

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
МАРКЕТИНГУ

Дорошенко Я.М.

ДИПЛОМНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Київ, 2023

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Міністерства освіти і науки України

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
МАРКЕТИНГУ
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

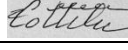
Пояснювальна записка

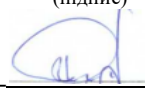
до дипломної роботи бакалавра
(освітній рівень)

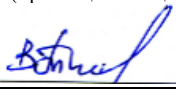
на тему: «Формування стратегії управління продажами на підприємстві»

Виконав: здобувач гр. МЕН-19з
напряму підготовки (спеціальності)

073 «Менеджмент»
(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Дорошенко Я.М. 
(прізвище та ініціали) (підпис)

Керівник Бучнєв М.М. 
(прізвище та ініціали) (підпис)

Рецензент  Тищенко В.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Зав. кафедрою публічного управління,

менеджменту та маркетингу



Хандій О.О.

Київ, 2023

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Освітній рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідуючий кафедрою публічного
управління, менеджменту
та маркетингу



д.е.н., проф. Хандій О.О.

24 квітня 2023 року

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТА**

Дорошенко Яна Михайлівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування стратегії управління продажами на підприємстві»

керівник роботи Бучнів М.М, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «08» травня 2023р.
№ 64с-1

2. Строк подання студентом роботи 12.06.2023

3. Вихідні дані до роботи дані річних звітів і планів фінансово-економічного розвитку підприємства, статистична звітність, інформація періодичних видань, рекомендації науково-дослідних установ.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-методологічні основи формування стратегії управління продажами на підприємстві;

2. Дослідження системи управління продажами на прикладі ПрАТ «Вентиляційні системи»;

3. Пропозиції щодо удосконалення системи управління продажами на ПрАТ «Вентиляційні системи».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Цілі системи стратегічного управління продажами; елементи стратегії управління продажами; організаційна структура управління ПрАТ «Вентиляційні системи»; основні показники діяльності ПрАТ «Вентиляційні системи» за 2021-2022рр; співвідношення планових і фактичних значень обсягів продажів ПрАТ «Вентиляційні системи» за 2020-2022рр., тис.грн.; оцінка складу персоналу відділу збуту ПрАТ «Вентиляційні системи» за 2020 - 2022рр; SWOT - аналіз; процес організації продажів у ПрАТ «Вентиляційні системи»; розроблена організаційна структура відділу продажів ПрАТ «Вентиляційні системи»; план

створення Scrum-команди на ПрАТ «Вентиляційні системи»; орієнтовні витрати на створення Scrum-команди на ПрАТ «Вентиляційні системи»; варіанти реалізації проекту по створенню Scrum-команди; Scrum-модель ПрАТ «Вентиляційні системи».

6. Консультанти розділів роботи

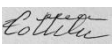
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 24.04.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження та надання теми роботи	квітень 2023 р.	
2.	Обґрунтування актуальності теми роботи	квітень 2023 р.	
3.	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	квітень 2023 р.	
4.	Надання матеріалів по першому розділу роботи	квітень 2023 р.	
5.	Збір інформації для написання другого розділу роботи	травень 2023 р.	
6.	Надання матеріалів по другому розділу роботи	травень 2023 р.	
7.	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	травень 2023 р.	
8.	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	травень 2023 р.	
9.	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	червень 2023 р.	
10.	Підготовка доповіді до захисту роботи	червень 2023 р.	

Здобувач

 Дорошенко Я.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

 Бучнів М.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 82, табл. 10, рис. 11, дод. 7.

Стратегія, управління продажами, стратегічне управління, сучасні тенденції, зовнішнє та внутрішнє середовище, підприємство, бізнес, комунікація, організаційна структура, Scrum-команда, проєкт, модель управління.

У дипломній роботі бакалавра визначено сутність та основні принципи процесу управління продажами на підприємстві, вивчено світовий досвід та сучасні тенденції організації стратегічного управління продажами; проаналізований сучасний стан системи управління продажами об'єкта дослідження; досліджено існуючу стратегію управління продажами підприємства та виявлені її основні проблеми; надані пропозиції щодо удосконалення стратегії управління продажами підприємства з урахуванням світового досвіду та оцінена ефективність внесених пропозицій.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1. Сутність та принципи процесу управління продажами на підприємстві	9
1.2. Світовий досвід та сучасні тенденції організації стратегічного управління продажами	16
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	24
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ВЕНТИЛЯЦІЙНІ СИСТЕМИ»	25
2.1. Характеристика та аналіз показників діяльності ПрАТ «Вентиляційні системи»	25
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	32
2.3. Аналіз існуючої стратегії управління продажами на ПрАТ «Вентиляційні системи»	37
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	45
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ НА ПРАТ «ВЕНТИЛЯЦІЙНІ СИСТЕМИ»	47
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	61
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

У сучасному світі будь-яка організація (компанія, підприємство) для того, щоб успішно діяти та розвиватися повинна мати певну стратегію, а також ефективну систему управління, важливою частиною якої є управління продажами. Разом з тим, незважаючи на всю очевидну важливість наявності в системі управління підприємством такого важливого блоку, як управління продажами, а також постійного його вдосконалення, на багатьох українських підприємствах (незалежно від розмаху і виду бізнесу) управлінню продажами приділяється або зовсім незначна, або недостатня увага. Продажі є важливим заключним етапом комерційної діяльності торговельних компаній і підприємств. Вони відіграють важливу роль на ринку організацій, діяльність яких безпосередньо пов'язана з реалізацією товарів або послуг.

Аналіз ділової практики показує, що причинами негативних для підприємства наслідків відсутності належним чином налагодженої системи управління продажами можуть бути як небажання керівництва займатися цією сферою управління, так і прогалини в знаннях персоналу, відповідального за управління продажами, а також невміння / небажання налагодити процес належним чином. Як мінімум, такий стан справ веде до недоотримання підприємством виручки, і, відповідно, чистого прибутку, як максимум – втрати частини або ж усього бізнесу.

Вищевикладене актуалізує необхідність впровадження ефективної системи стратегічного управління продажами у діяльність підприємства.

Теоретичні, практичні і методологічні аспекти формування стратегії управління продажами розглядалися у працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених економістів як: Ансоффа І., Боумена К., Мінцберга Г., Пірса Д., Портера М., Стрікланда А., Томпсона А., Катькало В.С., Зуб А.Т., Клейнера Г.Б., Шершнева З.Є., Ігнат'євої І. А., Кайлюка Є. М., М., Володькіна М. В., Геєць В. М. та ін.. Також під час написання роботи використовувалися такі джерела: дані, отримані від ПрАТ «Вентиляційні системи», статті в друкованих та електронних ресурсах. В роботах як зарубіжних, так і

вітчизняних вчених висвітлено та окреслено зміст та механізм формування стратегічного управління продажами підприємства.

Мета дипломної роботи бакалавра полягає у науковому осмисленні теоретичних положень та внесення (за результатами розгляду діяльності підприємства) пропозицій щодо вдосконалення його системи управління продажами.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- визначити сутність та основні принципи процесу управління продажами на підприємстві;
- вивчити світовий досвід та сучасні тенденції організації стратегічного управління продажами;
- проаналізувати сучасний стан системи управління продажами об'єкта дослідження;
- дослідити існуючу стратегію управління продажами підприємства;
- виявити проблеми системи управління продажами на підприємстві;
- надати пропозиції щодо удосконалення стратегії управління продажами підприємства з урахуванням світового досвіду та оцінити ефективність внесених пропозицій.

Об'єктом дослідження є існуюча стратегія управління продажами підприємства.

Предметом дослідження є вдосконалення системи управління продажами впровадженої на підприємстві.

Методи дослідження. У ході дослідження використовувалися методи порівнянь, угруповань, спостереження, обстеження, загальнонаукові методи комплексної оцінки, аналітичні процедури, інформаційних джерел, спостереження за діяльністю підприємства, аналіз, узагальнення й ін.

Практична значущість пов'язана із застосуванням ПрАТ «Вентиляційні системи» пропонованих заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління продажами, у своїй діяльності, що сприятиме зростанню

ефективності діяльності підприємства з урахуванням світового досвіду.

Робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 82 сторінок. Містить 10 таблиць, 11 рисунків, 7 додатків, список використаних джерел налічує 45 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та принципи процесу управління продажами на підприємстві

На сьогоднішньому етапі розвитку економіки становище достатньої кількості підприємств характеризується високим рівнем невизначеності та відсутністю стабільності, як щодо зовнішнього середовища підприємства, так і у внутрішньому середовищі. При переході до ринкових відносин підприємство змушене розробляти маркетингові стратегії стійкості та розвитку, які б дозволили пристосовуватися до умов, що постійно змінюються.

За останні роки розробка маркетингових стратегій набуває все більшого значення для підприємств. Буквально кілька років тому стратегічний маркетинг являв собою загальний напрямок роботи компанії, який орієнтований на майбутні події і реакцію стосовно змін довкілля.

Управління підприємством необхідно розглядати з двох напрямів: оперативне та стратегічне. Оперативне управління спрямоване на прийняття управлінських рішень, які впливають на поточну прибутковість підприємства, орієнтуючись на внутрішнє середовище підприємства, використовуючи коротко- та середньострокове планування.

Стратегічне управління є одним з видів діяльності з управління підприємством. Відповідно орієнтація підприємства на досягнення довгострокового зростання передбачає використання інструментів, моделей і методів стратегічного управління.

Діяльність зі стратегічного управління пов'язана з постановкою цілей і завдань організації і з підтримкою продуктивних взаємин між організацією та її бізнес-середовищем, що дозволяють їй досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх викликів. Стратегічне управління є одним з найважливіших елементів управління будь-якою організацією в умовах ринкової економіки.

Метою стратегічного управління є нарощування економічного потенціалу компанії і використання конкурентних переваг для досягнення довгострокових цілей розвитку.

Якщо говорити про стратегічне управління продажами загалом, під ним розуміється координування операцій зі збуту, створення та організації діяльності відділу продажів, впровадження інноваційних прийомів, за допомогою яких підприємство не тільки досягає своїх бізнес-цілей, а й перевершує їх.

Продаж - це процес проходження товарів від виробника до споживача. Розхожі думки з торгівлі (або мистецтві торгувати) зводяться до наступного: чи варто домогтися збільшення збуту і успіх забезпечений. За цим зовні простим твердженням приховано досить не простий процес, де діє цілий комплекс принципів, методів і прийомів, особистих зусиль.

Стратегічне управління продажами - це аналіз, планування, організація та контроль збутової діяльності підприємства з метою найповнішого задоволення потреб споживачів та отримання вигоди для себе.

Крім того, під цим терміном мають на увазі поєднання управління людськими ресурсами і безпосередньо процесом продажів. Інакше кажучи, управління продажами товарів – складна система, що включає елементи менеджменту, маркетингу і торгівлі.

Без грамотного управління продажами на ринку неможливо не тільки отримувати високий прибуток, а й бути впевненим у збереженні компанії життєздатності. Статистика підтверджує, що 60 % підприємств, які не зуміли вибудувати ефективну систему продажів, припиняють своє існування протягом перших трьох років [19, с.129].

Процес управління продажами складається з наступних етапів:

- 1) аналіз ринкової ситуації та прогноз збуту продукції;
- 2) розробка стратегії збуту у комплексі з іншими видами ринкової діяльності підприємства;
- 3) вибір каналів збуту;

- 4) формування системи управління каналами збуту;
- 5) організація збутової діяльності та її контроль.

Проводячи дослідження та аналіз зовнішнього середовища та ринків, компанії доцільно розділити на два типи залежно від їх положення щодо зовнішнього ринку (рис.1.1): компанії, метою яких є успішний вихід на зовнішній ринок та його завоювання; компанії, які здійснили вихід на зовнішній ринок і які функціонують у ньому деякий час, метою яких є збільшення своєї частки, утримання конкурентних позицій та її подальший розвиток цього ринку.

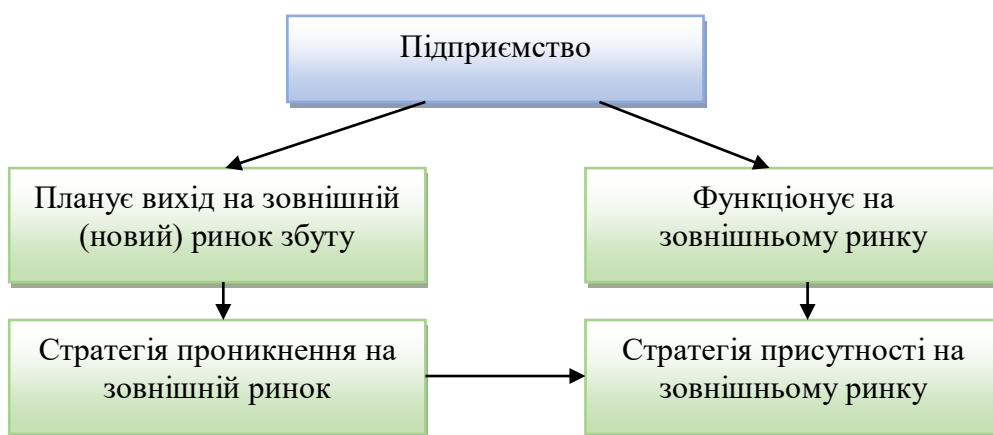


Рис. 1.1. Типи підприємств по відношенню до зовнішнього ринку

Проведення маркетингового аналізу для першого типу компаній вважатимуться основою розробки стратегії із завоювання зовнішнього ринку. Під час підготовки рішень про вихід на ринок найважливішими областями аналізу є вивчення споживачів, конкурентів, постачальників та інших чинників, основі яких мають будуватися прогностичні оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства на даних ринках.

Ефективного стратегічного управління продажами неможливо домогтися без правильного визначення його цілей (рис.1.2).



Рис.1.2. Цілі системи стратегічного управління продажами

Як і будь-яка інша ділянка управління, управління продажами має бути засноване на певній стратегії.

Виробляючи для себе стратегію продажів, підприємству необхідно орієнтуватися на такі визначальні її елементи (рис.1.3).

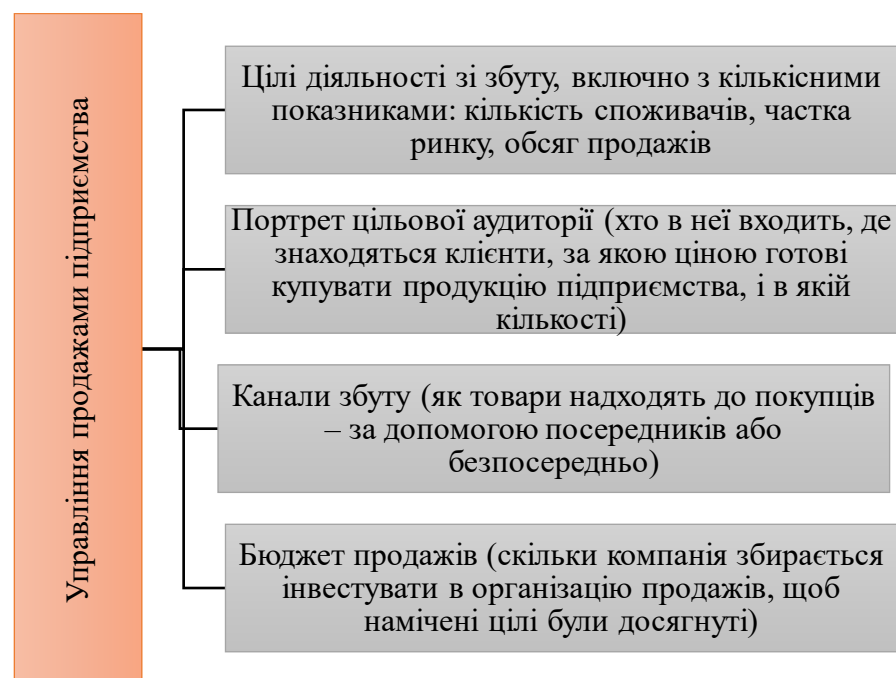


Рис.1.3. Елементи стратегії управління продажами

При цьому питанню бюджетування необхідно приділити особливу увагу. До бюджету продажів включаються прямі витрати (оплата праці співробітників і витрати на відрядження) і представницькі витрати. Що стосується інших статей витрат, вони входять до бюджету маркетингу [7].

