів представлено на рисунку 3.4.

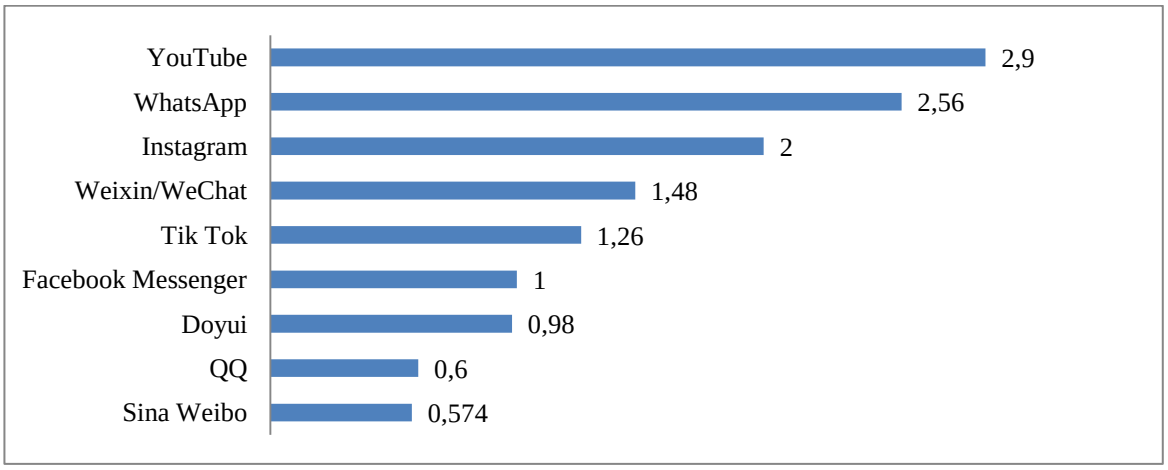


Рисунок 3.4 - Рейтинг активності користувачів у соціальних мережах станом на січень 2022, мільйони користувачів [27]

Усі відомі методи збільшення продажів оперують терміном «конверсія» – тобто перехід із відвідувача до клієнта. Високі показники конверсії та спрямованість на цільову аудиторію вигідно вирізняють контекстну рекламу. Вона також вигідний і зручний інструмент збільшення обсягів продажу, оскільки немає обмежень на бюджет; оплата за послуги за фактом за реальних відвідувачів сайту; реклама показується лише тим, хто зараз шукає товар.

Підрахунок переглядів та кліків користувачів сторінки в фейсбук здійснює спеціальна програма. Вартість підключення становить 12000 грн та абонентська плата на місяць – 9900 грн.

Етапи просування сторінки в фейсбук вимагатиме від працівників відділу інформаційних технологій ПП «ПАН-БУД» (рис. 3.5).

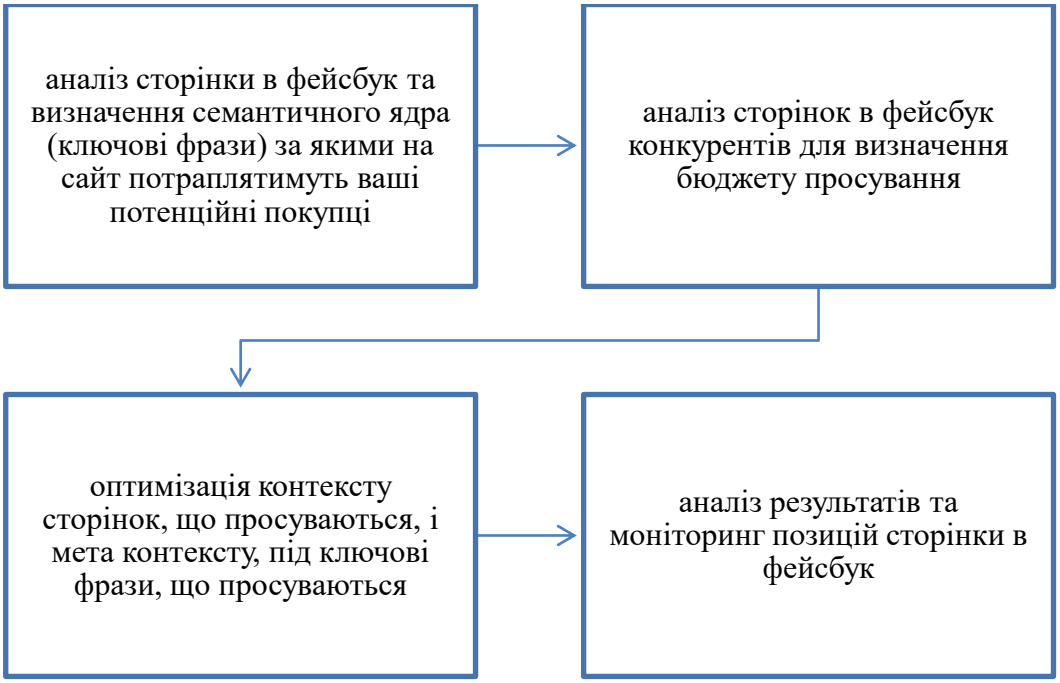


Рисунок 3.5 – Етапи просування сторінки в фейсбук ПП «ПАН-БУД»

Джерело: розроблено автором на основі даних ПП «ПАН-БУД»

Управління сторінки в фейсбук відділ продажу не приділяє належної уваги. Необхідно її постійно оновлювати та поповнювати інформацією. Функціональний дизайн повинен бути оформлений у суворій відповідності до корпоративного стилю компанії. Підключити системи управління сторінкою із програмуванням необхідних конкретному проекту модулів та наповнити сторінку матеріалами.

Пропонується систематичне просування та оптимізація сторінки в фейсбук – це дозволить інтернет-проекту зайняти верхні позиції у результатах пошуку російських пошукових систем та каталогів.

Перелічені інтернет заходи дозволять домогтися особливої уваги від відвідувачів сторінки в фейсбук, а саме цільової аудиторії реакції у відповідь.

Реалізація інформаційної стратегії відповідно до поставленої мети вимагає складання плану та його дотримання, план інформаційної стратегії та призначення відповідального подано у таблиці 3.5.

Надалі коригування інформаційної стратегії покладається на посаду маркеторога та менеджера-контролера.

