

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ЦІЛІ, ЕЛЕМЕНТИ ТА ІНСТРУМЕНТИ

FORMATION OF THE SALES MANAGEMENT SYSTEM AT THE ENTERPRISE: GOALS, ELEMENTS AND TOOLS

У статті обґрунтовано важливість та необхідність формування системи управління продажами на підприємстві в сучасних умовах, визначено її характерні складові та запропоновано авторський підхід до розробки цілей, елементів та інструментів цієї системи. Суть побудови системи управління продажами представлено в контексті підходу, згідно з яким це не просто один із важливих напрямів удосконалення управління підприємством, а її складний соціально-економічний процес. Обґрунтовано, що ефективного управління продажами неможливо досягти без правильного визначення його цілей, а також сформовано систему цілеутворення у даній сфері. Здійснено систематизацію та представлено комплексну характеристику головних інструментів управління продажами на підприємстві, серед яких виділено наступні: планування продажів; організація збуту; автоматизація продажів; контроль продажів; аналіз продажів; мотивація продажів.

Ключові слова: продаж, збут, управління продажами, відділ продажів, система продажів, торговельна діяльність, процес продажу.

The article substantiates the importance and necessity of forming a sales management system at the enterprise in modern conditions, defines its characteristic components, and proposes an author's approach to the development of goals, elements and tools of this system. The essence of building a sales management system is presented in the context of the approach, according to which it is not just one of the important areas of improving enterprise management, but also a complex socio-economic process, the goal of which is to ensure the maximum satisfaction of consumer needs. It is substantiated that effective sales management cannot be achieved without the correct definition of its goals, and a system of goal setting in this area has also been formed. The main goals of sales management include: sales growth; selection of the target audience; positive impact on the productivity of the company, the entire sales department and each individual employee; choosing the appropriate management style and control methods; labeling of goods, the sale of which requires special attention; adaptation of the strategy to the needs of the market; prevention of difficult situations (creating conditions under which their occurrence is impossible). The main components of sales management strategies are listed, among which the following are highlighted: sales plan; refusal to recognize the principle "sell as expensive as possible" as the main and only one for the head of the sales department; collection and processing of necessary information for marketing strategy; necessary information on the development strategy; risks and their neutralization. It was determined that in order for the company to maintain a stable position in the market, the sales management system should contain many different components: definition of the target group; existing sales channels; channel management; organization of work of the sales department; management of the sales department; relationship management; adaptation of the distribution system. A systematization was carried out and a comprehensive description of the main sales management tools at the enterprise was presented, among which the following were highlighted: sales planning; sales organization; sales automation; sales control; sales analysis; sales motivation.

Key words: sales, sales management, sales department, sales system, trade activity, sales process.

УДК 658.81

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct75-13>

Бужимська К.О.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій,
Державний університет
«Житомирська політехніка»

Мартиненко О.М.

здобувач освітнього ступеня PhD
за спеціальністю 073 «Менеджмент»,
Державний університет
«Житомирська політехніка»

Vuzhymyska Kateryna

Zhytomyr Polytechnic State University

Martynenko Oleksandra

Zhytomyr Polytechnic State University

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасному світі будь-яка організація (компанія, підприємство) для успішної діяльності та подальшого розвитку повинна мати певну стратегію, а також ефективну систему менеджменту, важливою частиною якої є управління продажами. У той же час багато вітчизняних компаній (незалежно від розміру і типу бізнесу), незважаючи на очевидну важливість такого функціонального блоку в системі управління бізнесом, як управління продажами, і, водночас, його постійного вдосконалення, досягають або низького, або недостатньо високого рівня ефективності управління цією важливою сферою.

Управління продажами товарів і послуг є одним із тих питань, які обговорюються на найвищих рівнях корпоративного менеджменту, що свідчить про важливу роль продажів у побудові сприятливих

відносин зі споживачами. Ефективна практика управління продажами має вирішальне значення для успішної реалізації конкурентної та маркетингової стратегії компанії. У свою чергу управління продажами – це діяльність, спрямована на аналіз, планування, організацію та контроль процесу збуту з метою збільшення прибутку, що створюється компанією.

Аналіз ділової практики засвідчує, що причини негативних наслідків для компанії через відсутність правильно налагодженої системи управління продажами можуть полягати як у небажаних керівництва займатися цією сферою управління, так і в прогалинах знань персоналу, відповідального за управління продажами, а також невміння/небажання правильно налагодити цей процес. Такий стан справ призводить як мінімум до уповільнення грошового обороту компанії і відповідно до втрати чистого прибутку, та як максимум до втрати частини або всього бізнесу.