Перед керівником відділу продажів стоїть завдання запланувати кошти на додаткові потреби, ймовірність виникнення яких велика. Це може бути придбання обладнання для презентацій, розширення штату, введення преміальних виплат тощо.

Ключовим моментом у формуванні ринку збуту є визначення каналів збуту і систем його стимулювання. Під час формування каналів збуту вирішуються проблеми перерозподілу функцій збуту, ризику, витрат і прибутку між учасниками каналу.

Канали збуту – це ті шляхи, якими товар здійснює рух від виробника безпосередньо до кінцевого споживача. Всі інші особи, які приймають участь у цьому русі, виконують наступні функції [18]:

- збір маркетингової інформації та її подальше поширення;
- стимулювання збуту;
- встановлення зв'язків з учасниками товароруху;
- припасування продукту під вимоги покупців (пакування, збирання, сортування);
- переговори;
- переміщення і зберігання товарів, матеріальне забезпечення нормальної роботи каналу.

Способи переміщення товарів класифікують за кількістю їхніх рівнів, кожним з яких є будь-який посередник, що наближає товар до кінцевого споживача [7].

Етапи формування каналів збуту наведено на рис.1.4.

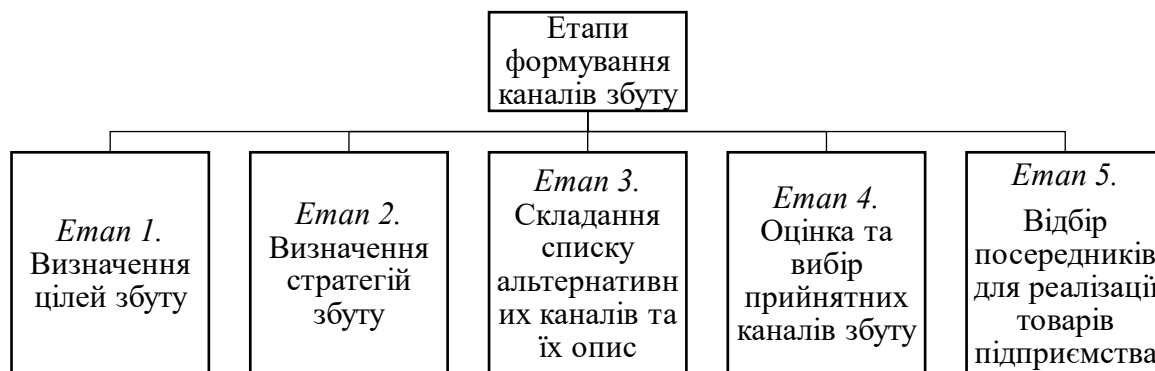


Рис.1.4. Етапи формування каналів збуту товарів підприємства

До основних принципів управління продажами можна віднести оптимізаційний та директивний принципи.

Перший ґрунтується на спрямованості комплексу впливів на канали збуту та всю організацію на досягнення максимального показника продажів у поточних умовах. Для реалізації принципу прийнято використовувати ресурси, що залучаються, і організаційні дії. Щодо директивного принципу, то тут необхідні для досягнення показники продажу встановлюються заздалегідь. Здійснення цього принципу призводить до того, що необхідні показники або досягаються, або не виконуються за жодних умов.

Успіх у роботі будь-якої організації, що займається торгівлею, забезпечується за допомогою реалізації комплексу організаційно-технічних, економічних та правових заходів. І одне з найважливіших місць тут займає вироблення оптимальних управлінських рішень, які вдосконалюються завдяки максимально повному обліку факторів, що впливають на продажі. І слід зазначити, що не останню роль тут відіграє принцип Парето, виходячи з якого більше значення мають 20% факторів, що визначають 80% властивостей всієї системи.

Говорячи з позиції менеджменту, всі чинники можна поділити на дві категорії. Є керовані чинники – ті, які за необхідності можуть бути скориговані чи збережені тому ж рівні користі компанії; і є некеровані - це всі інші фактори, на які суб'єкт ринку не може впливати, але які потрібно обов'язково брати до уваги при плануванні, управлінні та прогнозуванні.

Комплекс обраних факторів не повинен містити взаємовиключних та суперечливих компонентів (це називається умовою взаємної сумісності).

Враховуючи все вищесказане, фактори можуть розглядатися як причина зміни продажів. А дані статистики необхідні тут для відображення їхньої структури та чисельних значень.

У торгових організаціях виконується маса операцій, що з доведенням продукції споживача. У тому числі конкретні комерційні та технологічні функції.

До категорії перших відносять:

- Вивчення споживчого попиту.
- Формування асортименту.
- Організація закупівель.
- Організація поставок.
- Надання споживачам торгового сервісу.
- Рекламування товару.

Технологічні функції складаються із сукупності послідовно взаємопов'язаних процесів, прийомів та операцій, мета яких полягає у збереженні споживчих властивостей продукту та прискоренні його доведення до торгових мереж та клієнтів. Завдяки технологічним функціям забезпечується обробка торгових потоків з моменту надходження продукту в торговельну мережу до остаточної передпродажної підготовки. Сюди можна віднести такі операції, як прийом товарів, їх зберігання, фасування, упаковка, переміщення, розміщення, викладення тощо.

Базовими принципами організації комерційних та технологічних процесів прийнято вважати:

- Забезпечення комплексного підходу до створення найефективніших варіантів продажу продукту.
- Забезпечення найкращих умов вибору товарів, високого рівня сервісного обслуговування, економії часу клієнтів.

- Досягнення найбільшої економічної ефективності технологічного процесу через прискорення оборотності товарів, економію та зростання продуктивності праці, а також скорочення витрат обігу.

Саме ці три принципи визначають динамічність як технологічного, і комерційного процесів.

Основною ж системою, що підтримує життя будь-якої сучасної організації торгівлі, безумовно, є інформаційна. Щоб ефективно управляти продажами, насамперед слід налагоджувати інформаційну взаємодію між відділами маркетингу, продажу та закупівлі, складом, відділом фінансів та бухгалтерією. У практичній діяльності ця взаємодія проявляється у формі документообігу, що включає роботу з розробки та впровадження найбільш прийнятних форм фіксування цифрових і текстових даних. Згодом система документообігу інтегрується у єдину базу даних організації.

Тільки за допомогою дотримання всіх розглянутих вище принципів управління продажами стає можливим підвищити обсяги товарообігу та прибутку. Інакше робота системи буде нестабільною, отже, вона не зможе привести організацію до намічених цілей.

Управління продажами доповнюється і застосуванням методів, які допомагають відслідковувати прогрес і ефективність реалізації обраної стратегії, оцінювати результати роботи окремих співробітників та цілих підрозділів, виявляти помилки, коригувати роботу та адаптувати тактичні дії до умов ринку, що змінюються.

1.2. Світовий досвід та сучасні тенденції організації стратегічного управління продажами

Серйозно вивчається і світовий досвід впровадження інструментів і методів продажів у сучасні управлінські процеси. Центром уваги зарубіжних маркетингологів є метод продажів, заснований на CRM-технологіях (Customer Relationship Marketing/Management) перекладається як управління відносинами з клієнтами), ядром якого є «клієнто-орієнтований» підхід [1]. Сьогодні вона

завойовує все більшу популярність і знаходить своє застосування у більшості бізнес-сфер діяльності.

CRM-система дає змогу вести контроль за продажами, аналізувати дані про клієнтів і попит на продукти. Що стосується управління продажами, з CRM-системами можна здійснювати наступне:

- створення контактів і збереження історії спілкування з покупцем;
- створення календарного планування по продажам і відслідковування його виконання;
- надання рекламних пропозицій і новинок клієнтам і відстеження їх реакції;
- аналіз продажів і відображення інформації про них на графіках і діаграмах і т.д.

У Європейській практиці триває процес перетворення маркетингу «ручних розрахунків» на використання сучасних інформаційних систем і програмних засобів. В останні 20 років у Японії, Європі та Америці приділяють величезну увагу маркетингу взаємовідносин як системі встановлення довготривалих і стійких зв'язків зі споживачами та посередниками.

Маркетинг взаємовідносин дає змогу ефективно вирішувати сучасні протиріччя процесу глобалізації, пов'язані з укрупненням компаній, ускладненням інтеграції, посиленням конкурентної боротьби. Найважливішим завданням українських маркетологів є вивчення прогресивних тенденцій, що відбуваються у світовій економіці та впровадження їх у теорію і практику систем продажів нашої країни.

Аналіз економічної літератури дав змогу виокремити найбільш важливі підходи до управління продажем готової продукції:

1. Дропшипінг (від англ. dropshipping) – пряме постачання. Посередник (дроппіппер) продає товари постачальника від свого імені, оформляючи замовлення на поставку після отримання оплати від покупців. Потім гроші

переводяться постачальнику, який сам відвантажує товар клієнту. Збут здійснюється через інтернет-ресурси [42].

Серед переваг дропшипінгу слід виділити таке:

1) Дропшипперу не потрібні складські приміщення. Усе, що потрібно для організації продажів – персональний комп'ютер із виходом у мережу Інтернет і наявність постачальника.

2) Усі турботи з відправлення товару бере на себе постачальник. Він же надає номер для відстеження поштового відправлення, організовує гарантійне та післягарантійне обслуговування, здійснює заміну бракованої продукції та надає необхідну інформацію про товар.

3) Дропшиппер має можливість співпрацювати з будь-якою кількістю постачальників одночасно. У нього немає жодних обмежень ні за асортиментом пропонованої продукції, ні за обсягом, ні за географією продажів.

4) Дропшиппер, за рахунок відвантаження постачальником товарів від його імені, має можливість самостійно створювати і просувати обізнані торгові марки в Інтернеті.

2. Японська модель управління та організації продажів, яка є частиною японського менеджменту. Японський варіант здійснення продажів розглядає смаки та бажання покупця як вроджені риси, які треба задовольняти без міркувань. Але це не означає, що японські компанії виступають у ролі пасивних виконавців забаганок клієнтів.

Більше того, враховуючи поради клієнтів і покупців за допомогою відмінно налагодженого зворотнього зв'язку, компанії намагаються не випускати ініціативу зі своїх рук [4, с.21].

Японська модель управління виявилася більш пристосованою до умов науково-технічної революції, ніж європейська або американська система. Особливості, які характеризують японську систему управління:

- максимальна орієнтація на технологічні та технічні нововведення. Насамперед почали процвітати ті корпорації, які орієнтувалися на застосування передової техніки та психологічних методів;

- заснована на врахуванні соціальних, культурних, історичних та національних особливостей своєї країни. Він враховує і використовує десятки специфічних, неповторних елементів. І цілком природно, що така система управління, виявилася краще пристосованою до постійних змін виробництва [15, с.175].

3. Модель SPIN-продажу. SPIN – це аббревіатура слів «situation», «problem», «implication» і «needpayoff» (пер. з англ. «ситуація», «проблема», «сенс» і «необхідність-виграш») [29]. Модель SPIN-продаж є однією з найпопулярніших у сфері продажу та маркетингу. Вона була розроблена компанією Huthwaite у середині 1980-х років і отримала назву від перших літер основних елементів, що входять до неї: Situation, Problem, Implication та Need-payoff.

Перший елемент - Situation - відноситься до вивчення ситуації на ринку та визначення потреб клієнтів. Це може включати вивчення ринку, конкурентів, галузей, на які ви вважаєте, що може бути зацікавлений ваш клієнт.

Другий елемент – Problem – полягає у визначенні проблем, з якими стикаються клієнти, та у пошуку способів їх вирішення. Ключовим моментом цього кроку є активне «прослуховування» клієнта, щоб розуміти, з якими проблемами він стикається.

Третій елемент – Implication – означає аналіз наслідків та впливу проблем на бізнес клієнта. У цьому кроці важливо зрозуміти, які потенційні проблеми чи недоліки є у клієнта, і які наслідки можуть виникнути, якщо їх вирішити.

Четвертий елемент – Need-payoff – полягає у розумінні, як ваша пропозиція може допомогти клієнту вирішити проблеми та досягти бажаних

результатів. У цьому кроці важливо презентувати свою продукцію чи послуги у світлі вирішення проблем клієнта.

Модель SPIN-продаж передбачає, що продавець повинен ставити серію питань клієнту, щоб дослідити його потреби і потім запропонувати рішення, які можуть бути корисними для клієнта. Ця модель підходить для компаній, які просувають комплексні продукти чи послуги, а також для тих, хто хоче підходити до продажу більш стратегічно.

Метод SPIN-продажів розроблено дослідником продажів і проблем маркетингу Нілом Рекхемом.

Цей метод належить до виду активних продажів і застосовується для дорогих і великих продажів, в основі якого лежить чотири типи запитань, завдяки яким продавець виявляє потреби покупця:

- ситуатійні питання, що встановлюють контакт і допомагають визначити особливості бізнесу клієнта. Збір базової інформації та прояснення контексту ситуації;
- проблемні запитання, що фокусують увагу клієнта на слабкій ланці в його бізнесі. Вивчення проблем клієнта і причин його невдоволення поточною ситуацією;
- витягувальні запитання, що пропонують можливі варіанти рішень і вигод від купівлі цього товару або послуги. Розгляд проблем у контексті інших сфер бізнесу, вивчення наслідків уже визнаних клієнтом складнощів;
- напрямні запитання, що формують у свідомості клієнта цінність позначених вигод, що стимулюють до самостійного прийняття «потрібного» рішення. Аналіз потенційної користі, що виникає завдяки розв'язанню проблем, що стимулюють висловлення явної потреби в вирішенні.

Метод SPIN-продажів зародився на заході й досі користується великою популярністю у таких країнах, як США та Канада. Але тим не менш, сьогодні ми вже можемо спостерігати використання цього методу в українських компаніях, але при застосуванні цього методу варто враховувати українські особливості продажів.

Ефективність продажів – це система, яка дає можливість у будь-який момент дізнатися, що відбувається і робиться в галузі продажів: скільки контрактів укладено, на якому етапі знаходяться переговори, як вибудовуються взаємини з клієнтами тощо, і мотивує співробітників відділу продажів постійно підвищувати ефективність.

Ефективність продажів насамперед визначатиметься прозорістю середовища взаємин із споживачами та партнерами та командним духом усередині підрозділу, що відповідає за продажі. Наявність співробітників-зірок у команді хоч і дає шанс у важкі періоди, спираючись на їх досвід та прямі стосунки з окремими споживачами, вирішувати проблему з реалізацією товарів/послуг, але це може загрожувати тим, що керівник підрозділу мимоволі може стати їх заручником.

У ринкових умовах, клієнти є найціннішим активом підприємства міста і управління відносинами із нею – центральне завдання організації, т.к. саме покупець формує обсяг одержуваної компанією прибутку.