Таблиця 3.5 - Тематичний план щодо реалізації інформаційної та маркетингової стратегії ПП «ПАН-БУД»

Цілі заходу	Захід	Відповідальний
Web-представництво		
Залучення нових клієнтів; збільшення збутових показників; Збір статистичної інформації наступного аналізу;	Затвердження дизайну	Керівник відділу продажів
Ознайомлення потенційного клієнта із фірмою (реклама); Інтерактивне спілкування з потенційними та з існуючими клієнтами через мережу Інтернет.	Програмування та верстка сторінки; Розміщення сторінки компанії у мережі Інтернет; Просування сайту у рамках проекту.	Навчений співробітник
Реклама в Інтернет		
Забезпечення постійного надходження нових користувачів корпоративного сайту; Забезпечення максимальної кількості зацікавленої аудиторії; Підвищення пізнаваності торгової марки та логотипу; зниження витрат за рахунок охоплення цільової аудиторії;	Розміщення банерної реклами на сайті інших компаній та галузевих порталах, контекстна реклама.	Маркетолог
PR - видання		
Створення сприятливого інформаційного середовища для зростання продажів та покращення репутації продукції форми в цілому.	Статті та інтерв'ю у бізнес-виданнях та спеціалізованій пресі	Маркетолог
Інформування в колі професійної громадськості про заплановану участь у виставці, досягнення та плани.	Висвітлення інформації про участь у виставці	
Поліграфія, сувенірна та представницька продукція		
Формування позитивного іміджу організації на регіональних ринках.	Розробка та друк фірмових календарів	Керівник відділу продажів
Підтримка іміджу фірми як стабільного перспективного підприємства;	Видання нового каталогу продукції ПП «ПАН-БУД»	
Формування лояльного сприйняття цеху та продукції;	Презентаційні диски	

Продовження таблиці 3.5

Формування пакета для розсилки клієнтів;	Фірмові папки, проспекти, буклети	Керівник відділу продажів
Формування рекламного пакету для бізнес-партнерів.		
Виставкова діяльність, презентації, семінари		
Формування позитивного іміджу організації на регіональних та зарубіжних ринках;	Участь у центральних виставках та конференціях, відповідно до плану виставкової діяльності.	Керівник відділу продажів
Презентація нових інженерно-технологічних розробок компанії; Просування продукції фірми на регіональних та зарубіжних ринках; Комунікації з партнерами		Менеджер з продажу
Реклама на ТБ і радіо		
Інформування громадськості про майбутню виставку; Створення позитивного іміджу про компанію серед споживачів, партнерів, конкурентів та суспільства загалом	Висвітлення заходу у новинах телебачення	Керівник відділу продажів
Інші рекламні заходи		
Забезпечення якісними зображеннями поліграфічної та Інтернет-реклами	Фотозйомка промислових об’єктів	Маркетолог

Джерело: розроблено автором на основі даних ПП «ПАН-БУД»

Мета участі у виставці відповідає інформаційній стратегії, надати максимум інформації потенційному клієнту для перетворення його на постійного, зміцнити зв’язки зі старими чи постійними клієнтами, подати широкому загалу підприємство.

У 2023 році відбудеться щорічний ярмарок будівельних товарів, на якому можна буде надати потенційному споживачеві продукцію ПП «ПАН-БУД». Організація у прийнятті участі покладається на відділ продажу. Постійні клієнти повинні переконатися, що контактувати з ПП «ПАН-БУД» приємно, вигідно та надійно.

Комерційна пропозиція містить рекламні матеріали з докладним описом пропозицій та їх активну аргументацію. Вручення ручки, календаря та диска з презентацією на знак подяки за прийняту комерційну пропозицію щодо купівлі-продажу товару.

Для привернення уваги учасників виставки до товару, що рекламується, потрібен весь талант і майстерність працівників підприємства. Робота з персоналом має на увазі його навчання з метою формування знань про товар та свою компанію, вміння демонструвати, володіти психологічними навичками, налагоджувати ділові контакти та вести рекламну роботу на місці показу.

Власними силами і можливостями зняти відеорепортаж про виставковий комплекс, що проводиться, особливо важливо оформлене місце, рекламований товар, про процес проведення демонстрації працівником компанії особі, що зацікавила. Зафіксувати на фотоплівку кілька кадрів оформлення виставкового місця, працівників та саму продукцію підприємства.

При підведенні організаційних і комерційних підсумків виставки слід простежити свій рівень матеріально-технічного забезпечення з конкурентами, і навіть розміри виставкових площ, планування розміщення стендів і експозицій, сервісне обслуговування конкурентів. Важливо отримати комплексні характеристики відвідувачів.

До бюджету реклами також включені витрати на початкове просування сторінки в фейсбук, створення буклетів і нового каталогу, презентаційних дисків.

Визначивши мету участі, відділу належить спланувати грошові витрати – бюджет реклами, поданий у таблиці 3.6. Кошти виділені з цілей реклами. Функції складання рекламного бюджету надалі покладаються на маркетолога та менеджера-контролера.

Таблиця 3.6 - Рекламний бюджет ПП «ПАН-БУД»

Статті витрат	Сума, грн
POS матеріали	
Плакат-вивіска	1700
Плакати	9000
Ручки, календарі	4500
Листівки, бланки-замовлень, конверти	3600
Буклети	7300
Всього POS	26100

Продовження таблиці 3.6

Виставка	
Відеоролик	23400
Презентаційне обладнання	19000
Вартість участі	6000
Оренда виставкової площі	55000
Всього виставка	103400
PR	
Газети і журнали	5000
Всього PR	5000
Реклама	
Створення банерної, контекстної реклами	10000
Програма оцінки Інтернет-реклами	31800
Навігація сайту	44000
Всього реклама	85800
Інші витрати	
Транспортування	120000
CD диски	2000
Всього інші витрати	140000
Всього витрати	340300

Джерело: розроблено автором

Загальна сума витрат за проведення маркетингових заходів становить 340300 грн. За пропонованими заходами з метою їх обґрунтування слід провести аналіз економічної ефективності, який буде надано в наступному підрозділі.

3.3. Обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів та їх економічна ефективність

Отож, економічну ефективність запропонованих заходів розпочнемо з розрахунку очікуваного прибутку, який принесе новий працівник, а саме менеджер-контролер, який займатиметься просуванням компанії в мережі Інтернет. Результати витрат на зарплату менеджера-контролера показані в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Аналіз витрат на зарплату менеджера-контролера та очікуваний дохід принесений в ПП «ПАН-БУД»

Показник	Тра.23	Чер.23	Лип.23	Сер.23	Вер.23	Жов.23	Лис.23	Гру.23	Січ.24	Лют.24
Кількість підписаних контрактів на співпрацю (штук)	0	0	1	1	1	2	2	2	2	2
Кількість проданих партій будівельних матеріалів(штук)	0	0	15	16	18	28	34	30	32	36
Середня вартість партії будівельних матеріалів	93975,8	93975,8	93975,8	93975,8	93975,8	93975,8	93975,8	93975,8	93975,8	93975,8
Очікуваний дохід, який принесе менеджер-контролер	0	0	1409636	1503612	1691564	2631321	3195176	2819273	3007224	3383127
Витрати на заробітну плату менеджера-контролера (грн)	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000
Економічна вигода від впровадження спеціальності	-35000	-35000	1374636	1468612	1656564	2596321	3160176	2784273	2972224	3348127

Джерело: розроблено автором

Так як ПП «ПАН-БУД» планує розширювати свої ринки збуту то відповідно буде нести витрати на оплату праці менеджера-контролера, якого повинен найняти для популяризації своїх товарів в Інтернет. В середньому оплата послуг якого складає від 30 тис грн. до 35 тис. грн.

На рисунку 3.6 покажемо економічну вигоду, яку отримає ПП «ПАН-БУД» найнявши на роботу свого власного менеджера-контролера з продажу будівельних матеріалів.

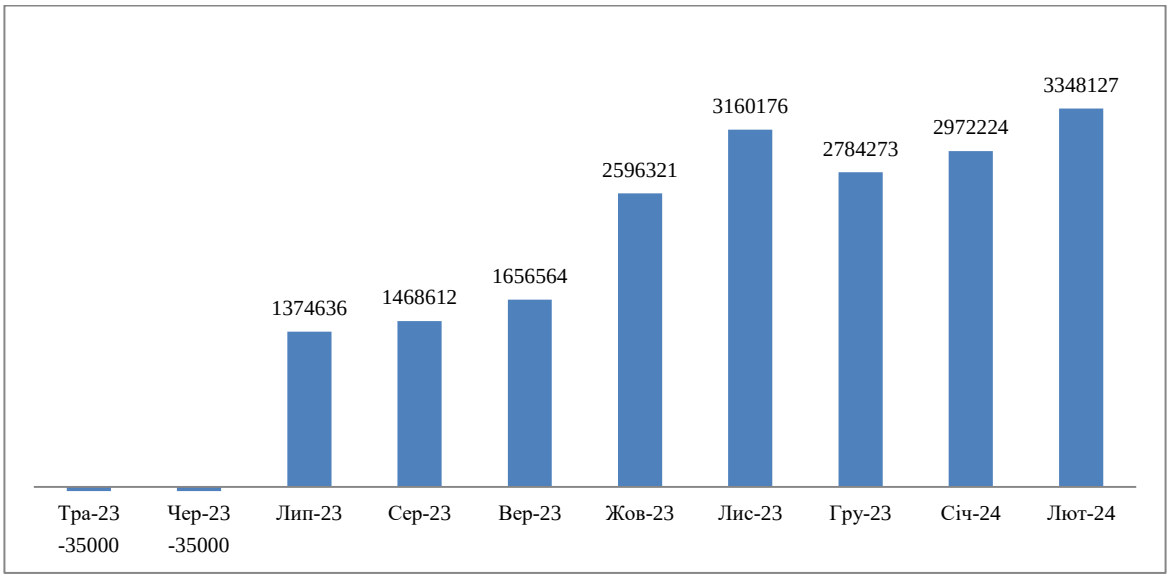


Рисунок 3.6 Економічна вигода ПП «ПАН-БУД» від створення спеціальності менеджера-контролера з продажу будівельних матеріалів

Джерело: розроблено автором

В цілому за десять місяців роботи менеджер-контролер ПП «ПАН-БУД» принесе прибуток підприємству у розмірі 19290532 грн, так як український будівельний ринок є перспективним і дана спеціальність окупиться ПП «ПАН-БУД» вже після першого підписаного контракту.

Відносну ефективність рекламної кампанії можна встановити, оцінюючи:

– співвідношення обсягів продажу (у грошовому вираженні) або прибутку до та після проведення кампанії та витраченої на неї суми;

– зміна відсотка поінформованості заданої рекламної аудиторії про рекламодавця, його товарний знак, продукцію та послуги.

Для прогнозу зростання обсягу продажу скористаємося коефіцієнтом еластичності попиту за ціною. У 2021 році ціна на цемент, вапно, фарбу та клей була знижена на 15% на всі товари цих груп. Оскільки пропонується

знизити ціну лише деякі товари групи цих товарів то вважати коефіцієнт еластичності попиту других груп немає сенсу.

Таким чином можна прогнозувати зростання обсягу продажу зі зменшенням ціни на товар. Прогноз представлений у таблиці 3.8. Ціна на товари групи цемент зменшилася на 4,32%, отже обсяг продажу збільшиться на 6,47%. Ціна на товари групи фарба - 5,21%, отже обсяг продажів збільшиться на 5,21%.

Таблиця 3.8 - Прогнозоване збільшення обсягу продажів за рахунок запропонованих заходів на товари з низькою купівельною спроможністю

Найменування продукції	Плановий продаж в 2023 році до введених заходів, тон	Плановий обсяг продажу після проведених заходів у 2023 році, тон	Темпи росту продаж, %
Цемент	129,87	138,27	6,47
Фарба	147,69	155,38	5,21
Всього	277,56	293,65	5,85

Джерело: розроблено автором на основі даних ПП «ПАН-БУД»

Пропозиція знижки та зменшення ціни на цемент, фарбу, клей дозволить підприємству збільшити обсяг продажів у середньому на 5,85%.

У таблиці 3.9 представлені збільшення обсягів реалізації даних товарів зміни ціни.

Таблиця 3.9 - Зниження ціни та збільшення обсягу реалізації товарів ПП «ПАН-БУД»

Найменування продукції	До зміни ціни і об’єму			Після зміни ціни і обєму			Темпи росту, %
	Ціна за одиницю без ПДВ	Обсяг продажу	Виручка, тис грн	Ціна за одиницю без ПДВ	Обсяг продажу	Виручка, тис грн	
Вартість цементу, 2 мішки - 50 кг	338	16454	5561,44	335	17518,6	5868,71	5,5
Вартість вапна негашеного, 35 кг	300,8	14446	4345,35	290	15380,6	4460,38	2,6
Вартість фарби акрилової, 3,5 кг	341	21094,7	7193,29	325	22459,5	7299,35	1,5

Продовження таблиці 3.9

Вартість фарби акрилової, водоемульсійної 4,2 кг	241,9	9870,01	2387,55	240	10384,2	2492,2	4,4
Всього	-	61864,7	19487,6	-	65743	20120,7	3

Джерело: розроблено автором

У деяких товарів були виявлені негативні темпи зростання обсягів продажу, після зміни цін, ці товари представлені в таблиці 3.10

Таблиця 3.10 -Негативні темпи зростання після запропонованих заходів

Найменування продукції	До зміни ціни і обєму			Після зміни ціни і обєму			Темпи росту, %
	Ціна за одиницю без ПДВ	Обсяг продажу	Виручка, тис грн	Ціна за одиницю без ПДВ	Обсяг продажу	Виручка, тис грн	
Вартість керамічної плитки, м 2	312	11730,1	3659,79	290	12341,24	3578,96	-2,2
Вартість клею для плитки 25 кг	311	10987,9	3417,23	290	11560,34	3352,5	-1,9
Всього	–	22718	7077,02	–	23901,59	6931,46	-2,10%

Джерело: розроблено автором

Керамічна плитка та клей мають негативні показники темпів зростання, отже зниження цін на ці позиції товарів не доцільно.

Заходи зміни ціни можуть принести підприємству виторг у розмірі 20120,66 тис. грн. У запропонованому відділом продажів плані продажів 2022 виручка становила 19487,64 тис. грн за перерахованими групами товарів у таблиці 3.9 з темпом зростання - 3%.

Просування сторінки в фейсбук, публікації спеціалізованих друкованих виданнях та інтерв'ю дозволить підвищити імідж ПП «ПАН-БУД» та поінформованості клієнтів про продукцію, що випускається.

Про заходи, що плануються, необхідно проінформувати всіх постійних і потенційних клієнтів, відправивши комерційну пропозицію електронною поштою.

На запланованій виставці будуть представлені продукти як з високою купівельною спроможністю, так і з низькою: цемент, плитка, клей, вапно.