Сьогодні успіху досягають компанії, які прагнуть враховувати потреби клієнтів у створенні продуктів і послуг на ринку. Сучасними інструментами, які застосовуються в управлінні продажами на підприємствах є:

- Tableau - це потужний інструмент для створення візуалізацій і дашбордів. Він має безліч функцій і можливостей, що дозволяють налаштувати пристосовані звіти для управління продажами і моніторингу діяльності вашої компанії.
- Power BI - це інтерактивна платформа бізнес-аналізу від Microsoft, яка дозволяє створювати дашборди, звіти і візуалізації. Power BI дуже зручний для використання, має багато інструментів і може інтегруватися з іншими програмами Microsoft.
- Google Data Studio - це безкоштовна платформа створення звітів від Google, яка дозволяє легко створювати дашборди та ділитися ними зі співробітниками. Google Data Studio дозволяє імпортувати дані з різних джерел і відображати їх у вигляді красивих візуалізацій.

Будь-який бізнес породжує величезну кількість зв'язків з потенційними та існуючими клієнтами, партнерами. Накопичення та різнобічний аналіз інформації, отриманої в ході цих контактів, допомагає вибрати найефективніший варіант розвитку співробітництва. Кожен із клієнтів знаходиться на різних стадіях відносин з компанією. У зв'язку з цим різні типи клієнтури вимагають окремого підходу у розвитку взаємовідносин «клієнт-компанія».

За останні десятиріччя, з моменту, коли цілеспрямована стратегія продажів стала пріоритетом для корпоративного управління, багато компаній почали зосереджуватися на тому, які напрямки потрібно розвивати в цьому процесі. Серед основних тенденцій можна виділити наступні:

Розуміння клієнтів: Взаємодією з клієнтами, компанії все більше налагоджують системи збору і аналізу даних, що дозволяє їм розуміти потреби та вимоги споживачів. Це дозволяє більш точно спрогнозувати прогнозну вартість продажу та планувати відповідні бюджети.

Показники продажів: Компанії активно використовують сервіси типу Microsoft Dynamics CRM, Salesforce, Pipedrive та інші, щоб стежити за показниками продажів, такими як рівень конверсії і середній чек, а також в особливо важливих сферах - витрати на залучення клієнтів, заробіток на клієнських більшостях, збільшення клієнської бази і збільшення наробітку.

Адаптивне управління продажами: Корпоративне управління стало все більше орієнтованим на зміни ситуації на ринку і реагує на зовнішні виклики швидко та ефективно. Швидкість відкриття нових ринків, включаючи різноманітні промофайли, просування через соціальні мережі і ті межі, що може дозволити компаніям придбати нові замовлення та розширити ринки.

Інтерактивні рішення та програми навчання: Компанії починають використовувати різноманітні програми інтерактивного навчання для підвищення ефективності та знань своїх продавців. Ці програми зазвичай доступні через персональний розподіл в середині компанії.

Автоматизація процесів: Щоб збільшити ефективність й продуктивність, багато компаній почали впроваджувати автоматизовану систему управління продажами, яка дозволяє ефективно відслідковувати напрямки розвитку продажів та робити їх повністю.

Результативні команди: Компанії все більше переходять від індивідуального підходу до комплексної роботи в командах, де кожен працівник відповідає за свою роль. Корпоративне керівництво ставить перед собою мету створення рішучих та результативних команд.

Зв'язок між відділами: Компанії все більше налагоджують різноманітні процеси взаємодії між торговим відділом та іншими відділами, такими як розробка продукту та маркетинг. Це дозволяє знижувати нерівномірність та роздрібненість в межах компанії та сприяє її ефективності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Перед вирішенням питання формування стратегії управління продажами на підприємстві необхідно вивчити і врахувати теоретико-методологічні основи такої стратегії. Це включає в себе дослідження ринкового середовища, конкурентної ситуації, потреб споживачів, аналіз доступних ресурсів підприємства, вимог законодавства та інших факторів, що впливають на ефективність стратегії управління продажами.

Для формування стратегії управління продажами необхідно використовувати комплексний підхід, зокрема, враховувати такі аспекти, як маркетингові дослідження, аналіз збутових каналів, вивчення поведінки споживачів, розробка іміджу бренду та інші.

Процес формування стратегії управління продажами повинен бути постійним процесом, що дозволяє вчасно реагувати на зміни в ринковому середовищі та підвищувати ефективність управління продажами на підприємстві.

В розділі було розглянуто теоретико-методологічні основи формування стратегії управління продажами на підприємстві. Було визначено потребу в розробленні стратегії управління продажами для ефективного роботи підприємства. Надано опис основних компонентів стратегії управління продажами, таких як маркетинговий дослідження, сегментування ринку, вибір цільової аудиторії, формування маркетингової стратегії та її реалізація.

Також було розглянуто основні стратегії управління продажами, такі як стратегія зростання продажів, стратегія забезпечення якості, стратегія конкурентоспроможності та стратегія інновацій. Було надано приклади використання даних стратегій на підприємствах.

Отже, розділ показав, що формування стратегії управління продажами на підприємстві є необхідним елементом управління бізнесом. Використання правильної стратегії може допомогти підприємству зрости і збільшити свою прибутковість.

РОЗДІЛ 2.

дослідження системи управління продажами НА ПРИКЛАДІ ПРАТ "ВЕНТИЛЯЦІЙНІ СИСТЕМИ"

2.1. Характеристика та аналіз показників діяльності ПрАТ «Вентиляційні системи»

Приватне акціонерне товариство «Вентиляційні системи» (далі ПрАТ «Вентиляційні системи») – це самостійний господарюючий суб'єкт, створений відповідно до чинного законодавства України за взаємною та добровільною згодою громадян.

Організація утворена як науково-виробнича компанія в 1999 році, зареєстрована за адресою: Україна, місто Київ, вулиця Михайла Коцюбинського, будинок 1. Свою діяльність організація здійснює через торгові офіси, головний з яких знаходиться за адресою: вул. Соборності, 36, м. Боярка, Україна, 08150 [43].

Основною метою діяльності ПрАТ «Вентиляційні системи», є отримання прибутку через задоволення потреб покупців у товарах.

Основним видом діяльності ПрАТ «Вентиляційні системи» є виробництво устаткування для систем вентиляції та кондиціонування будь-якого ступеня складності під торговими марками Вентс, Домовент, Пластивент, Алювент, XVENT, AirVENTS.

У 2019 році компанія стала світовим лідером з випуску вентиляційного обладнання з повним циклом виробництва і є наразі найбільшою виробничою базою в Європі [21]. За економічними показниками у 2021 році компанія «Вентиляційні системи» в чергове підтвердила високе звання лідера економіки, посівши 1 місце серед 15 найкращих підприємств країни (додаток А).

Асортимент вентиляційної продукції Товариства становить більше 10 000 найменувань для побутової, комерційної та промислової вентиляції, різних цільових аудиторій споживачів і світових географічних регіонів.

Отже, стратегія підприємства базується на підвищенні задоволеності споживачів шляхом створення для них найбільш якісного продукту за доступною ціною. Як результат – високі доходи, що забезпечують планомірний розвиток, постійне покращення й модернізацію виробництва шляхом впровадження інноваційних розробок, оновлення обладнання та створення нової продукції.

Розмір статутного капіталу ПрАТ «Вентиляційні системи» становить 555556грн.

Засновниками ПрАТ «Вентиляційні системи» є склад акціонерів товариства згідно з реєстром власників іменних цінних паперів: Цьомик Анатолій Михайлович, Клапішевський Олександр Станіславович [43].

Організаційно-правова форма організації – приватне акціонерне товариство. Відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 №514-17 члени товариства відповідають за зобов'язаннями тільки в розмірі внесених ними вкладів і не відповідають особистим майном. ПрАТ «Вентиляційні системи» утворено повністю як приватна компанія. Товариство є юридичною особою, має самостійний баланс, печатку, штампи, статут, розрахунковий рахунок у банку.

У своїй діяльності ПрАТ «Вентиляційні системи» керується правовими та нормативними актами, що визначають порядок і правила проведення торговельних операцій, рішенням зборів засновників, наказами і розпорядженнями директора.

Організаційна структура організації є лінійно-функціональною. Це найбільш універсальна форма організації процедури управління. Цей підхід забезпечує якісно новий поділ праці в процесі управління, за якого лінійні керівники зберегли за собою право віддавати розпорядження і приймати рішення за допомогою функціональних керівників.

Структуру організації ПрАТ «Вентиляційні системи» представлено на рис.2.1.

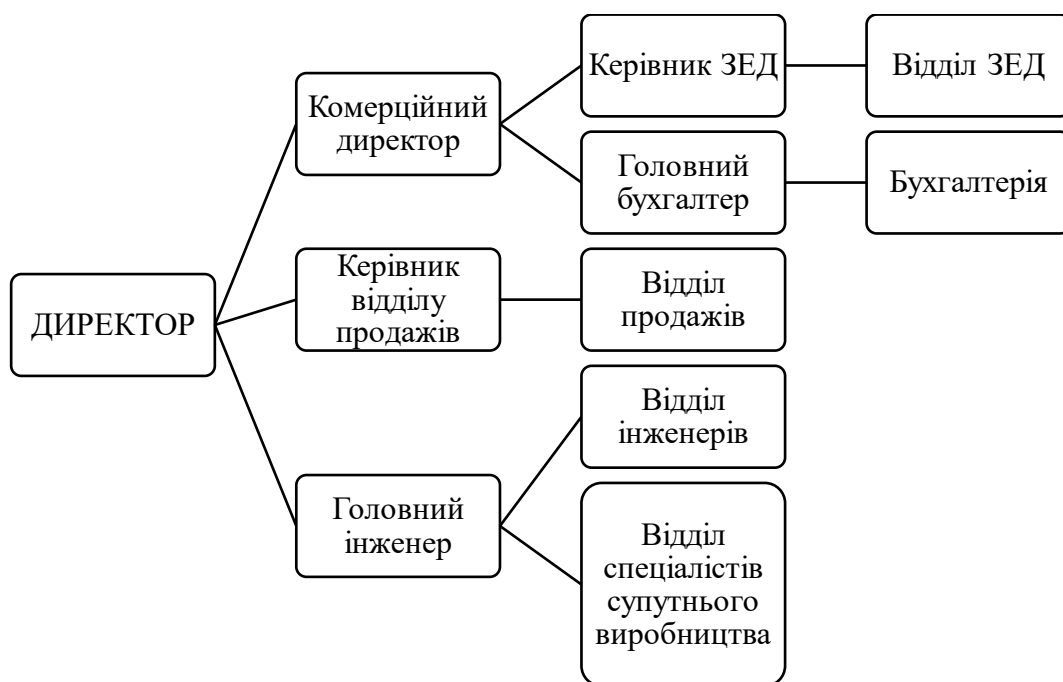


Рис.2.1. Організаційна структура управління ПрАТ «Вентиляційні системи»

Управління за лінійно-функціональною структурою управління зберігає принцип єдиначальності. Це пояснюється тим, що лінійний керівник установлює черговість у вирішенні комплексу завдань, визначаючи тим самим головне першочергове завдання [23].

Вищий орган управління – директор. В його компетенції:

- внесення змін до Статуту;
- зміна статутного капіталу;
- затвердження балансу; затвердження аудитора;
- визначення винагороди;
- рішення про ліквідацію товариства;
- прийняття рішень про майно товариства;
- затвердження угод;
- прийняття про створення або припинення діяльності філій;

Директор даного підприємства рішуче опікується і володіє повною інформацією з усіх підрозділів підприємства. Він своєчасно робить управлінські рішення, підлаштовуючись під зміни в зовнішньому економічному середовищі.

На даний момент директором підприємства є Коломійченко Валерій Олексійович. За нинішнього директора підприємство працює у налагодженому режимі, має постійних споживачів, бере участь у виставках.

Для реалізації місії та головної мети організації ПрАТ «Вентиляційні системи» можна виділити такі завдання:

1. Збільшення обсягу продажів.
2. Планування основних економічних показників.
3. Розвиток матеріально-технічної бази.
4. Вивчення попиту.
5. Управління товарними запасами та асортиментом.
6. Підбір, розстановка і навчання кадрів;
7. Управління організацією продажів і рекламою;
8. Усунення збоїв у роботі.

Основні показники діяльності ПрАТ «Вентиляційні системи» за 2021-2022рр наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ПрАТ «Вентиляційні системи» за 2021-2022рр

Показник	2021	2022	Відхилення 2022/2021 рр.
Дохід, млн. грн.	3 054 850	3 560 426	505 576
Чистий прибуток тис.грн.	206 087	321 198	115111
Активи, млн. грн.	2 535 725	3 481 971	946 246
Зобов'язання млн. грн.	1 458 302	1 344 574	-113728

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Вентиляційні системи» [45]

За наведеними показниками можна сказати, що ПрАТ «Вентиляційні системи» за 2021-2022 роки відрізняється позитивними змінами у всіх розглянутих аспектах. Дохід збільшився на 505576 тис. грн., що свідчить про підвищення обсягів продажу компанією. Чистий прибуток збільшився на 115,111 тис. грн., що свідчить про ефективне управління витратами та операційною діяльністю. Активи компанії збільшилися на 946246 тис. грн., що

свідчить про збільшення потенціалу компанії та вкладення зусиль в розвиток. Зобов'язання зменшилися на 113,728 млн. грн., що свідчить про покращення фінансової стабільності компанії та її платоспроможності. В цілому, компанія продемонструвала добрі результати та позитивну динаміку своєї діяльності.

У ПрАТ «Вентиляційні системи» загальним плануванням продажів займається комерційний директор і директор. До їхніх обов'язків входить вивчення результатів минулого року та складання планів і спеціальних завдань для відділу продажів. Найчастіше дотримуються стандарту: план минулого року плюс 20%. Потім керівники відділів продажів розподіляють план серед співробітників. Цікавим фактом є те, що плановий горизонт вибудовується на три місяці. Це зроблено з розрахунком, щоб технічні фактори, такі як затримки відвантаження товару тощо, мали якомога менший вплив на результати. У кожного співробітника є власна картка з виконання плану, яка представлена у табл.2.2.

Таблиця 2.2

Звіт з продажу співробітника ПрАТ «Вентиляційні системи»

П.І.Б. співробітника	Крюков С.В.	
План у тис.грн.	180	
Спеціальне завдання	Залучення	
Результати співробітника за місяцями в тис. грн.		
Загальний виконаний обсяг у тис. грн.		

Джерело: дані ПрАТ «Вентиляційні системи» [45]

Основна перевага наявної в ПрАТ «Вентиляційні системи» системи планування продажів – результатоорієнтованість. При цьому подібний підхід до планування та оцінки діяльності відділу продажів не дає змоги виявити чинники, що впливають позитивно або негативно на результати продажів, а відповідно на ефективність. Усі висновки робляться на підставі особистої думки менеджерів з продажу.

У ПрАТ «Вентиляційні системи» існує відпрацьована схема складання плану, який складається як по організації в цілому, так і по кожному відділу.

На даний момент у ПрАТ «Вентиляційні системи» технологія продажів побудована на поквартальній постановці цілей і щомісячній оцінці результатів. В планах зазначаються обсяги реалізації, яких потрібно досягти, і цілі.

Динаміка виконання річних планів продажів за 2020-2022 рр. наведено на рис 2.2.