В підсумку проаналізуємо як запропоновані нами показники вплинули на показники рівня рентабельності, які власне і свідчать про ефективність продажів компанії (рис. 3.6).

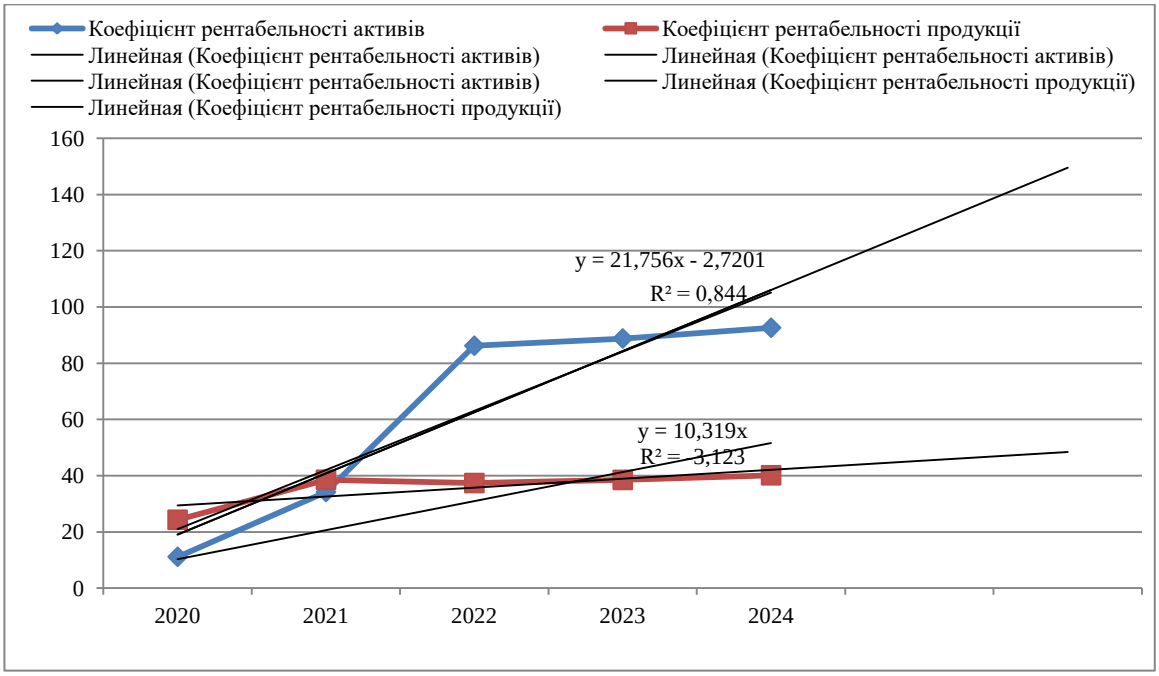


Рисунок 3.6 Вплив запропонованих заходів на показники рівня рентабельності ПП «ПАН-БУД»

Джерело: розроблено автором

Отож, ми бачимо, що впровадивши запропоновані нами заходи, ПП «ПАН-БУД» збільшить рівень рентабельності своїх послуг та активів в середньому на 3,5% на наступні два роки.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило розробити теоретичні та практичні засади підвищення ефективності управління продажами в ПП «ПАН-БУД».

Для будь-якого підприємства в сучасних умовах важливим фактором є розробка стратегії розвитку системи управління продажами. Управління продажами - це багатофакторний процес, стратегічною метою якого є розробка бачення того, як розвиватиметься бізнес у довгостроковій перспективі: через рік, через два, через п'ять років.

Заключним етапом у побудові ефективної системи управління продажами є розробка показників оцінки ефективності управління процесом продажів. Для ефективного управління продажами необхідне розуміння інструментів управління, які мають бути вимірні та досяжні.

Таким чином, можна зробити висновок, що система ключових показників діяльності вимагає від компанії комплексного підходу, який має на увазі ретельний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, кореляцію з цілями та стратегією компанії, а також докладні знання про діяльність кожного співробітника та підрозділів у цілому.

Так, при регулярному розрахунку показників ефективності продажів у торгових компаніях та якісному аналізі отриманих показників керівники зможуть досягти вагомих успіхів у своїй роботі та вивести організацію на абсолютно новий рівень діяльності.

ПП «ПАН-БУД», є діючим роздрібно-торгівельним підприємством, що спеціалізується на торгівлі будівельними товарами та розташоване у місті Володимир. ПП «ПАН-БУД» створене в 2010 році, а свою основну діяльність підприємство розпочало з березня 2011 року з відкриття першого торгової точки, і згодом динамічно розвивалося. Наразі його площа становить 200 м2 і вважається одним з найбільших магазинів в місті його розташування.

Аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності ПП «ПАН-БУД» за 2020-2022 роки показав, що попри війну магазин отримує

виручку та стабільні доходи, проте існує загрози збільшення залежності від кредиторів та постачальників, н що власне потрібно звернути увагу керівництву.

Ми дослідили, що система управління продажами ПП «ПАН-БУД» є на досить високому рівні, адже менеджери компанії постійно моніторять нову інформацію та шукають нових клієнтів. Для управління продажами в компанії є створена CRM-система, яка дозволяє генерувати замовлення та управляти нами, що спрошує роботу працівників та допомагає краще зрозуміти потреба клієнтів.

Таким чином, організація служби збуту продукції на ПП «ПАН-БУД» - ключова ланка маркетингу і свого роду фінішний комплекс у всій діяльності компанії по створенню і доведенню продукту до споживача. Важливим етапом для компанії є формування ціни, яка власне потребує значних затрат, адже формується на аналізу ринку та поточних цінах конкурентів, які постійно міняються.

Для вдосконалення системи управління продажами нами були запропоновано розробити систему матеріального стимулювання менеджерів з продаж, зменшити ціну на товари, які не користуються попиту, розширити штат компанії за рахунок найму маркетолога та менеджера-контролера та розробити рекламний проект.

Нами досліджено, що за десять місяців роботи менеджер-контролер ПП «ПАН-БУД» принесе прибуток підприємству у розмірі 19290532 грн, що окупить витрати на його заробітну плату та власне підвищить ефективність продаж.

Також позитивного результату матиме зменшення ціни на товари, які не користувались попиту, що призведе до збільшення обсягу продажів у середньому на 5,85%.