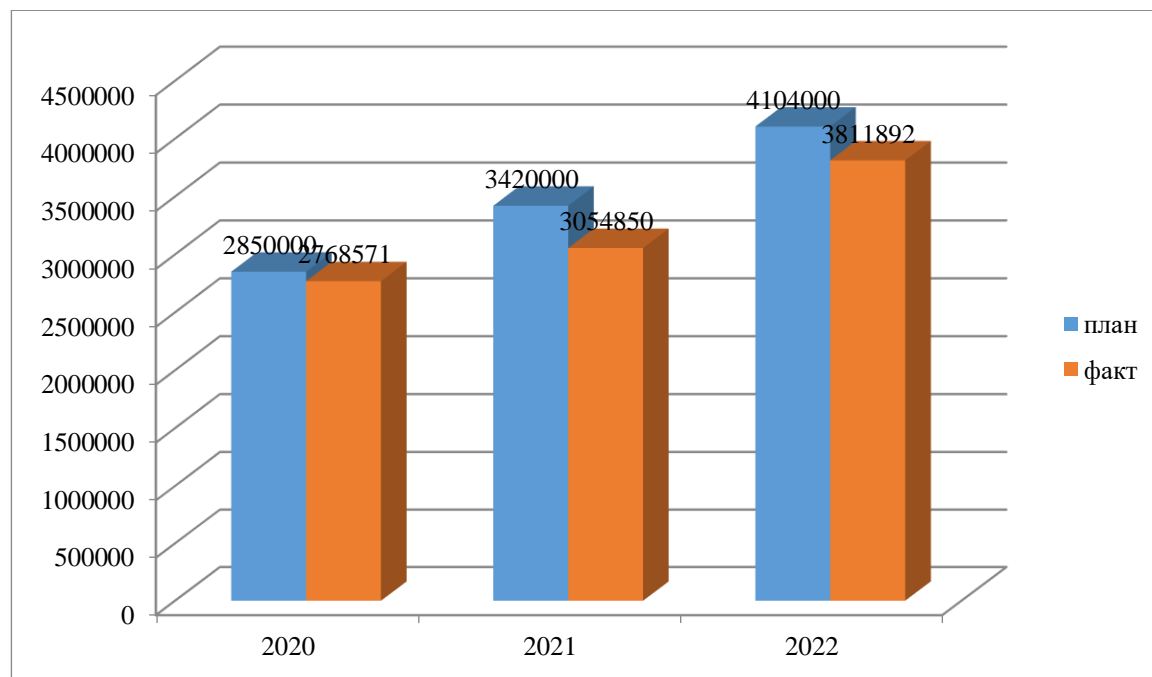


Рис.2.2.Співвідношення планових і фактичних значень обсягів продажів ПрАТ «Вентиляційні системи» за 2020-2022рр., тис.грн.

З рис. 2.2 видно, що за 2020-2022рр. в організації спостерігається однозначна динаміка зміни фактичних продажів, щодо планових показників – у 2020 р. фактичні показники виконано на 97,14% відносно планових, у 2021 р. – на 89,32%, а у 2022 р. – на 92,88%.

Можна зробити висновок, що планування в ПрАТ «Вентиляційні системи» налаштоване досить якісно, відхилення плану від факту коливається в інтервалі від 2% до 7,5%. Підприємство має певні проблеми з виконанням плану продажів, а останні фактичні показники відрізняються від планових значень. Проте відносна динаміка показує, що організація покращує свої результати в цьому плані, після 2022 року фактичні продажі виконані на 92,88%, що вище, ніж у 2021 році. Для подальшого покращення результатів,

необхідно провести аналіз причин невиконання планів продажу та розробити цілеспрямовані заходи щодо їх усунення. Для значного зростання і підвищення ефективності продажів необхідно впроваджувати систему, яка дасть змогу оцінити весь цикл продажів і ставити цілі, що впливають на фінансові показники компанії.

Безпосередньо продажами в ПрАТ «Вентиляційні системи» займаються регіональні відділи продажів, очолюють які керівники відділів.

Оцінка персоналу відділу збуту ПрАТ «Вентиляційні системи» за складом, структурою, рівнем освіти подано в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка складу персоналу відділу збуту ПрАТ «Вентиляційні системи» за 2020 - 2022рр.

Показник	Динаміка за роками			Відхилення 2022/2020 рр.	
	2020	2021	2022	абсолютне	відносне
1.Освітній склад персоналу, чол:					
- вища	1764	1751	1629	-135	-7,6531
- середньо-спеціальна	583	518	486	-97	-16,638
2. Віковий склад персоналу, чол:					
- до 18 років	158	153	153	-5	-3,1646
- 18-25 років	349	337	371	22	6,30372
- 26-36 років	1094	1070	932	-162	-14,808
- 37-50 років	746	709	659	-87	-11,662
3. Середній вік працюючих, років	35,6	35,4	35,7	0,1	0,2809
4. Структура персоналу за статтю, %:					
- жінок	32,8	31,3	33,1	0,3	0,91463
- чоловіків	67,2	68,7	66,9	-0,3	-0,4464
5. Розподіл персоналу за стажем, осіб:					
- 1-3 роки	266	258	215	-51	-19,173
- 3-5 років	562	499	456	-106	-18,861
- 5-10 років	765	762	702	-63	-8,2353
- 10-15 років	582	568	574	-8	-1,3746
- понад 15 років	172	182	168	-4	-2,3256

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Вентиляційні системи» [45]

З наведених показників можна зробити висновок, що підприємство має певні проблеми з виконанням плану продажів, а останні фактичні показники відрізняються від планових значень. Проте відносна динаміка показує, що

організація покращує свої результати в цьому плані, після 2022 року фактичні продажі виконані на 92,88%, що вище, ніж у 2021 році. Для подальшого покращення результатів, необхідно провести аналіз причин невиконання планів продажу та розробити цілеспрямовані заходи щодо їх усунення.

Аналізуючи склад персоналу за статевою ознакою, можна сказати, що основну частку в структурі займають чоловіки – у 2021 р. 66,9% (за аналізований період істотних змін у структурі не відбувається), що пояснюється специфікою пропонованої продукції.

Загальна структура персоналу за статтю майже не змінилася. Середній вік працюючих незначно збільшився.

Щодо стажу, то зменшився загальний чисельний показник працівників, а саме зменшилась кількість осіб зі стажем роботи від 1 до 5 років, а кількість працівників зі стажем 5-10 років незначно зменшилася. В той же час, збільшилася кількість працівників зі стажем роботи віком від 10 до 15 років та понад 15 років.

Розподіл персоналу за стажем показує зменшення кількості працівників з 1-3 та 3-5 роками стажу, що може означати певні проблеми з утриманням молодих працівників.

Отже, можна зробити висновок про те, що підприємство зосереджено на залученні молодих працівників, проте необхідно приділяти увагу безперервному професійному розвитку та утриманню більш досвідчених працівників у своїх рядах.

Зміна структури персоналу відбулася в результаті звільнень, подальшого розподілу робочих місць на інші професії та зростання кількості вакансій для молодих людей. Крім цього, помітний рух у сторону більшої кількості жінок в команді.

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Будь-яка організація взаємодіє із середовищем. Питання ефективного управління середовищем організації є досить актуальним. Сучасне середовище

будь-якого підприємства характеризується надзвичайно високим ступенем складності та невизначеності.

Організація існує і функціонує у взаємозв'язку з безліччю чинників. Ці чинники по-різному впливають на організацію. Сукупність усіх чинників, що впливають на діяльність організації, являють собою середовище організації [30].

Аналіз середовища є найважливішим процесом стратегічного управління. На основі даних цього аналізу визначаються цілі та стратегії організації, і, меншою мірою, її місія.

Для того щоб отримати оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Вентиляційні системи» складемо SWOT – аналіз. Він є найважливішим методом стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища і формування на цій основі стратегій. Застосування цього методу дає змогу систематизувати наявну інформацію і приймати на основі аналізу зважені рішення про те, як і в якому напрямі, організація повинна розвиватися далі.

Тому стратегічне планування, вивчаючи зовнішнє середовище, концентрує увагу на з'ясуванні того, які загрози і які можливості таїть у собі зовнішнє середовище. Застосовуваний для аналізу середовища метод SWOT (англ. strength – сила, weakness – слабкість, opportunities – можливості, threats – загрози) є широко визнаним підходом, що дає змогу провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища [40].

Методологія SWOT передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, загроз і можливостей, і після цього встановлення ланцюжків зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

Покрокове виконання SWOT-аналізу:

Крок перший: Пошук сильних і слабких сторін.

Розглядаємо сильні та слабкі сторони підприємства, виокремлюємо ті чинники, які є ключовими факторами успіху на ринку, складаємо рейтинг

обраних чинників (додатки Б, В). Розглядаємо окремо сильні та слабкі сторони, складаємо підсумковий рейтинг сильних і слабких сторін (табл.2.3).

Таблиця 2.4

Підсумковий рейтинг сильних та слабких сторін підприємства

	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	Високий рівень кваліфікованих фахівців на підприємстві	Залежність підприємства від економічної політики країни
2	Сталість складу фахівців	Недостатній рівень аналізу фінансового стану підприємства
3	Швидкість прийняття рішень	Уразливість втрати постійних постачальників
4	Ефективне вирішення проблем споживачів	

Крок другий: Визначення можливостей зростання бізнесу.

Розглядаємо можливі джерела зростання, аналізуємо який обсяг продажів або прибутку може принести дана можливість у тому чи іншому ринку, складаємо рейтинг від обсягу продажів або прибутку (додаток Г, Д), ще раз аналізуємо можливості і складаємо підсумковий рейтинг можливостей підприємства (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Підсумковий рейтинг можливостей

№	Можливості
1	Можливості охопити прилеглі області відкривши філії зі збуту продукції
2	Організація роздачі рекламних буклетів
3	Мовлення на радіо
4	Залучення нового потоку клієнтів за рахунок активної політики ЗМІ
5	Надання знижок для постійних покупців

Крок третій: Визначення загроз підприємства.

Розглядаємо варіанти загроз для підприємства, оцінюємо за кожною загрозою втрати якого обсягу продажів або прибутку на місяць може спричинити ця загроза (додатки Е, Ж), складаємо рейтинг загроз від обсягу і прибутку, аналізуємо і все зводимо в підсумковий рейтинг загроз (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Підсумковий рейтинг загроз

№	Загрози
1	Зміна стилю життя
2	Зміна рівня доходу аудиторії
3	Погіршення економічного становища в країні
4	Погіршення економічної сфери
5	Збільшення вартості передбачуваної продукції

Крок четвертий: Складання таблиці SWOT-аналізу.

Заповнюється виходячи з попередніх кроків (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Підсумкова таблиця SWOT

Рейтинг фактора (від 1 до 5)	Сильні сторони	Рейтинг фактора (від 1 до 5)	Слабкі сторони
5	Високий рівень кваліфікованих фахівців на підприємстві	5	Залежність підприємства від економічної політики країни
5	Сталість складу фахівців	4	Недостатній рівень аналізу фінансового стану підприємства
5	Швидкість прийняття рішень	4	Уразливість втрати постійних постачальників
5	Ефективне вирішення проблем споживачів		
Рейтинг фактора (від 1 до 5)	Можливості	Рейтинг фактора (від 1 до 5)	Загрози
4	Можливості охопити прилеглі області відкривши філії зі збуту продукції	3	Зміна стилю життя
2	Організація роздачі рекламних буклетів	4	Зміна рівня доходу аудиторії
3	Мовлення на радіо	5	Погіршення економічного становища в країні
3	Залучення нового потоку клієнтів за рахунок активної політики ЗМІ	5	Погіршення економічної сфери
3	Надання знижок для постійних покупців	3	Збільшення вартості передбачуваної продукції

Воєнний конфлікт в Україні має значний вплив на зовнішнє та внутрішнє середовище підприємств на її території. В цих умовах збільшився ризик нестабільності та непередбачуваності на ринках, зокрема у зв'язку з перешкодами в торгівлі та зменшенням споживчого попиту. Крім того, воєнний конфлікт вплинув на інфраструктуру та ланцюжки постачання підприємств, зокрема шляхом зниження якості доріг, заборони на транспортування засобів виробництва та продукції з одних зон конфлікту до інших. Окрім того, війна призвела до зменшення кількості працівників, що відображається на ефективності виробничої діяльності підприємства. Крім того, воєнний конфлікт має негативний вплив на бізнес-клімат, що призводить до зменшення кількості інвестицій та затримки інвестиційних проектів.

Серед наслідків воєнного конфлікту на діяльність підприємства є:

- Поширення економічних санкцій та обмежень на зовнішні торговельні операції, що можуть позитивно або негативно вплинути на бізнес-плани підприємств.
- Зростання ризику пов'язаного з потенційними загрозами безпеки для працівників підприємств на території конфлікту, що може вплинути на їхню мотивацію та продуктивність.
- Зниження рівня споживчого попиту внаслідок загострення економічної та соціальної ситуації, що може обмежити збут продукції та послуг підприємств.
- Зміни в законодавстві та правовому середовищі підприємств, зокрема збільшення рівня державної регуляції та контролю в економіці.

Отже, воєнний конфлікт впливає на підприємства різними шляхами, тому їм варто уважно спостерігати за ситуацією та адаптуватися до змін в економічному та правовому середовищі.

Зовнішній вплив виявляється в ускладненні ситуації на ринку, зниженні попиту на продукцію компанії, зростанні цін на сировину та матеріали, порушенні логістики перевезення товарів тощо. Всі ці фактори можуть

негативно вплинути на ефективність діяльності компанії та її фінансові показники.

Внутрішній виявляється в ускладненні ситуації на ринку праці, скороченні персоналу, зниженні операційної діяльності, підвищенні цін на енергоносії та інші ресурси, порушенні логістики виробництва та дистрибуції товарів тощо. Всі ці фактори можуть вплинути на створення незадовільної робочої атмосфери, зниження мотивації та працездатності персоналу, погіршення якості продукції та послуг, збільшенні ризиків для здоров'я і безпеки працівників.

2.3. Аналіз існуючої стратегії управління продажами на ПрАТ «Вентиляційні системи»

Існують різні стратегії управління продажами підприємства, нижче описані деякі з них:

1. Стратегія зростання продажів - ця стратегія ставить на меті збільшення обсягів продажів. Для досягнення цієї мети підприємство може запровадити нові методи продажів, збільшити кількість каналів продажів, посилити рекламну кампанію, запровадити нові продукти або послуги та ін.

2. Стратегія ціни - ця стратегія спрямована на зниження цін або надання покупцям більш вигідних умов при покупці. Це може бути корисним для упередження конкуренції або збільшення обсягів продажів.

3. Стратегія збереження клієнтів - ця стратегія передбачає підтримання довгострокових стосунків з клієнтами та забезпечення їх задоволеності. Для досягнення цієї мети підприємство може запровадити програму лояльності, відправляти персонал на курси підвищення кваліфікації, частіше спілкуватись з клієнтами та надавати зручні умови покупки.

4. Стратегія диференціації - ця стратегія полягає в тому, щоб робити підприємство унікальним на ринку та надавати унікальні послуги або продукти. Це допомагає підприємству уникнути прямої конкуренції з іншими підприємствами та залучити більш вимогливих клієнтів.

5. Стратегія масового ринку - ця стратегія передбачає звернення до масової аудиторії та створення продуктів або послуг з націленням на широке споживання та приваблення широкого кола клієнтів.

Ці стратегії можуть бути використані окремо або в комбінації для розвитку бізнесу та підвищення ефективності управління продажами підприємства.

Процес управління продажами на підприємстві включає кроки, що охоплюють збір, аналіз та збереження інформації про клієнтів, їхніх потреб та побажання, конкурентну ситуацію на ринку, розробку стратегії продажів та маркетингових кампаній, взаємодію зі замовниками та партнерами збуту, контроль над процесом продажу, аналіз результатів та внесення коригувань.

Зокрема, до функцій управління продажами можна віднести:

1. Аналіз потреб споживачів та відповідність їх очікуванням від продукції чи послуги;
2. Розробку ефективних стратегій продажів, які передбачають використання різних каналів збуту;
3. Організацію роботи зі збору та обробки інформації про клієнтів у CRM-системі;
4. Керування продажами та взаємодія із замовниками, щодо їхніх потреб в оплаті та термінів поставки чи придбання;
5. Надання докладної інформації щодо різних продуктів та послуг, які надає підприємство;
6. Розгортання маркетингових кампаній з метою забезпечення збільшення продажів;
7. Моніторинг конкурентів та відповідне реагування на їх дії;
8. Вивчення технологій та інновацій на ринку, що можуть вплинути на продажі.

Окрім того, до завдань управління продажами можуть відноситися планування бюджету, контроль за станом завантаженості складів та підбір персоналу, відповідального за продажі. Загалом, функції управління

продажами є складним і детально розробленим процесом, який вимагає зосередження на забезпеченні максимальної ефективності в продажах і привабливості підприємства на ринку.

Управління продажами на ПрАТ «Вентиляційні системи» включає чотири функції:

1. Планування продажів.
2. Організація продажів.
3. Мотивація торгової команди та клієнтів.
4. Контроль над процесом продажів.

Розглянемо детально, як організовано процес управління продажами у ПрАТ «Вентиляційні системи».

Початком організації процесу продажів у ПрАТ «Вентиляційні системи» є планування обсягів реалізації.

Планування продажів – одна з функцій управління продажами, яка являє собою процес визначення цілей і шляхів їх досягнення. Специфічними функціями планування визначається розподіл ресурсів, адаптація до ринкового середовища, внутрішня координація та стратегічне передбачення [22].

План є основою існування організації. Він складається відповідно до поставленої мети.

Спеціальні завдання – це додатково оплачувані завдання-цілі, яких потребує організація в певний момент. Це може бути:

- пошук нових клієнтів;
- продаж залишків продукції, яка виводиться з асортименту і має великі залишки на складі організації;
- просування товару зі зниженим попитом і багато іншого.

Усе це дає змогу ПрАТ «Вентиляційні системи» вибудовувати мікро-планування і організовувати роботу з великим позитивним ефектом.

Ключовими моментами процесу продажів у ПрАТ «Вентиляційні системи» є розмежування функцій під час формування цілей і плану продажів,

інтеграція продажів і логістики, формування документів з розвитку продажів, організаційна побудова служби продажів організації.

Організація продажів у компанії ПрАТ «Вентиляційні системи» має вигляд, представлений на рис.2.3.



Рис.2.3.Процесорганізаціїпродажів у ПрАТ«Вентиляційні системи»

Процес організації продажів в аналізованій організації коротко можна описати так: клієнт приходить у компанію і залишає заявку на замовлення обраного ним обладнання необхідної моделі та комплектації. Заявка фіксується менеджером з продажу в програмі "1С.Торгівля". Після вибору обладнання клієнтом, менеджер оформляє замовлення на обрану модель, приймає передоплату і видає квитанцію про отримання передоплати.

Після того, як замовлене обладнання виготовляється менеджер з продажу сповіщає клієнта про наявність обладнання в торговельній точці в ПрАТ «Вентиляційні системи» і запрошує його на укладення угоди. Для передачі обладнання клієнту, менеджер оформляє пакет документів: договір купівлі-продажу, сервісну книжку. Клієнт оплачує в касі ПрАТ «Вентиляційні системи» вартість обладнання, що залишилася, та передає документ, що підтверджує оплату менеджеру. Перед підписанням акта приймання-передачі обладнання, клієнт оглядає його на наявність видимих дефектів. Також до компетенції менеджера входить запропонувати покупцеві супутні товари для обладнання.

Наприкінці робочого дня менеджери проводять аналіз продажів, моніторинг кількості відпрацьованих замовлень і станів замовлень.

Процес організації продажів в аналізованій організації здійснюється у встановленій послідовності.

3. Мотивація торгової команди і клієнтів.

Під мотивацією персоналу в ПрАТ «Вентиляційні системи» розуміють регулярний процес, здійснюваний підрозділом із мотивації та компенсації, спрямований на стимулювання праці та компенсацію зусиль, докладених фахівцями відділу продажів у процесі праці, що забезпечує трудові гарантії працівника та ефективну роботу компанії.

У відділі продажів ПрАТ «Вентиляційні системи» основний акцент у системі мотивації торгового персоналу зроблено на матеріальні методи стимулювання. Нематеріальна мотивація розвинена слабо.

Відповідно до КзПП України ПрАТ «Вентиляційні системи» самостійно встановлює вид системи оплати праці, розміри посадових окладів, а також форми матеріального заохочення. Компанія веде політику гарантованої стабільності системи оплати праці, використовуючи оплату праці, як один із найважливіших засобів стимулювання сумлінної роботи персоналу.

Індивідуальні заробітки працівників ПрАТ «Вентиляційні системи» визначаються їхнім особистим трудовим внеском, якістю праці.

Заробітна плата працівників відділу продажів складається з окладу та премій (рис2.4), які виплачуються на розсуд керівника. Премії залежать від обсягу продажів і виконання індивідуальних завдань.



Рис.2.4.Методимотиваціїфахівціввідділупродажів у ПрАТ «Вентиляційні системи»

Таким чином, менеджмент використовує в системі оплати праці концепцію оплати праці за результатом (відрядну оплату праці).

Однак, для більш ефективного функціонування організації, під результатом необхідно розуміти кінцевий результат діяльності підприємства – прибуток, що дає змогу враховувати оплату праці з урахуванням вкладу кожного працівника на основі розробленої системи.

Зв'язок оплати з ефективністю діяльності всієї системи має сенс, однак, необхідно чітко інтерпретувати поняття результат і співвідношення внеску кожного працівника в кінцевий результат діяльності організації.

Мотивація та стимулювання клієнтів у ПрАТ «Вентиляційні системи» не проводиться, що є вкрай негативним фактом у діяльності організації.

Нині саме розвиток клієнтоорієнтованого підходу у системі управління продажами компанії, є запорукою успішного її розвитку. Дуже важливо бути націленим не тільки на постійне залучення нових клієнтів, а й уміти із залученого клієнта створити лояльного клієнта. На жаль, у концепції розвитку управління продажами ПрАТ «Вентиляційні системи» це відсутнє.

4. Контроль над процесом продажів.

Контроль продажів – це функція, за допомогою якої забезпечується досягнення цілей продажів. Під час контролю відстежується низка дій з управління продажами. По-перше, досліджуються ті проблеми, які виникли під час аналізу становища організації на ринку і планування продажів. По-друге, контролю підлягають обсяги продажів за всіма сегментами ринку і відповідність їх плановим показникам. По-третє, здійснюється контроль проходження наказів і розпоряджень зверху вниз, зворотного зв'язку та якості роботи. Це є основою коригувальних впливів на систему управління продажами [2].

ПрАТ «Вентиляційні системи» дотримується стандартних принципів контролю. У кожного співробітника є свій безпосередній керівник, якому він і надає інформацію про виконану роботу. У свою чергу керівники відділів займаються опрацюванням цієї інформації, і намагаються вносити корективи в міру можливостей. У ПрАТ «Вентиляційні системи» ці можливості надаються доволі скупо, оскільки планерки проходять тільки раз на тиждень, а звіти про виконання плану повинні надавати взагалі раз на місяць.

Таким чином, на думку автора цього дослідження, потрібно опрацювати нові критерії оцінки фахівців відділу продажів, які враховують не тільки обсяг його особистих продажів, а якість його роботи з клієнтами.

Критерії оцінки фахівців відділу продажів повинні включати наступне:

- результативність у досягненні продажів;
- здатність знаходити нові клієнти та розширювати базу клієнтів;
- навички переговорів та продажів;
- виконання плану продажів та бюджету;

- комунікативні та презентаційні навички;
- знання продукту або послуги;
- організаційні та управлінські навички;
- креативність та ініціативність;
- здатність працювати в команді та співпрацювати з іншими відділами;
- стресостійкість та здатність працювати в умовах високого темпу роботи.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2

З огляду на проведені дослідження, можна зробити висновок про те, що ефективна система управління продажами на підприємстві є дуже важливою для його успішності та прибутковості.

Приватне акціонерне товариство «Вентиляційні системи» (далі ПрАТ «Вентиляційні системи») – це самостійний господарюючий суб'єкт, створений відповідно до чинного законодавства України за взаємною та добровільною згодою громадян.

Основним видом діяльності ПрАТ «Вентиляційні системи» є виробництво устаткування для систем вентиляції та кондиціонування будь-якого ступеня складності під торговими марками Вентс, Домовент, Пластивент, Алювент, XVENT, AirVENTS.

Організаційна структура організації є лінійно-функціональною. Це найбільш універсальна форма організації процедури управління.

За наведеними показниками можна сказати, що ПрАТ «Вентиляційні системи» за 2021-2022 роки відрізняється позитивними змінами у всіх розглянутих аспектах. Дохід збільшився на 505576 тис. грн., що свідчить про підвищення обсягів продажу компанією. Чистий прибуток збільшився на 115,111 тис. грн., що свідчить про ефективне управління витратами та операційною діяльністю. Активи компанії збільшилися на 946246 тис. грн., що свідчить про збільшення потенціалу компанії та вкладення зусиль в розвиток. Зобов'язання зменшилися на 113,728 млн. грн., що свідчить про покращення фінансової стабільності компанії та її платоспроможності. В цілому, компанія продемонструвала добрі результати та позитивну динаміку своєї діяльності.

З аналізу показників можна зробити висновок, що організація має певні проблеми з виконанням плану продажів, а останні фактичні показники відрізняються від планових значень. Проте відносна динаміка показує, що організація покращує свої результати в цьому плані, після 2022 року фактичні продажі виконані на 92,88%, що вище, ніж у 2021 році. Для подальшого

покращення результатів, необхідно провести аналіз причин невиконання планів продажу та розробити цілеспрямовані заходи щодо їх усунення.

Воєнний конфлікт в Україні має значний вплив на зовнішнє та внутрішнє середовище підприємств на її території. В цих умовах збільшився ризик нестабільності та непередбачуваності на ринках, зокрема у зв'язку з перешкодами в торгівлі та зменшенням споживчого попиту. Крім того, воєнний конфлікт вплинув на інфраструктуру та ланцюжки постачання підприємств, зокрема шляхом зниження якості доріг, заборони на транспортування засобів виробництва та продукції з одних зон конфлікту до інших. Окрім того, війна призвела до зменшення кількості працівників, що відображається на ефективності виробничої діяльності підприємства.

Для досягнення цілей в області продажів необхідно використовувати інструменти та методи, які відповідають потребам ринку та компанії, потрібно опрацювати нові критерії оцінки фахівців відділу продажів, які враховують не тільки обсяг його особистих продажів, а якість його роботи з клієнтами. Продумані стратегії продажів та впровадження сучасних технологій управління можуть забезпечити підприємству конкурентну перевагу та стабільний ріст.

Крім того, важливо пам'ятати про вимірювання показників ефективності продажів та регулярний аналіз результатів для вдосконалення системи управління продажами та досягнення максимального результату.

Отже, незважаючи на складнощі, з якими стикаються сучасні підприємства в умовах глобалізації та конкуренції, ефективна система управління продажами залишається ключовим фактором успіху і взаємовигідних відносин з клієнтами.

РОЗДІЛ 3.

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ НА ПРАТ «ВЕНТИЛЯЦІЙНІ СИСТЕМИ»

Удосконалення системи управління продажами на ПрАТ «Вентиляційні системи» повинно враховувати наступне:

1. Вивчення потреб своїх клієнтів. Це допоможе краще розуміти, що вони хочуть і як ви можете забезпечити їх потреби через продукти або послуги.
2. Дослідження та аналіз своїх продажів. Це допоможе визначити, які продукти або послуги продаються найкраще і що можна зробити, щоб покращити інші.
3. Використання новітніх технологій, щоб спростити процес продажів. Наприклад, встановлення системи реєстрації замовлень для крокових інструкцій та візуалізації.
4. Мотивування клієнтів знижками та акціями. Популяризація своєї продукцію через соцмережі, блоги та рекламу.
5. Надання персоналу необхідної підтримки. Вони повинні бути обізнані з продуктами та послугами і мати достатню мотивацію для продажу.

Для удосконалення системи управління продажами на підприємстві можна розглянути такі пропозиції:

- Використання CRM-системи для збереження даних про клієнтів, що дозволить ефективніше відстежувати їх потреби та позиціонувати продукцію.
- Впровадження відділу продажів, який буде відповідати за ефективну комунікацію з клієнтами, забезпеченням продукції та збільшенням обсягів продажів.
- Проведення регулярних тренінгів для працівників з продажу, які дозволять розвивати навички продажу та забезпечувати більш ефективну взаємодію з клієнтами.

- Розробка маркетингової стратегії для збільшення обсягів продажів, в тому числі рекламування продукції у соціальних мережах та на інших ресурсах.
- Аналіз даних про продажі та клієнтів для виокремлення та підвищення ефективності налагоджених процесів.

Ці пропозиції дозволять покращити роботу системи управління продажами на підприємстві та забезпечити збільшення обсягів продажів та задоволення клієнтів.

Для удосконалення організаційної структури відділу продажів підприємства можна розглянути наступні кроки:

- Аналіз поточної структури відділу продажів: певної кількості працівників, їх функцій та відповідальності.
- Оцінка ефективності поточної структури: потрібно визначити, наскільки ефективно працює відділ продажів та які проблеми можуть бути в нинішній організаційній структурі.
- Розроблення нової організаційної структури: спираючись на отримані результати, складають нову організаційну структуру, яка включає адаптацію до змін у ринковій ситуації, зниження бюрократії та підвищення продуктивності.
- Впровадження нової структури: необхідно розкласти функції, визначити ролі, обов'язки та відповідальність працівників та забезпечити їх зручне функціонування.
- Оцінка ефективності нової структури: слід фіксувати результати та переконатися, що нова структура дійсно відповідає потребам компанії та приносить бажаний ефект.

Необхідно також враховувати, що процес удосконалення організаційної структури всередині відділу продажів повинен бути зручним для всіх працівників.

В існуючій структурі відділу продажів ПрАТ «Вентиляційні системи» є низка недоліків. Насамперед усі менеджери підпорядковуються безпосередньо начальнику відділу продажів (рис.3.1), що ускладнює управління.



Рис.3.1. Існуюча організаційна структура відділу продажів ПрАТ «Вентиляційні системи»

У новій організаційній структурі передбачається введення посад старших менеджерів (рис.3.2), які, у свою чергу, у своєму підпорядкуванні керуватимуть менеджерами з продажу.