Отож, запропоновані нами заходи, щодо підвищення обсягів продажу повинні позитивно вплинути на загальний комерційний результат діяльності

досліджуваного підприємства та принести додаткові прибутки ПП «ПАН-БУД», які керівництво компанії може використати для відкриття нового торговельного відділу у місті Луцьк.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Малянова А. О. Основні засади сучасної концепції маркетингу (2019). Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасні технології менеджменту» (м. Луцьк, 4 листопада 2019 року)
2. Спільник І. В., Загородна О.М. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2020. Том 24. № 2. С. 130-140.
3. Сакун А. Ж. Логістичне забезпечення організації збутової діяльності. *Таврійський науковий вісник: зб. наук. пр*. 2018. Вип. 72. С. 230-236.
4. Гуржій Н. Г. Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. Вип. 45. С. 159–163
5. Michaels, R. E., & Marshall, G. W. (2002). Perspectives on selling and sales management education. Markering Education Review, 12, 1–12.
6. Patil, A., & Syam, N. (2018). How do specialized personal incentives enhance sales performance? The benefts of steady sales growth. Journal of Marketing, 82(1), 57–73.
7. Panagopoulos, N. G., Rapp, A. A., & Ogilvie, J. L. (2017). Salesperson solution involvement and sales performance: The contingent role of supplier frm and customer–supplier relationship characteristics. Journal of Marketing, 81(4), 144–164.
8. Олексенко Л.В. Маркетингова політика розподілу: навчальний посібник К.: Видавництво Ліра-К, 2018. – 468 с.
9. Макалюк І. В. Ліндаєв Д. В. Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності. *Сучасні проблеми економіки і підприємництво*. 2019. Випуск 23. С. 140-148.
10. Гарматюк О.В. Сучасна проблема збуту продукції підприємств. *Національна економіка*. *Інтелект XXI - № 3*.2018. С. 52-55.

11. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. 714 с.45

12. Матвієць О. В., Кошівська М.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 11(2018). С. 116-121.

13. Лизунова О. М., Пуханов О. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Науковий вісник УжНУ*, 2017. № 12. Частина 1. С. 187–190

14. Козуб В. О., Уварова А. Є. Управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку. *Науковий вісник Міжнар. гуманітарного ун-ту : зб. наукових праць.* Серія : Економіка і менеджмент. Одеса, 2018. Вип. 34. С. 18-23.

15. Залуцька Х. Я. Систематизація методів управління в розрізі його основних функцій в рамках забезпечення процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2020. №2. С. 21-46.

16. Системи управління взаємовідносинами із клієнтами. URL: https://stud.com.ua/62408/menedzhment/sistemi_upravlinnya_vzayemovidnosinami_kliyentami (дата звернення 28.08.2023)

17. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. К.: НАУ, 2022. 204 с.

18. Хуторський П. О., Степура В. А. Клієнтоорієнтованість стратегічного менеджменту як виклик економічної нестабільності. Економіка і менеджмент 2017: Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : збірник наукових праць міжнародної науково-практичної конференції (23–24 березня 2017 р). Дніпро, 2017. С. 51–53

19. Тюха І. В., Денисюк І.О. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства. Економіка промисловості. 2019. № 3. С. 33-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp (дата звернення: 10.09.2021).

20. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом. Молодий вчений. 2018. № 6(1). С. 73-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_6%281%29__19 (дата звернення 30.08.2023)

21. Блонська В. І. Стратегічне управління прибутком підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 20.5., с. 23.

22. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2020. №4(37). С. 88-95.

23. Kryvovyazyuk, I., Smerichevskyi, S., Myshko, O., Oleksandrenko, I., Dorosh, V. and Visyna, T. (2020). Application of Combined Modeling Methods for Estimating and Forecasting the Business Value of International Corporations. *International Journal of Management*, 11(7). 1000–1007.

24. Lyulyov O., Pimonenko T., Kwilinski A., Us Y., Arefieva O., Akimov O., Pudryk D. Government Policy on Macroeconomic Stability: Case for Low-and Middle- Income Economies. Conference: *Proceedings of the 36th International Business Information Management Association* (IBIMA). At: Granada, Spain November 2020. S. 8087-8101.

25. Smerichevskyi S., Kniazieva T., Kolbushkin Y. Environmental orientation of consumer behavior: motivational component. *Problemsand Perspectivesin Management.* LLC “Consulting Publishing Company “Business Perspectives”. 2018. 16(2). p. 424-437.

26. ПП «ПАН-БУД» (2023) URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36704840/ (дата звернення 31.08.2023)

27. Most popular social networks worldwide as of January 2022, ranked by number of monthly active users, URL: https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/ (дата звернення 03.09.2023)

28. Кондратенко Н. О. Фінансовий аналіз : конспект лекцій для студентів бакалавріату усіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / Н. О. Кондратенко, К. О. Великих; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. – 166 с. URL: https://eprints.kname.edu.ua/55385/1/2019%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.184%D0%9B%20%D0%9A%D0%9B_%D0%A4%D0%B8%D0%BD%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%201.03.pdf

29. Коваль Л.В., Томчук О.Ф., Немеш Г.С. Аналітичні властивості фінансової звітності. наук. вісник ХДУ. Серія «Економічні науки», вип. №31, 2018. URL: https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/download/399/395/

30. Киш Л.М. Аналіз і прогнозування фінансової стійкості підприємства у сучасних умовах. Сертифікат «Сталий розвиток соціально-економічних систем». Київ, 2019. URL: http://repository.vsau.org/getfile.php/23820.pdf

31. Конспект лекцій з дисципліни «Фінансовий аналіз» для здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем «бакалавр» денної та заочної форм навчання спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» / Укл. О.Ф. Андросова – Запоріжжя: НУ «ЗП», 2019.- 162с. URL: http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/5640/1/MV_Androsova.pdf

32. Череп О. Г., Приходько В. А. Шляхи покращення ефективності використання основних засобів підприємства ПРАТ «Прилуцький Хлібозавод». Вісник ХНУ. Економічні науки. №2, 2021. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/08/2021-2-en-36.pdf

33. Джерелейко С. Нагорний П. Лопатовська О. Розвиток методики планування фінансової стійкості суб’єктів господарювання. Scientific journal «MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS». URL: https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/51/41

34. Лишенко М.О. Аналіз фінансової стійкості підприємства як елементу забезпечення фінансової стабільності роботи підприємства. Вісник Черкаського університету, Серія «Економічні науки». Вип.№2, 2018. URL: https://econom-ejournal.cdu.edu.ua/article/download/2680/2826/6704

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Стороннєна фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		Коди	
Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	2021	01	01
ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ПАН-БУД"	за ЄДРПОУ	36704840		
Територія ВОЛИНСЬКА	за КОАТУУ	0710200000		
Організаційно-правова форма господарювання Приватне підприємство	за КОПФГ	120		
Вид економічної діяльності Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та сантарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах	за КВЕД	47.52		
Середня кількість працівників, осіб 17				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця Шевченка, буд. 15, м. ВОЛОДИМИР-ВОЛИНСЬКИЙ, ВОЛИНСЬКА обл., 44700	34079			

1.Баланс на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 011,0	1 012,9
Основні засоби :	1010	1 878,1	6 416,6
первісна вартість	1011	2 061,4	6 967,7
знос	1012	(183,3)	(551,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	6 889,1	7 429,5
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	2 301,2	2 508,1
у тому числі готова продукція	1103	2 206,2	2 204,5
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	82,6	241,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	122,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	290,1	199,8
Витрати майбутніх періодів	1170	37,8	38,7
Інші оборотні активи	1190	510,2	133,7
Усього за розділом II	**1195**	3 221,9	3 243,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	10 111,0	10 673,0

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6 200,0	6 200,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 571,8	2 945,5
Неоплачений капітал	1425	(1 550,0)	(1 160,0)
Усього за розділом I	**1495**	7 221,8	8 045,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	610,8	982,7
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 009,2	1 521,0
розрахунками з бюджетом	1620	237,5	88,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	223,0	76,9
розрахунками з страхування	1625	6,1	7,3
розрахунками з оплати праці	1630	23,6	28,3
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	**1695**	2 278,4	1 644,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Баланс	**1900**	10 111,0	10 673,0