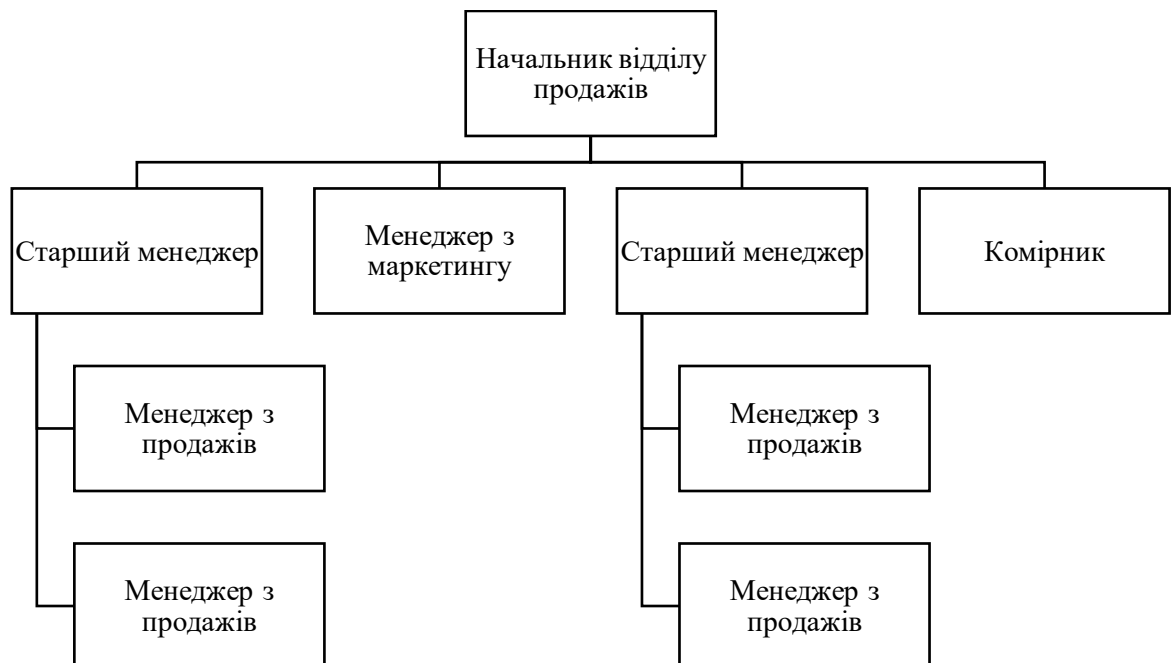


Рис.3.2. Розроблена організаційна структура відділу продажів ПрАТ «Вентиляційні системи»

До функцій старшого менеджера передбачається ввести:

1. Розподіл планів продажів між менеджерами.
2. Керівництво роботою зі складання планів постачань та їх узгодження з планами виробництва з метою забезпечення здавання готової продукції виробничими підрозділами у строки, за номенклатурою, комплектності та якості відповідно до замовлень та укладених договорів.
3. Забезпечення контролю виконання підрозділами підприємства замовлень, договірних зобов'язань, стан запасів готової продукції на складах.
4. Розроблення та впровадження стандартів підприємства щодо організації зберігання, збуту і транспортування готової продукції, а також заходів щодо вдосконалення збутової мережі, форм доставки продукції споживачам, скорочення транспортних витрат.
5. Участь у розгляді претензій споживачів, що надходять на підприємство і підготовці відповідей на пред'явлені позови, а також претензій споживачам за порушення ними умов договорів.
6. Координування діяльності складів готової продукції.
7. Аналіз звітів про виконану роботу, які подаються менеджерами з продажу.
8. Розподіл товарних груп по менеджерах.

У штат відділу передбачається ввести нову посаду менеджера з маркетингу, який виконуватиме такі функції:

- аналіз ринку і системи дистрибуції;
- аналіз діяльності з продажу та перспективи продажів;
- здійснення маркетингових досліджень;
- проведення презентації продуктів;
- розробка маркетингової стратегії;
- розробка цінової стратегії;
- оцінка попиту на продукцію підприємства;
- виявлення потенційних ринків;
- підготовка звітів.

Популярність інтернету відкриває величезні можливості використання його інструментів для просування бізнесу: сайт фірми, контекстна реклама, SEO-технологія, пабліки та підписки в соціальних мережах, розсилки, блоги та інше.

У стратегію інтернет просування ПрАТ «Вентиляційні системи» необхідно запустити контекстну рекламу сайту ключових слів на пошукових майданчиках Google. Також впровадити таргетовану рекламу сайтами-партнерами Google для тих, хто хоча б раз цікавився аналогічним товаром.

Програміст повинен оновлювати інформацію щотижня, відповідати на запити, відгуки та надати вдосконалений інтерфейс на сайті.

Необхідно опрацювати впізнаваність бренду організації. Вона відповідає за здатність цільової аудиторії дізнатися або згадати торгову марку компанії в момент здійснення вибору або безпосередньо перед покупкою товару. Знання товару вимірюється у % і означає частку аудиторії, яка знайома з продуктом компанії та може ідентифікувати бренд у рамках товарної категорії.

Поінформованість про бренд впливає на конкурентоспроможність продукту та можливості довгострокового зростання. Бренд повинен відповідати двом характеристикам:

- Впізнаваність бренду - здатність споживача ідентифікувати та дізнатися торгову марку при контакті з нею за окремими характеристиками та атрибутами. Іншими словами, цей термін відповідає за те, як швидко та легко споживач може дізнатися продукт за зовнішнім виглядом, за образами та елементами дизайну.
- Легкість запам'ятовування — здатність споживача згадати торгову марку підприємства на момент виникнення певної потреби.

Пропонуємо просту працюючу послідовність дій для формування та підвищення впізнаваності бренду на ринку. Кожен етап описаної нижче моделі є окремою рекламною кампанією продукту. Іноді для проходження окремого етапу потрібно кілька однакових рекламних кампаній.

Для того, щоб уникнути значних втрат або різких радикальних перетворень, доречно впроваджувати зміни не стихійно, а поступово, починаючи з невеликих зрушень, що не вплинуть значною мірою на процес виробництва. Як варіант, нами запропоновано, створення так званого неформального «підрозділу генерування інноваційних ідей продажу та маркетингу» – Scrum-команди на ПрАТ «Вентиляційні системи».

Scrum - це методика розробки програмного забезпечення, яка базується на ітераційному та інкрементальному підході. Ціль проєкту – зосередження Scrum-команди на досягненні мети з генерування інноваційних ідей продажу та маркетингу в межах ефективної співпраці та отримання позитивних фінансових результатів.

Команда складається з розробників, тестувальників та працівників з продажу та маркетингу. Кожен співробітник робить свою роботу в рамках двотижневого спринту (Sprint), за час якого вони забезпечують, щоб випущені продукти відповідали вимогам та потребам споживачів. Команда включає 7 розробників, 2 тестувальників та 1 Scrum-майстра. План створення неформального підрозділу «генерування інноваційних ідей продажу та маркетингу» – Scrum-команди на ПрАТ «Вентиляційні системи» складається з запропонованих послідовних етапів (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1

План створення Scrum-команди на ПрАТ «Вентиляційні системи»

Заходи	Завдання
1. Формування команди	Підбір спеціалістів, які мають досвід у розробці програмного забезпечення та професійні навички у роботі в Scrum-моделі. Крім того, важливо врахувати те, що команда повинна володіти різноманітними навичками, щоб забезпечити успіх проєкту.
2. Забезпечення ефективної комунікації	Відкриття комунікаційних каналів, для забезпечення ефективної комунікації. Закриті канали затримують передачу інформації, а відкриті дозволяють команді співпрацювати та отримувати фідбек.
3. Забезпечення взаємодії між усіма членами команди	Кожен член команди повинен знати, як він вносить свій вклад у проєкт, і як його робота відобразиться на результаті команди.

Заходи	Завдання
4. Процес розробки програмного забезпечення (ПЗ)	Процеси розробки ПЗ повинні відповідати Scrum-моделі. Scrum підтримує ітеративність, агільність та інкрементальність, і всі процеси компанії повинні підтримувати ці принципи.
5. Можливість навчання та кар'єрного зростання	Навчання процесу Scrum, надання досвідченої допомоги та підтримки. Додання до процесу ретроспективи, де команда оцінює свою роботу та знаходить шляхи постійного вдосконалення.

Джерело: Розроблено автором

На основі даного плану можемо навести орієнтовну структуру витрат на реалізацію цієї ідеї (табл.3.2.).

Таблиця 3.2

Орієнтовні витрати на створення Scrum-команди на ПрАТ «Вентиляційні системи»

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
Витрати на організацію робочого простору	120
Витрати на тренінги та коучинг	90
Заробітна плата членам команди за 3 місяці	250
Витрати на супутні ресурси та обладнання для роботи команди	25
Витрати на НДДКР	150

Джерело: Розроблено автором

Оскільки проект розробляється для удосконалення системи управління продажами і не може об'єктивно відображати постійні фінансові результати, то кошти інвесторів не може бути залучено, а отже джерелом фінансування будуть виступати власні кошти підприємства. Більше того, підприємство перебуває на самофінансуванні, а також залучає кредитні кошти, тому витрати можуть бути виконані за рахунок коштів, отриманих шляхом кредитування.

Розрахувати рівень беззбитковості запропонованого проекту конкретно майже неможливо, так як він буде залежати від ефективності роботи Scrum-команди.

Якщо розглядати найбільш очікуваний результат – цей показник буде досягнутий протягом року після початку формування Scrum-команди (якщо врахувати, що 1 квартал – формування та налаштування її роботи, 2 квартал – внесення корективів, впровадження локальних змін, 2-4 квартал – високий рівень продуктивності та активності команди, впровадження інноваційних

рішень в систему управління продажами та отримання фінансових результатів від запропонованих змін).

Що стосується очікуваних надходжень від проекту, доволі складно точно обчислити економічну ефективність створення Scrum-команди в умовах невизначеності.

Далі розробимо 4 альтернативні варіанти нашого проекту, що різняться між собою за такими параметрами: обсяг продажів, витрати матеріалів на одиницю продукції та ціна продажу. Це дасть нам можливість визначити яким чином краще організувати роботу Scrum-команди, на що зосередити більше уваги та ресурсів. Наведемо дані варіанти у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Варіанти реалізації проекту по створенню Scrum-команди

Параметри	Значення параметрів для різних варіантів реалізації проекту			
	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3	Варіант 4
Витрати на робочий простір, тис.грн.	120	120	220	300
Кількість успішних реалізованих проектів за рік	1	2	1	2
Витрати на послуги коучів та тренерів, тис.грн.	80	250	0	80

Джерело: Розроблено автором

На основі даної інформації можна зробити такі висновки щодо найбільш ефективних напрямів розвитку персоналу відділу продажів:

Варіанти 1 та 2 можуть бути більш ефективними з точки зору кількості успішно реалізованих проектів, тому зважаючи на однакові витрати на робочий простір, можливо варто розглянути можливість залучення коучів та тренерів для підвищення ефективності роботи персоналу в них.

Для виявлення ефективного варіанту реалізації проекту, потрібно врахувати кількість успішних реалізованих проектів порівняно з витратами на робочий простір та послуги коучів та тренерів.

Для варіанту 3 можна розглянути інші методи залучення коучів та тренерів, які можуть бути ефективними та витратоємними, щоб забезпечити розвиток персоналу без збільшення витрат на послуги коучів та тренерів.

Для варіанту 4 можна розглянути можливості зниження витрат на робочий простір або залучення коучів і тренерів, які пропонують бюджетні пакети послуг з метою збільшення ефективності роботи персоналу за менші витрати.

Перший варіант – найбільш реалістичний. Передбачається використання власного робочого простору підприємства з деякими проведеними ремонтними роботами. При цьому, залучатимуться коучі та тренери в тому обсязі, який буде вимагати команда. Як результат – 1 успішний ініційований та реалізований проект щороку.

Другий варіант найбільш оптимальний та бажаний. Він передбачає залучення значно більшого обсягу тренерів та наставників, що може привести до більш ефективної роботи команди. Як наслідок – 2 реалізовані інноваційні проекти щороку.

Третій варіант – оренда невеликого приміщення для роботи команди поза межами підприємства, створення сприятливих умов для роботи, відсутність залучених тренерів та організація роботи команди власними силами вищого керівництва. Як результат – 1 реалізований проект щороку.

Четвертий варіант передбачає створення найбільш оптимальних та сприятливих умов функціонування команди, зі всім належним обладнанням та робочим простором. При цьому, витрати на послуги коучів та тренерів залишаються незмінними, але продуктивність праці збільшується, а саме 2 успішних інноваційних проекти щороку.

Впровадження в діяльність ПрАТ «Вентиляційні системи» Scrum-моделі дозволить підприємству бути більш гнучким та адаптивним до змін в ринкових умовах та потребах споживачів.

На початку кожного спринту, утворена Scrum-команда зустрічається на Scrum-зібранні (Scrum meeting), де вони обговорюють майбутні завдання, які необхідні для досягнення мети спринту. Вони також зустрічаються в міні-зібраннях (daily stand-ups), щоб обговорити прогрес роботи та передбачувані проблеми.

Кожен спринт закінчується ретроспективою (Sprint retrospective), де команда розглядає результати своєї роботи та пропонує покращення для наступного спринту.

Така організація роботи дозволить Scrum-команді більш ефективно працювати разом, швидше реагувати на зміни та вирішувати проблеми.

Scrum-модель є популярною методологією управління проектами в софтверній індустрії. Софтверна індустрія є однією з найбільш перспективних галузей в світі. Софтверна індустрія є ключовим гравцем у сучасному цифровому світі, оскільки практично всі аспекти життя людей стають залежними від програмного забезпечення.

На рис 3.3. наведено приклад запропонованої Scrum-моделі ПрАТ «Вентиляційні системи».

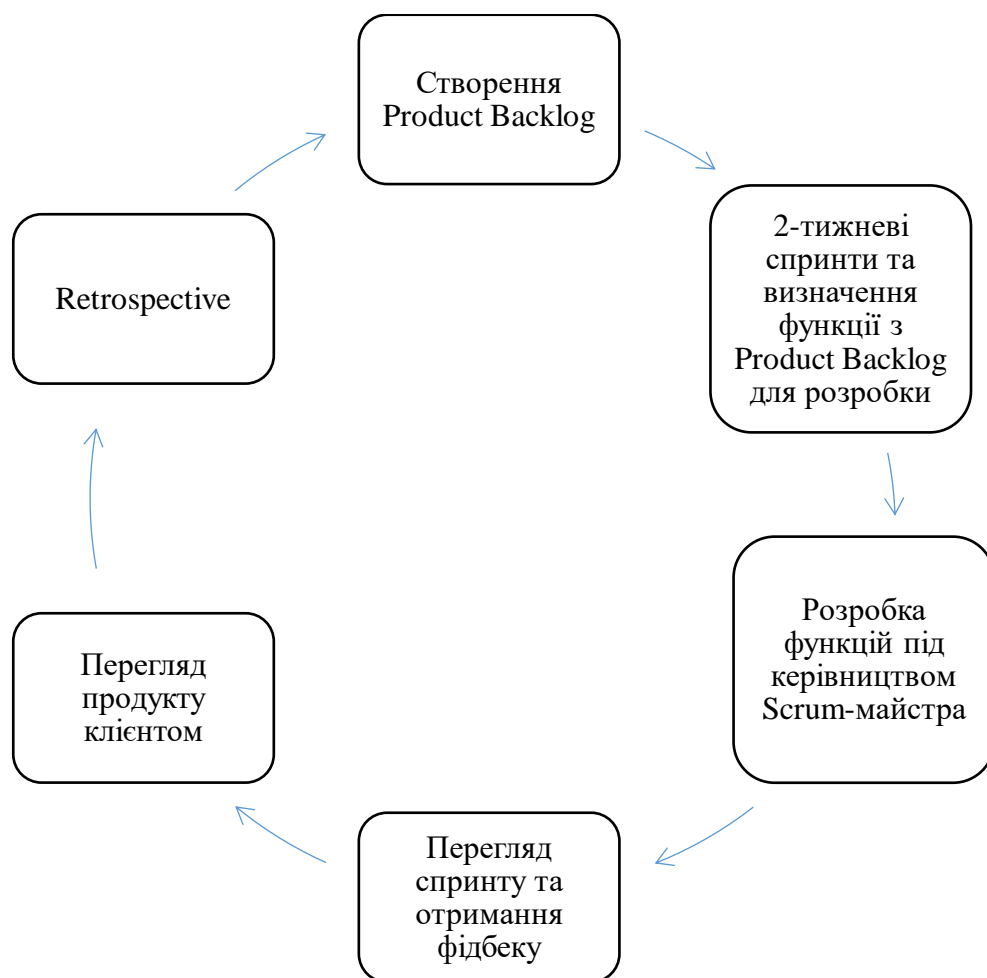


Рис. 3.3. Scrum-модель ПрАТ «Вентиляційні системи»

Джерело: Розроблено автором

1. Створення Product Backlog - узгодженого списку функцій, які потрібні клієнту в продукті. Product Owner відповідає за цей список та узгоджування пріоритетів розробки функцій.