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2020 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11 631,1	16 138,7
Інші операційні доходи	2120	0,9	16,9
Інші доходи	2240	25,0	57,4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	11 657,0	16 213,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(8 674,3)	(12 665,4)
Інші операційні витрати	2180	(2 499,4)	(2 279,1)
Інші витрати	2270	(32,7)	(18,0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	**2285**	(11 206,4)	(14 960,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	450,6	1 252,5
Податок на прибуток	2300	(76,9)	(225,4)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	**2350**	373,7	1 027,1

Керівник _____ Панасюк Галина Іванівна
(підпис) (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ Дюба Світлана Євстафіївна
(підпис) (ініціали, прізвище)

Рисунок А.1 - Фінансова звітність ПП «ПАН-БУД» за 2020 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		Коди
Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	2022 01 01
ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ПАН-БУД"	за ЄДРПОУ	36704840
Територія ВОЛИНСЬКА	за КАТОТТГ [1]	0324910100000
Організаційно-правова форма господарювання Приватне підприємство	за КОПФГ	120
Вид економічної діяльності Роздрібна торгівля іншими виробами, будівельними матеріалами та сантехнічними виробами в спеціалізованих магазинах	за КВЕД	47.52
Середня кількість працівників, осіб 18		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон вулиця Шевченка, буд. 15, м. ВОЛОДИМИР-ВОЛИНСЬКИЙ, ВОЛИНСЬКА обл., 44700		34079

1.Баланс на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 012,9	142,0
Основні засоби :	1010	6 416,6	6 962,2
первісна вартість	1011	6 967,7	7 983,2
знос	1012	(551,1)	(1 021,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	7 429,5	7 104,2
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	2 508,1	3 395,6
у тому числі готова продукція	1103	2 204,5	3 139,7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	241,1	437,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	122,1	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	199,8	50,3
Витрати майбутніх періодів	1170	38,7	51,3
Інші оборотні активи	1190	133,7	172,9
Усього за розділом II	**1195**	3 243,5	4 107,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	10 673,0	11 211,6

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6 200,0	6 200,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 945,5	3 079,4
Неоплачений капітал	1425	(1 100,0)	(1 100,0)
Усього за розділом I	**1495**	8 045,5	8 179,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	982,7	780,9
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 521,0	2 130,2
розрахунками з бюджетом	1620	88,2	87,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	76,9	29,3
розрахунками зі страхування	1625	7,3	6,7
розрахунками з оплати праці	1630	28,3	27,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	**1695**	1 644,8	2 251,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Баланс	**1900**	10 673,0	11 211,6

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 527,1	11 631,1
Інші операційні доходи	2120	-	0,9
Інші доходи	2240	-	25,0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	12 527,1	11 657,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(8 953,7)	(8 674,3)
Інші операційні витрати	2180	(3 289,3)	(2 499,4)
Інші витрати	2270	(120,9)	(32,7)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	**2285**	(12 363,9)	(11 206,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	163,2	450,6
Податок на прибуток	2300	(29,3)	(76,9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	**2350**	133,9	373,7

Керівник (підпис) Пинасюк Галина Іванівна (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер (підпис) Дзюба Світлана Євстафіївна (ініціали, прізвище)

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Рисунок А.2 - Фінансова звітність ПП «ПАН-БУД» за 2020 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		Коди
Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	2023 02 27
ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ПАН-БУД"	за ЄДРПОУ	36704840
Територія м.Володимир	за КАТОТТГ [1]	0324910100000
Організаційно-правова форма господарювання Приватне підприємство	за КОПФГ	120
Вид економічної діяльності Роздрібна торгівля іншими виробами, будівельними матеріалами та сантехнічними виробами в спеціалізованих магазинах	за КВЕД	47.52
Середня кількість працівників, осіб 18		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон вулиця Шевченка, буд. 15, м. ВОЛОДИМИР-ВОЛИНСЬКИЙ, ВОЛИНСЬКА обл., 44700		34079

1.Баланс на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	142,0	317,8
Основні засоби :	1010	6 962,2	6 639,7
первісна вартість	1011	7 983,2	8 135,7
знос	1012	(1 021,0)	(1 496,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	7 104,2	6 957,5
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	3 395,6	3 661,7
у тому числі готова продукція	1103	3 139,7	3 444,7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	437,3	428,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	50,3	33,2
Витрати майбутніх періодів	1170	51,3	11,9
Інші оборотні активи	1190	172,9	200,4
Усього за розділом II	**1195**	4 107,4	4 341,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	11 211,6	11 298,7

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6 200,0	6 200,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 079,4	3 341,6
Неоплачений капітал	1425	(1 100,0)	(700,0)
Усього за розділом I	**1495**	8 179,4	8 841,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	780,9	275,8
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 130,2	1 985,8
розрахунками з бюджетом	1620	87,4	150,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	29,3	57,5
розрахунками зі страхування	1625	6,7	8,1
розрахунками з оплати праці	1630	27,0	37,1
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	**1695**	2 251,3	2 181,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Баланс	**1900**	11 211,6	11 298,7

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 400,7	12 527,1
Інші операційні доходи	2120	2,0	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	12 402,7	12 527,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(8 764,1)	(8 953,7)
Інші операційні витрати	2180	(3 267,4)	(3 289,3)
Інші витрати	2270	(51,4)	(120,9)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	**2285**	(12 082,9)	(12 363,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	319,8	163,2
Податок на прибуток	2300	(57,6)	(29,3)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	**2350**	262,2	133,9

Керівник (підпис) Пинасюк Галина Іванівна (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер (підпис) Дзюба Світлана Євстафіївна (ініціали, прізвище)

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Рисунок А.3 - Фінансова звітність ПП «ПАН-БУД» за 2020 рік

ДОДАТОК А 2

UNICHECK
by Turnitin

Ім'я користувача:
Кафедра комерційної діяльності та логістики Ляден...

ID перевірки:
1016086390

Дата перевірки:
28.01.2024 12:52:56 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
28.01.2024 12:57:49 EET

ID користувача:
100005732

Назва документа: Мельник Є.С. Управління процесом продажу на підприємстві

Кількість сторінок: 74 Кількість слів: 14015 Кількість символів: 104344 Розмір файлу: 1.80 MB ID файлу: 1015799201

28.1%
Схожість

Найбільша схожість: 6.59% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1015766278)

12% Джерела з Інтернету | 211 ..... Сторінка 76

24.6% Джерела з Бібліотеки | 546 ..... Сторінка 79

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0%
Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи | 2

Додаток Б

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
ФАКУЛЬТЕТ МАРКЕТИНГУ
Кафедра комерційної діяльності і логістики

СЕРТИФІКАТ

підтверджує, що

Мельник Євгенія Сергіївна

ПІБ

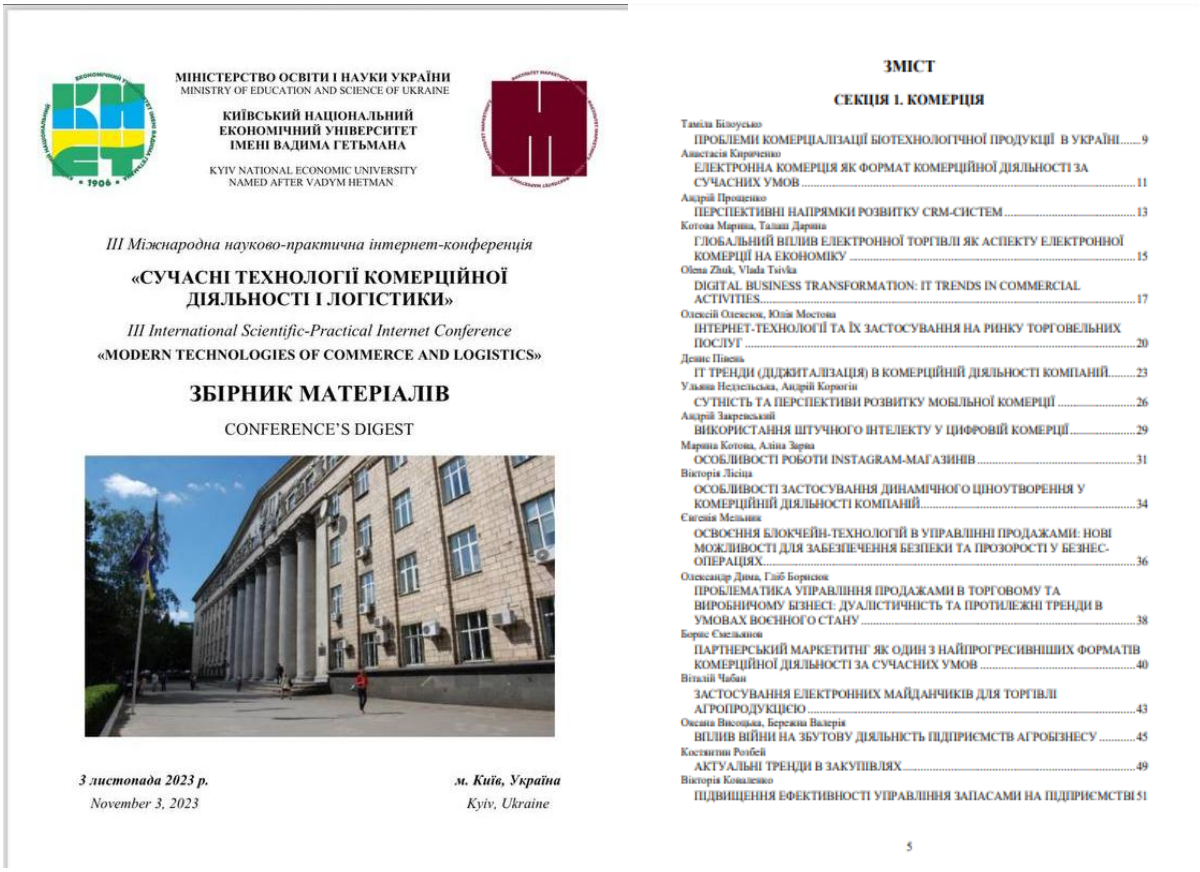
взяла участь у III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції
«СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І ЛОГІСТИКИ»
03 листопада 2023 року

Голова оргкомітету,
проректор з наукової роботи
КНЕУ імені Вадима Гетьмана,
д.е.н., професор
Антонюк Л.Л

Декан факультету маркетингу
КНЕУ імені Вадима Гетьмана,
д.е.н., професор
Шафалюк О.К.

Завідувач кафедри
комерційної діяльності і логістики
КНЕУ імені Вадима Гетьмана,
д.е.н., професор
Олексюк О.І.

Рисунок Б.1 – Сертифікат учасника інтернет- конференції



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

KYIV NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY NAMED AFTER VADYM HETMAN

III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція

«СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І ЛОГІСТИКИ»

III International Scientific-Practical Internet Conference

«MODERN TECHNOLOGIES OF COMMERCE AND LOGISTICS»

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

CONFERENCE'S DIGEST

3 листопада 2023 р.
November 3, 2023

м. Київ, Україна
Kyiv, Ukraine

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. КОМЕРЦІЯ

Таміла Білоусько
ПРОБЛЕМИ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ БІОТЕХНОЛОГІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ 9
Анастасія Кириченко
ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ ЯК ФОРМАТ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ 11
Андрій Прощенко
ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ CRM-СИСТЕМ 13
Котова Марина, Талаш Дарина
ГЛОБАЛЬНИЙ ВПЛИВ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ ЯК АСПЕКТУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ НА ЕКОНОМІКУ 15
Olena Zhuk, Vlada Tsivka
DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION: IT TRENDS IN COMMERCIAL ACTIVITIES 17
Олексій Олексюк, Юлія Мостова
ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ НА РИНКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПОСЛУГ 20
Денис Пінєнь
ІТ ТРЕНДИ (ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ) В КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ 23
Ульяна Недзельська, Андрій Корнєгін
СУТНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МОБІЛЬНОЇ КОМЕРЦІЇ 26
Андрій Закревський
ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ЦИФРОВІЙ КОМЕРЦІЇ 29
Марина Котова, Аліна Зарна
ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ INSTAGRAM-МАГАЗИНІВ 31
Вікторія Лісіца
ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ДИНАМІЧНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ У КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ 34
Євгенія Мельник
ОСВОЄННЯ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПРОДАЖАМИ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ТА ПРОЗОРОСТІ У БЕЗНЕС-ОПЕРАЦІЯХ 36
Олександр Дима, Гліб Борисюк
ПРОБЛЕМАТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ В ТОРГОВОМУ ТА ВИРОБНИЧОМУ БІЗНЕСІ: ДУАЛІСТИЧНІСТЬ ТА ПРОТИЛЕЖНІ ТРЕНДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 38
Борис Ємельянов
ПАРТНЕРСЬКИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ОДИН З НАЙПРОГРЕСИВНІШИХ ФОРМАТІВ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ 40
Віталій Чабан
ЗАСТОСУВАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ МАЙДАНЧИКІВ ДЛЯ ТОРГІВЛІ АГРОПРОДУКЦІЄЮ 43
Оксана Висоцька, Бережна Валерія
ВПЛИВ ВІЙНИ НА ЗБУТОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ 45
Костянтин Розбей
АКТУАЛЬНІ ТРЕНДИ В ЗАКУПІВЛЯХ 49
Вікторія Ковалевко
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ 51

5

Рисунок Б.2 – Титульний аркуш та зміст збірника конференції

УДК: 004.75:658.8

Євгенія Мельник
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
освітньо-професійна програма «Комерційна діяльність та логістика»
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Україна
jenja.melnik@gmail.com

Науковий керівник: ***Олексій Олексюк,*** *д.е.н., професор, завідувач кафедри комерційної діяльності і логістики, КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, Україна*
oleksiuk@kneu.edu.ua

ОСВОЄННЯ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПРОДАЖАМИ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ТА ПРОЗОРОСТІ У БЕЗНЕС-ОПЕРАЦІЯХ

THE ADOPTION OF BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES IN SALES MANAGEMENT: NEW OPPORTUNITIES FOR ENSURING SECURITY AND TRANSPARENCY IN BUSINESS OPERATIONS

Анотація. Інтеграція технологій блокчейну в управління продажами є значним кроком уперед і відкриває нові можливості для забезпечення безпеки та прозорості бізнес-операцій. Ця стаття досліджує різноманітні застосування блокчейну в продажах, підкреслюючи його роль у підвищенні довіри, поліпшенні відстежуваності та зміцненні цілісності даних. Охоплює аутентифікацію продуктів, використання "розумних" контрактів, програми лояльності, боротьбу з шахрайством та аналітику даних.
Ключові слова: блокчейн, управління продажами, програми лояльності , аналітика даних.