2. Спринти - команда планує 2-тижневі спринти та обирає функції з Product Backlog для розробки. Кожному спринту передуює спринт-планування, де команда обговорює деталі та оцінює складність задач.

3. Розробка функцій - команда розробляє функції під керівництвом Scrum-майстра. Кожен розробник має свою область відповідальності, а тестувальники перевіряють продукт на відповідність вимогам.

4. Перегляд спринту - команда демонструє клієнту розроблені функції та отримує фідбек. Наступний спринт розпочинається з оцінки попереднього спринту.

5. Перегляд продукту - коли команда розробила певну кількість функцій, Product Owner запрошує клієнта на перегляд продукту. Клієнт надає фідбек та вказівки для подальшої розробки.

6. Retrospective - команда планує зустріч, на якій розглядає позитивні та негативні сторони здійсненої роботи та обговорює можливі вдосконалення.

Таким чином, Scrum-модель дозволяє команді ефективно розробляти продукти, забезпечуючи постійний фідбек від клієнта та можливість швидкої адаптації до змін вимог.

Основні недоліки Scrum-команди:

1. Неповноцінний склад команди: Неповноцінний склад Scrum-команди може призвести до недостатньої компетентності в певних областях, необхідних для успішної реалізації проекту.

2. Недостатня залученість стейкхолдерів: Недостатня залученість ключових зацікавлених сторін підприємства до роботи з Scrum-командою може призвести до того, що проект не відповідає їх очікуванням.

3. Відсутність адаптивності: Якщо команда не може адаптуватися до змін вимог до проекту або змін в команді, то успішно завершити проект буде неможливо.

4. Недостатня комунікація: Недостатня комунікація між учасниками Scrum-команди може призвести до недостатньої координації дій, що може затримати реалізацію проекту.

5. Недостатній рівень досвіду: Недостатній рівень досвіду учасників Scrum-команди може призвести до недостатньої якості роботи, яку вони виконують, і, в результаті, до неуспішного проекту.

Основні напрями покращення розвитку персоналу відділу продажів:

1. Навчання та розвиток: Надання співробітникам відділу продажів можливостей для навчання та розвитку їхніх навичок, зокрема, навчанням продажів, ефективного управління клієнтами та комунікаційних навичок.

2. Ефективне використання технологій: Використання технологій для автоматизації та оптимізації процесів продажу, таких як управління відносинами з клієнтами (CRM), автоматизовані системи маркетингу, швидкі відповіді на запити покупців та ін.

3. Оцінювання та ретельний відбір: Ретельне відбирання та оцінювання кандидатів на посаду продавця, а також процес постійного оцінювання роботи співробітників відділу продажів щодо їхньої продуктивності, ефективності роботи та вміння працювати в команді.

4. Постійна комунікація: Забезпечення ефективної комунікації між співробітниками відділу продажів та іншими підрозділами компанії, що допомагає вивести на новий рівень роботу в команді та уніфікувати процеси продажів.

5. Мотивація: Розробка та відновлення систем мотивації співробітників відділу продажів на максимально ефективному рівні.

Корпоративні принципи підприємства. На ПрАТ «Вентиляційні системи» повинні бути сформовані такі принципи поведінки:

- орієнтація на ринок;
- уважність до проблем;
- планування;
- керованість;

- обґрунтованість.

Роби висновки тільки на основі перевірених фактів, не покладайся на інтуїцію;

– Почни з себе. Починай удосконалювати те, за що ти відповідаєш особисто;

– Причини та прояви. Важливіше усунути причину проблеми, ніж її прояв;

– Якість. Спочатку потрібно подбати про якість, і тільки потім зробити;

– Стандартизація. Будь-яке досягнення в якості має бути закріплено.

Система матеріального стимулювання. В основі стимулювання лежатиме система показників. За кожним показником, включеним до їх системи, призначається відповідальний. Змінна частина оплати праці співробітника має залежати від виконання плану за всіма або, принаймні найважливішими показниками, за які він відповідає.

Бонуси та штрафи. Система бонусів і штрафів: за кожне досягнення, так само як і за прокол, співробітники отримують бали. Наприкінці кожного періоду (місяць, квартал, рік) бали підсумовуються. Отриманий результат перетворюється на бонуси або штрафи, які можуть виражатися як у грошовому еквіваленті, так і в соціальних благах. Бонуси найчастіше видаватимуться в грошовій формі готівкою. Незначні штрафи можуть перетворитися на догани, значні – на грошові відрахування, постійні значні – звільнення.

Бонуси нараховуватимуться за:

- видатні досягнення;
- активність;
- дострокове виконання поставлених завдань;
- високий рівень продажів;
- реалізація складного проекту.

Штрафи будуть за порушення правил підприємства, корпоративної культури, за відхилення від інструкцій, негативні емоції, куріння в робочий час, виражене негативне ставлення до будь-якого співробітника (особливо

нового), розголошення конфіденційної інформації та будь-які дії, що мають негативні наслідки для компанії.

Заохочення будуть проводитися публічно: у вигляді церемоній нагородження найкращих співробітників, присвоєння звань і вручення нагород.

Система нематеріальної мотивації. Використано методику розроблення індивідуальних планів розвитку співробітників. Відповідно до методики, в результаті низки бесід керівника з підлеглим розробляється план, який включає, з одного боку, постановку завдань співробітнику на планований період, з іншого боку, план виконання побажань співробітника щодо власного розвитку (це можуть бути кар'єрне зростання, зміна формули та рівня оплати праці, навчання, додаткові соціальні блага, обладнання робочого місця тощо). Виконання плану з обох сторін потрібно контролювати. Після закінчення періоду дії плану процедура повторюється.

Отже, відділ продажів є ключовим департаментом для будь-якої компанії, тому освоєння нових навичок, підвищення кваліфікації працівників та їх мотивація є критичними для успіху бізнесу. Збільшення доходів та підвищення впізнаваності бренду залежать від розвитку компетентностей персоналу. Тому, відповідальні керівники повинні створити належні умови для навчання та розвитку співробітників. Також слід зазначити, що здійснення різноманітних заходів, що сприяють покращенню розвитку персоналу відділу продажів, повинно відбуватися в рамках стратегії розвитку бізнесу компанії. Тільки в цьому випадку можна говорити про успішне забезпечення конкурентоспроможності компанії на ринку.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3

У 3 розділі ми надали пропозиції щодо удосконалення системи управління продажами на ПрАТ «Вентиляційні системи», дослідили проблеми, що існують в поточній системі управління продажами і запропонували ряд рішень, які можуть допомогти в удосконаленні цієї системи.

В існуючій структурі відділу продажів ПрАТ «Вентиляційні системи» є низка недоліків. Насамперед усі менеджери підпорядковуються безпосередньо начальнику відділу продажів, що ускладнює управління.

У новій організаційній структурі передбачається введення посад старших менеджерів, які, у свою чергу, у своєму підпорядкуванні керуватимуть менеджерами з продажу.

Популярність інтернету відкриває величезні можливості використання його інструментів для просування бізнесу: сайт фірми, контекстна реклама, SEO-технологія, пабліки та підписки в соціальних мережах, розсилки, блоги та інше.

У стратегію інтернет просування ПрАТ «Вентиляційні системи» необхідно запустити контекстну рекламу сайту ключових слів на пошукових майданчиках Google. Також впровадити таргетовану рекламу сайтами-партнерами Google для тих, хто хоча б раз цікавився аналогічним товаром.

Для того, щоб уникнути значних втрат або різких радикальних перетворень, доречно впроваджувати зміни не стихійно, а поступово, починаючи з невеликих зрушень, що не вплинуть значною мірою на процес виробництва. Як варіант, нами запропоновано, створення так званого неформального «підрозділу генерування інноваційних ідей продажу та маркетингу» – Scrum-команди на ПрАТ «Вентиляційні системи».

Нами розроблено 4 альтернативні варіанти нашого проекту, що різняться між собою за такими параметрами: обсяг продажів, витрати матеріалів на одиницю продукції та ціна продажу. Це дає можливість визначити яким чином краще організувати роботу Scrum-команди, на що зосередити більше уваги та ресурсів.

Перший варіант – найбільш реалістичний. Передбачається використання власного робочого простору підприємства з деякими проведеними ремонтними роботами. При цьому, залучатимуться коучі та тренери в тому обсязі, який буде вимагати команда. Як результат – 1 успішний ініційований та реалізований проект щороку.

Впровадження в діяльність ПрАТ «Вентиляційні системи» Scrum-моделі дозволить підприємству бути більш гнучким та адаптивним до змін в ринкових умовах та потребах споживачів.

Таким чином, Scrum-модель дозволяє команді ефективно розробляти продукти, забезпечуючи постійний фідбек від клієнта та можливість швидкої адаптації до змін вимог.

Що стосується очікуваних надходжень від проекту, доволі складно точно обчислити економічну ефективність створення Scrum-команди в умовах невизначеності.

Наші пропозиції зосереджені на забезпеченні кращого управління продажами на підприємстві, зниженні ризиків втрати клієнтів та збільшенні доходів. Оскільки високоякісні системи управління продажами допомагають підприємствам підтримувати стабільність і збільшувати конкурентоспроможність, ми сподіваємось, що наші пропозиції будуть корисними для підприємства та допоможуть їм зростати та розвиватися.

ВИСНОВКИ

Перед вирішенням питання формування стратегії управління продажами на підприємстві необхідно вивчити і врахувати теоретико-методологічні основи такої стратегії. Це включає в себе дослідження ринкового середовища, конкурентної ситуації, потреб споживачів, аналіз доступних ресурсів підприємства, вимог законодавства та інших факторів, що впливають на ефективність стратегії управління продажами.

Для формування стратегії управління продажами необхідно використовувати комплексний підхід, зокрема, враховувати такі аспекти, як маркетингові дослідження, аналіз збутових каналів, вивчення поведінки споживачів, розробка іміджу бренду та інші.

Процес формування стратегії управління продажами повинен бути постійним процесом, що дозволяє вчасно реагувати на зміни в ринковому середовищі та підвищувати ефективність управління продажами на підприємстві.

В 1 розділі дипломної роботи було розглянуто теоретико-методологічні основи формування стратегії управління продажами на підприємстві. Було визначено потребу в розробленні стратегії управління продажами для ефективної роботи підприємства. Надано опис основних компонентів стратегії управління продажами, таких як маркетинговий дослідження, сегментування ринку, вибір цільової аудиторії, формування маркетингової стратегії та її реалізація.

Також було розглянуто основні стратегії управління продажами, такі як стратегія зростання продажів, стратегія забезпечення якості, стратегія конкурентоспроможності та стратегія інновацій. Було надано приклади використання даних стратегій на підприємствах.

Отже, формування стратегії управління продажами на підприємстві є необхідним елементом управління бізнесом. Використання правильної стратегії може допомогти підприємству зрости і збільшити свою прибутковість.

З огляду на проведене дослідження, можна зробити висновок про те, що ефективна система управління продажами на підприємстві є дуже важливою для його успішності та прибутковості.

Приватне акціонерне товариство «Вентиляційні системи» (далі ПрАТ «Вентиляційні системи») – це самостійний господарюючий суб'єкт, створений відповідно до чинного законодавства України за взаємною та добровільною згодою громадян.

Основним видом діяльності ПрАТ «Вентиляційні системи» є виробництво устаткування для систем вентиляції та кондиціонування будь-якого ступеня складності під торговими марками Вентс, Домовент, Пластивент, Алювент, XVENT, AirVENTS.

Організаційна структура організації є лінійно-функціональною. Це найбільш універсальна форма організації процедури управління.

За наведеними показниками можна сказати, що ПрАТ «Вентиляційні системи» за 2021-2022 роки відрізняється позитивними змінами у всіх розглянутих аспектах. Дохід збільшився на 505576 тис. грн., що свідчить про підвищення обсягів продажу компанією. Чистий прибуток збільшився на 115,111 тис. грн., що свідчить про ефективне управління витратами та операційною діяльністю. Активи компанії збільшилися на 946246 тис. грн., що свідчить про збільшення потенціалу компанії та вкладення зусиль в розвиток. Зобов'язання зменшилися на 113,728 млн. грн., що свідчить про покращення фінансової стабільності компанії та її платоспроможності. В цілому, компанія продемонструвала добрі результати та позитивну динаміку своєї діяльності.

З аналізу показників можна зробити висновок, що організація має певні проблеми з виконанням плану продажів, а останні фактичні показники відрізняються від планових значень. Проте відносна динаміка показує, що організація покращує свої результати в цьому плані, після 2022 року фактичні продажі виконані на 92,88%, що вище, ніж у 2021 році. Для подальшого покращення результатів, необхідно провести аналіз причин невиконання планів продажу та розробити цілеспрямовані заходи щодо їх усунення.

Воєнний конфлікт в Україні має значний вплив на зовнішнє та внутрішнє середовище підприємств на її території. В цих умовах збільшився ризик нестабільності та непередбачуваності на ринках, зокрема у зв'язку з перешкодами в торгівлі та зменшенням споживчого попиту. Крім того, воєнний конфлікт вплинув на інфраструктуру та ланцюжки постачання підприємств, зокрема шляхом зниження якості доріг, заборони на транспортування засобів виробництва та продукції з одних зон конфлікту до інших. Окрім того, війна призвела до зменшення кількості працівників, що відображається на ефективності виробничої діяльності підприємства.

Для досягнення цілей в області продажів необхідно використовувати інструменти та методи, які відповідають потребам ринку та компанії, потрібно опрацювати нові критерії оцінки фахівців відділу продажів, які враховують не тільки обсяг його особистих продажів, а якість його роботи з клієнтами. Продумані стратегії продажів та впровадження сучасних технологій управління можуть забезпечити підприємству конкурентну перевагу та стабільний ріст.

Крім того, важливо пам'ятати про вимірювання показників ефективності продажів та регулярний аналіз результатів для вдосконалення системи управління продажами та досягнення максимального результату.

Отже, незважаючи на складнощі, з якими стикаються сучасні підприємства в умовах глобалізації та конкуренції, ефективна система управління продажами залишається ключовим фактором успіху і взаємовигідних відносин з клієнтами.

У 3 розділі ми надали пропозиції щодо удосконалення системи управління продажами на ПрАТ «Вентиляційні системи», дослідили проблеми, що існують в поточній системі управління продажами і запропонували ряд рішень, які можуть допомогти в удосконаленні цієї системи.

В існуючій структурі відділу продажів ПрАТ «Вентиляційні системи» є низка недоліків. Насамперед усі менеджери підпорядковуються безпосередньо начальнику відділу продажів, що ускладнює управління.

У новій організаційній структурі передбачається введення посад старших менеджерів, які, у свою чергу, у своєму підпорядкуванні керуватимуть менеджерами з продажу.

Популярність інтернету відкриває величезні можливості використання його інструментів для просування бізнесу: сайт фірми, контекстна реклама, SEO-технологія, пабліки та підписки в соціальних мережах, розсилки, блоги та інше.

У стратегію інтернет просування ПрАТ «Вентиляційні системи» необхідно запустити контекстну рекламу сайту ключових слів на пошукових майданчиках Google. Також впровадити таргетовану рекламу сайтами-партнерами Google для тих, хто хоча б раз цікавився аналогічним товаром.