Abstract. This article explores the various applications of blockchain in sales, emphasizing its role in enhancing trust, improving traceability, and fortifying data integrity. The discussion encompasses authentication of products, smart contract utilization, loyalty programs, fraud mitigation, and data analytics.
Key words: blockchain, sales management, data analytics, loyalty programs.

У світі, що стрімко розвивається, нові технології постійно трансформують підходи до управління бізнесом. Однією з таких революційних технологій є блокчейн, який, спочатку відомий як технологія криптовалют, але швидко став спектральним в усіх галузях. Особливо важливим є його застосування в управлінні продажами, де він пропонує нові можливості для забезпечення безпеки та прозорості у бізнес-операціях.

Управління продажами включає в себе складні процеси, що охоплюють широкий спектр обов'язків від: організації інформаційного забезпечення, до управління ланцюгами постачання та налагодження відносини з клієнтами. Однак традиційні системи часто зіштовхуються з проблемами, пов'язаними з безпекою, прозорістю та неефективністю. Блокчейн, завдяки своїй децентралізованій та розподіленій системі, пропонує перспективне рішення для цих питань.

Технологія блокчейну підвищує безпеку управління продажами за допомогою неможливості втручання у записи транзакцій. Її децентралізований характер усуває залежність від центральної влади, зменшуючи ризик маніпулювання даними або несанкціонованого доступу. Розумні контракти, здійснювані за допомогою блокчейну, автоматизують та забезпечують виконання контрактних угод, прискорюючи процеси продажу та забезпечуючи відповідність.

Прозорість блокчейну забезпечує безперешкодне відстеження по ланцюжку постачання. Це гарантує автентичність та відповідальність, вирішуючи питання, пов'язані з підробленими товарами та неефективністю ланцюжка постачання. Покращена прозорість також сприяє довірі між підприємствами та клієнтами, підвищуючи репутацію бренду та його лояльність, підприємства можуть оптимізувати транскордонні платежі, зменшити комісію за транзакції та усунути посередників. Наприклад, криптовалюти на основі блокчейну дозволяють здійснювати однорангові транзакції з нижчою комісією та швидшим часом розрахунків [1].

Один з яскравих прикладів успішної реалізації технології блокчейну це партнерство морського перевізника –Maersk та IBM. Була створена платформа TradeLens, що використовує блокчейн для відстеження контейнерів та управління логістикою. Це полегшує обмін даними між різними учасниками ланцюжка постачання та покращує його ефективність [2].

Також усім відома мережа гіпермаркетів «Walmart», коли у 2018 році був спалах інфекційних захворювань їхніми продуктами, керівництво витратили близько року на пошук кінцевих виробників, тільки через традиційний ланцюг постачання з паперовим документообігом. Працюючи з IBM, вони розробили систему відстеження продуктів харчування на основі блокчейну. Система на основі блокчейну дозволила учасникам у всьому ланцюжку постачання записувати та обмінюватися даними в режимі реального часу, пропонуючи безпрецедентну видимість і підзвітність. У рамках ці'ї програми багатьом продуктам харчування, було призначено власні QR-коди. Клієнти могли сканувати ці коди, щоб побачити, як надходить кожен продукт звідки та як він потрапив до магазину Walmart, у якому вони купували. Крім того, ця технологія дає змогу відстежувати всі інгредієнти кожного продукту. Щось подібне було б неможливим без використання системи відстеження на основі блокчейну. Жодна інша технологія не здатна гарантувати повну незмінність усіх даних, зберігаючи повну прозорість і легкість відстеження.

Цілі компанії щодо впровадження блокчейну включають не лише підвищення загальної ефективності та простоти виконання протоколів безпеки харчових продуктів, але й покращення досвіду клієнтів. По мірі того, як ми йдемо далі в цифрову епоху, технологія блокчейн готова переосмислити те, як бізнес працює та взаємодіє в своїх екосистемах. Активне впровадження технології блокчейн Walmart є свідченням її потенціалу. Настав час для компаній, незалежно від їхнього розміру, вивчити та прийняти трансформаційну силу блокчейну та революціонізувати спосіб ведення операцій [3].

Незважаючи на ці переваги, існують виклики впровадження блокчейну у керуванні продажами, включаючи проблеми масштабованості, регулятивні бар'єри та сумісність з існуючими системами. Однак провідні дослідження та технологічні досягнення спрямовані на вирішення цих перешкод, що робить впровадження блокчейну все більш доступним для підприємств різного розміру.

Впровадження блокчейну в управлінні продажами — це складний процес, який потребує планування, аналізу та підготовки. Правильно підготовлена компанія може отримати значні переваги у вигляді покращеної прозорості, ефективності та безпеки в бізнес-операціях. Ось декілька ключових кроків, які варто врахувати [4]:

- До впровадження блокчейну, необхідно ретельно проаналізувати існуючі бізнес-процеси, особливості ланцюжка постачання та управління продажами. Це допоможе визначити, де саме блокчейн може бути корисним для покращення ефективності та безпеки операцій.
- Визначення потреб компанії та стратегії впровадження блокчейну. Це включає в себе обрання типу блокчейну (приватний, публічний або консорціумний), вибір платформи, розробку або вибір відповідного програмного забезпечення.
- Зайнятись навчанням персоналу.
- Почати з невеликого пілотного проекту для тестування блокчейну перед його повним масштабним впровадженням. Це дозволить виявити потенційні проблеми, вирішити їх та здобути досвід до широкого впровадження.
- При використанні блокчейну для управління продажами, важливо звернути увагу на заходи забезпечення безпеки та відповідності з правовими нормативами.
- Після впровадження блокчейну, важливо продовжувати вдосконалювати систему, аналізувати результати та вносити необхідні зміни для оптимізації процесів.

Література

1. Article Linda Pawczuk, Wendy Henry: Tech Trends 2022 | Blockchain: Ready for business. URL: ***https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/focus/tech-trends/2022/blockchain-trends.html***
2. A.P. Moller - Maersk and IBM to discontinue TradeLens, a blockchain-enabled global trade platform URL: ***https://www.maersk.com/news/articles/2022/11/29/maersk-and-ibm-to-discontinue-tradelens***
3. created by the Changefly team. URL: ***https://changefly.com/blog/walmart-blockchain/***
4. The Journal of High Technology Management Research Volume 32, Issue 2, November 2021, URL: ***https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1047831021000146***

Рисунок Б.3 – тези до конференції