Для того, щоб уникнути значних втрат або різких радикальних перетворень, доречно впроваджувати зміни не стихійно, а поступово, починаючи з невеликих зрушень, що не вплинуть значною мірою на процес виробництва. Як варіант, нами запропоновано, створення так званого неформального «підрозділу генерування інноваційних ідей продажу та маркетингу» – Scrum-команди на ПрАТ «Вентиляційні системи».

Нами розроблено 4 альтернативні варіанти нашого проекту, що різняться між собою за такими параметрами: обсяг продажів, витрати матеріалів на одиницю продукції та ціна продажу. Це дає можливість визначити яким чином краще організувати роботу Scrum-команди, на що зосередити більше уваги та ресурсів.

Перший варіант – найбільш реалістичний. Передбачається використання власного робочого простору підприємства з деякими проведеними ремонтними роботами. При цьому, залучатимуться коучі та тренери в тому обсязі, який буде вимагати команда. Як результат – 1 успішний ініційований та реалізований проект щороку.

Впровадження в діяльність ПрАТ «Вентиляційні системи» Scrum-моделі дозволить підприємству бути більш гнучким та адаптивним до змін в ринкових умовах та потребах споживачів.

Таким чином, Scrum-модель дозволяє команді ефективно розробляти продукти, забезпечуючи постійний фідбек від клієнта та можливість швидкої адаптації до змін вимог.

Що стосується очікуваних надходжень від проекту, доволі складно точно обчислити економічну ефективність створення Scrum-команди в умовах невизначеності.

Наші пропозиції зосереджені на забезпеченні кращого управління продажами на підприємстві, зниженні ризиків втрати клієнтів та збільшенні доходів. Оскільки високоякісні системи управління продажами допомагають підприємствам підтримувати стабільність і збільшувати конкурентоспроможність, ми сподіваємось, що наші пропозиції будуть корисними для підприємства та допоможуть їм зростати та розвиватися.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Албитов, А. М. Все о CRM: Customer Relationship Management / А. М. Албитов // Информация и бизнес. – 2002. – №3.
2. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності ролі та значення. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 2. С. 85–97.
3. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект / Н. В. Васюткіна. – Київ : Ліра-К, 2014 . – 334 с
4. Горбатенко В. М. Стратегія модернізації : Україна і світ на зламі тисячоліть / В. М. Горбатенко. – Київ : Академія, 2018. – 33 с.
5. Головкіна Н. Сучасні тенденції розвитку персонального продажу: аналіз, практика, управління // Маркетинг в Україні. – 2008. – №1. – С. 9–15.
6. Данніков О.В. Стратегічні альтернативи в діяльності торговельно-посередницьких підприємств // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – К.: КНЕУ, 2011. – № 25. – С. 180–193.
7. Данніков О.В. Формування збутової системи підприємства та сучасні тенденції в управлінні продажем // Вчені записки. Науковий збірник. – К.: КНЕУ, 2007. – № 6. – С. 112–127.
8. Довгань Л. Є. Стратегічне управління / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – Київ: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
9. Економічна енциклопедія // ред. кол.: С.В.Мочерний (відп. ред.) та ін. – Київ: Академія, 2000. – Т.1. – 864 с.
10. Зеленко О.О., Наталенко М. О. Технологія формування інноваційної активності підприємства. Наукові вісті Дніпровського університету. – 2012. - №6. - С.38-41
11. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика / С. М. Ілляшенко. // «Університетська книга». – 2005. – С. 263.
12. Кіндзерський Ю.В. Потенціал національної промисловості: цілі та механізми ефективного розвитку / Ю. В. Кіндзерський, М. М. Якубовський, І.

О. Галиця та ін.; за ред. канд. екон. наук Ю. В. Кіндзерського; НАН України ; Ін-т екон. та прогнозув. — К., 2009. — 928с.

13. Коніщева Н.Й., Трушкіна Н.В. Удосконалення процесів обслуговування різних категорій споживачів. Економіка промисловості. 2014. Вип. № 2. С. 83–91.

14. Лошенко І.Р. Стратегічний підхід до управління комерційною діяльністю підприємства // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – Економ. науки. – 2008. – № 6. – С. 13–25.

15. Мозенков О. В. Управління стратегічним розвитком підприємства : методологія, інструментарій, організація : монографія / О. В. Мозенков. – Харків : Одісей, 2018. – 288 с.

16. Митяй О.В. Проектний аналіз: Навч. посіб. для студентів, викладачів ВНЗ. Рекомендовано МОН / Митяй О.В. - К, 2011. – С. 311

17. Міщук О.В. Фінансове забезпечення економічного зростання в умовах реалізації інвестиційно-інноваційної політики/О.В. Міщук//Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 2. – С.25-30

18. Падухевич О.В. Місце та роль збуту в загальній системі управління підприємством. Науковий вісник Одеського державного економічного університету. 2014. Вип. № 9 (87). С. 82–90.

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

20. Писаренко С. В., Бенях В.В., Снігерьова К.А., Управління конкурентоспроможністю підприємства та фактори, що на неї впливають. Економічний форум. - №3. – 2018. – с.134-140

21. Притиченко Т.І., Щетинін В.М. Комерційна діяльність підприємств. Харків: Харківський нац. економічний ун-т, 2016. –320 с.

22. Пилипчук В. П., Данніков О.В. Маркетинговий аналіз та оцінка ефективності продажу. Бізнес Інформ. 2016. № 3. С. 291-296.

23. Радочинська А.В. Удосконалення організаційної структури підприємств в умовах розвитку конкурентного середовища. Сучасний соціокультурний простір. 2017. № 10. С. 6–8.
24. Ровенська В. В. Генезис функціонально-вартісного аналізу / В. В. Ровенська // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2008. – № 3 (14). – С. 297-302.
25. Роздрібна торгівля в Україні: реалії сьогодні, можливості завтра [Електронний ресурс] : веб-сайт компанії «Roland Berger Strategy Consultants». – Режим доступу : [http:// www.rolandberger.ua/media/pdf](http://www.rolandberger.ua/media/pdf).
26. Роздрібна торгівля України у 2000-2017 рр. / Держ. служба стат. України. – К. : Вид-во ДСС України, 2011. – 191 с.
27. Роздрібна торгівля України за 2009 рік : стат. зб. / за ред. О. Г. Осауленко. – К. : Держком. статистики України, 2010. – 173 с. 148. Роздрібна торгівля України за 2010 рік : стат. зб. / за ред. О. Г. Осауленко. – К. : Держком. статистики України, 2011. – 182 с.
28. Романюк Л. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством / Л. Романюк // Економіка України. – 2009. – № 7. – С. 25-27
29. Рэкхем, Н. Техніка продажу SPIN / переклад з англ. О. Лотоцький. – Київ.: «Наш формат», 2019, –[Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bookinstein.ua/files/attach_files/id709170.pdf
30. Сарай Н. Стратегічний аналіз виробничого потенціалу та його роль в процесі формування стратегії розвитку підприємства / Н. Сарай // Економічний аналіз. – 2010. – №5. – С. 160-163.
31. Садеков А. Соціальні аспекти розвитку корпоративного управління в Україні / А. Садеков, Т. Косова // Економіка України. – 2008. – № 11. – С. 88-93.
32. Садеков А. А. Управление предприятием в условиях кризиса : [монограф.] / А. А. Садеков, В. В. Цурик. – Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2006. – 178 с.

33. Сидяга Б. Механізми управління формуванням і використанням прибутку підприємствами / Б. Сидяга // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 1 (26). – С. 41-45.
34. Словник сучасної економіки Макмілана : [пер. з англ.]. – К. : Вид-во «АртЕк – 2000». – 567 с.
35. Смолін І. В. Потужність торговельного підприємства та інструментарій її оцінки / І. В. Смолін // Вісник Донецького державного університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». – 2008. – № 3. – С. 181-189.
36. Сомун М. М. Структура ресурсного потенціалу промислових підприємств / М. М. Сомун // Науково-технічний збірник ХНЕУ. – 2011. – № 12. – С. 101. 158. Статистика : [підруч.] / за наук. ред. С. С. Герасименка. – К. : Вид-во КНЕУ, 2000. – 467 с
37. Ткачова С. С. Операційний менеджмент / С. С. Ткачова, Т. П. Іванова. – Харків, 2009. – 243 с.
38. Ткаченко Є. Ю. Система управління прибутком підприємства / Є. Ю. Ткаченко // Вісник Сумського національного аграрного університету. – 2006. – № 3. – С. 214-220.
39. Хандій О.О. Оптимізація витрат на персонал/ О.О. Хандій // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля. – 2007. – № 5. – Ч. 2. – С. 205–213.
40. Хімченко А.М. Зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування корпорацій / А.М. Хімченко // Науковий вісник ЛНТУ України. – 2013. – Вип. 23.14 – С. 258-264.
41. Чорна М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібної торгівлі: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / М. В. Чорна. – Х. : Харків. держ. ун-т харчув. та торг., 2010. – 427 с.
42. Now Available: Retail 2017 Trend Pack [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.emarketer.com>

43. Інформація про контрагента (ПрАТ «Вентиляційні системи»):
вебсайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/30637114>

44. Інформація про контрагента (ПрАТ «Вентиляційні системи»):
вебсайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30637114/

45. Офіційний сайт ПрАТ «Вентиляційні системи»: <https://vents.ua/>

ДОДАТКИ

Свідоцтво 2021 ПрАТ «Вентиляційні системи»



Визначення сильних сторін ПрАТ «Вентиляційні системи»

№	Сильні сторони	Рейтинг фактора (від 1 до 5)	Чи підвищує сильна сторона задоволеність клієнта? (Якщо "так" - ставте "+")	Чи підвищує сильна сторона прибуток підприємства? (Якщо "так" - ставте "+")	Краще за конкурентів "+", Гірше за конкурентів "-"	Чи створює сильна сторона відмінність від конкурентів? (Якщо "так" - ставте "+")
1	Стійке фінансове становище на ринку	4		+	+	+
2	Високий рівень кваліфікованих фахівців на підприємстві	5	+	+	+	+
3	Сформована репутація підприємства викликає довіру споживачів	3	+		+	+
4	Сталість складу фахівців	5	+	+	+	+
5	Швидкий і доступний обмін інформацією зі споживачами	4	+		+	+
6	Високий рівень сервісу та простота обслуговування	2	+		+	
7	Індивідуальний підхід до кожного покупця	1	+			
8	Швидкість прийняття рішень	5	+	+	+	+

№	Сильні сторони	Рейтинг фактора (від 1 до 5)	Чи підвищує сильна сторона задоволеність клієнта? (Якщо "так" - ставте "+")	Чи підвищує сильна сторона прибуток підприємства? (Якщо "так" - ставте "+")	Краще за конкурентів "+", Гірше за конкурентів "-"	Чи створює сильна сторона відмінність від конкурентів? (Якщо "так" - ставте "+")
9	Велика рекламна кампанія	4	+	+		+
10	Ефективне вирішення проблем споживачів	5	+	+	+	+

Визначення слабких сторін підприємства

№	Слабкі сторони	Рейтинг фактора (від 1 до 5)	Чи знижує слабка сторона задоволеність споживача? (Якщо "так" - ставте "+")	Чи знижує слабка сторона прибуток підприємства? (Якщо "так" - ставте "+")
1	Залежність підприємства від економічної політики країни	5	+	+
2	Ризик втрати споживачів через вхід нових конкурентів	3		+
3	Відсутність чіткого планування в діяльності підприємства	1		+
4	Розробка нововведень щодо випуску продукції	2	+	
5	Недостатній рівень аналізу фінансового стану підприємства	4	+	+
6	Уразливість втрати постійних постачальників	4	+	+

Визначення можливостей зростання бізнесу

Напрямок пошуку	Варіанти	Обсяг продажів від можливості на міс.	Рейтинг факторів
Нові ринки збуту (географічна експансія)	Можливості охопити прилеглі області, відкривши філії зі збуту продукції	450	4
Нові споживачі на поточних ринках	Знизити ціни на певну групу товарів	100	2
	Залучення нового потоку клієнтів за рахунок активної політики ЗМІ	200	3
Частота купівлі (як змусити купувати частіше?)	Надання знижок для постійних покупців	250	3
	Організація акцій і розпродажів	100	2
Варіанти більш швидкого і легкого доступу до цільової аудиторії	Організація роздачі рекламних буклетів	50	2
	Мовлення на радіо	100	3
Додаткова генерація можливостей	Які існують джерела зростання для підприємства?		
	Джерело зростання 1. Організація виходу за межі області	450	4
	Джерело зростання 2. Поліпшення якості продукції	360	3
	Які існують шляхи зниження витрат?		
	Можливість 1. Пошук дешевших постачальників	400	4

Перевірка дієздатності можливостей

№	Можливості	Чи має можливість підвищити задоволеність клієнта? (Якщо "так" - ставте "+")	Чи має можливість збільшити прибуток підприємства? (Якщо "так" - ставте "+")	Чи існують ресурси на реалізацію можливості? (Якщо "так" - ставте "+")
1	Можливості охопити прилеглі області, відкривши філії зі збуту продукції	+	+	+
2	Знизити ціни на певну групу товарів	+	+	
3	Залучення нового потоку клієнтів за рахунок активної політики ЗМІ	+	+	+
4	Надання знижок для постійних покупців	+	+	+
5	Організація акцій і розпродажів	+	+	
6	Організація роздачі рекламних буклетів	+	+	+
7	Мовлення на радіо	+	+	+

Визначення загроз

Напрямок пошуку	Варіанти	Обсяг продажів від загрози в міс.	Рейтинг факторів
Які зміни аудиторії можуть призвести до відмови від продукції підприємства	Зміна стилю життя	150	3
	Зміна вподобань	200	3
	Зміна рівня доходу аудиторії	300	4
	Зміна поведінки під час вибору продукції	180	2
	Зміна вимог до продукції	400	2
Які зміни зовнішнього середовища можуть призвести до зниження попиту на продукт?	Посилення правового регулювання	100	4
	Погіршення економічного становища в країні	50	5
Посилення конкуренції	Вхід великих гравців	100	3
	Низькі вхідні бар'єри	200	2
	Поява дешевших аналогів	300	3
	Втрата переваги продукції	480	2
Додаткова генерація слабких сторін продукції	Які чинники можуть вплинути на зниження обсягів продажів підприємства?		
	Фактор 1 (погіршення економічної сфери)	100	5
	Фактор 2 (перенасичення ринку продукцією)	50	4
	Фактор 3 (неплатоспроможність можливих клієнтів)	40	5
	Які чинники можуть вплинути на зростання собівартості та зниження прибутку підприємства?		
	Фактор 1 (збільшення вартості передбачуваної продукції)	100	3
	Фактор 2 (збільшення процентних ставок, страховок)	240	3

Перевірка дієздатності загроз

№	ЗАГРОЗИ	Чи може загроза знизити задоволеність клієнта? (Якщо "так" - ставте "+")	Чи може загроза знизити прибуток підприємства? (Якщо "так" - ставте "+")	Чи виникне загроза протягом 5 років? (Якщо "так" - ставте "+")
1	Зміна стилю життя	+	+	+
2	Зміна уподобань		+	+
3	Зміна рівня доходу аудиторії	+	+	+
4	Зміна поведінки під час вибору продукції	+		
5	Зміна вимог до продукції	+	+	
6	Посилення правового регулювання		+	+
7	Погіршення економічного становища в країні	+	+	+
8	Вхід великих гравців		+	+
9	Поява дешевших аналогів		+	
10	Втрата переваги продукції	+		+
11	Погіршення економічної сфери	+	+	+
12	Перенасичення ринку продукцією		+	+
13	Неплатоспроможність можливих клієнтів	+	+	
14	Збільшення вартості передбачуваної продукції	+	+	+
15	Збільшення процентних ставок, страховок	+	+	