Актуальність проблематики дослідження полягає в тому, що управління продажами в компанії носить домінуючий характер, і вивчення шляхів удосконалення цієї діяльності дозволить компаніям підвищити ефективність своєї діяльності, покращуючи поточні зусилля із залучення клієнтів та оптимізації продажів товарів і пошуку нових напрямків збуту. Сказане вище робить обрану для дослідження наукову проблему необхідною та цікавою для вивчення як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, в яких було розпочато вирішення цієї проблеми і на які спирається автор. Теоретичні й практичні аспекти дослідження проблеми управління системою продаж на підприємствах були предметом уваги таких вітчизняних науковців, як В.В. Апопій, Т.В. Гуштан, О. Дячун, С.Г. Бабенко, І.В. Кондратюк, М.Я. Малініна, І.П. Міщук, Н.І. Залога, Є.Т. Луньов, В.П. Пилипчук, О.В. Данніков, Д. Штефаніч та ін. За результатами представлених досліджень визначено, що управління системою продаж підприємства спрямоване на підвищення ефективності розвитку підприємства. Оскільки стратегічною метою діяльності будь-якого підприємства вважаємо формування максимального прибутку, тому системі продаж має приділятися достатньо уваги.

Висвітлення раніше невіршених частин загальної проблеми, якій присвячена ця стаття. Управління продажами є одним із ключових елементів системи менеджменту, оскільки дозволяє приймати найкращі рішення, які приведуть компанію до фінансового успіху. У світовій практиці управління продажами пройшло тривалий шлях у становленні та розвитку, і на кожному етапі розвитку ринкової економіки відбувалося становлення відповідних форм, методів і процесів. Управління продажами – це дуже складний процес, який передбачає поєднання самого процесу продажу та правильної технології продажу; використання повного набору принципів, прийомів і важливих особистих умінь і навичок, а також охоплення широкого спектру різних типів завдань, що вирішуються в продажах. Також, незважаючи на підвищену увагу дослідників до проблеми функціонування системи управління продажами, недостатньо дослідженими залишаються питання встановлення цілей, елементів та інструментів у цьому напрямі, що потребує подальших наукових пошуків та вдосконалення.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є розробка теоретико-методичних підходів до формування цілей, елементів та інструментів системи управління продажами на підприємствах у сучасних економічних умовах, які забезпечуватимуть підвищення ефективності фінансово-господарської та збутової діяльності суб'єктів господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Суть побудови системи управління продажами полягає в тому, що це не просто один із важливих напрямів удосконалення управління підприємством, а й складний соціально-економічний процес, метою якого є забезпечення максимально повного задоволення потреб споживачів. Отже, це поняття також визначається як спосіб вивчення та ефективного задоволення потреб споживачів.

Єдиного підходу до визначення поняття «управління продажами» на сьогодні немає. Крім того, це поняття має багато компонентів, що ускладнює його точне визначення. Його можна розглядати з точки зору управління працівниками, в завдання якого входить безпосереднє здійснення продажів, включаючи підбір цих співробітників, їх навчання та мотивацію [1; 6]. Інший підхід – це управління каналом збуту. Для деяких спеціалістів з продажу цей термін означає автоматизацію процесів взаємодії з клієнтами [2; 5].

Коли ми говоримо про управління продажами в цілому, це означає координацію продажів, створення та організацію діяльності відділу продажів, а також впровадження інноваційних методів, які допомагають компанії не тільки досягти, але й перевершити свої бізнес-цілі.

Крім того, цей термін позначає поєднання управління людськими ресурсами і самого процесу продажів. Іншими словами, управління продажами продукції – це складна система, що включає елементи менеджменту, маркетингу і торгівлі.

Без грамотного управління продажами на ринку неможливо не тільки досягти високих прибутків, але й забезпечити життєздатність компанії. Статистика підтверджує, що 60% компаній, яким не вдалося побудувати ефективну систему розподілу, зникають протягом перших трьох років [3].

Основна увага в організації продажу зосереджена на структурі служби збуту, процесі продажу, державних документах, нормативних актах, взаємовідносинах з іншими службами, залученими в процес продажу, якості продукції, що надається, і здатності менеджерів взаємодіяти з клієнтами.

Організація продажів у компанії та у відділі продажів включає постановку цілей, організацію зовнішніх і внутрішніх функцій, індивідуальні плани, зворотній зв'язок і взаємонавчання.

Найважливішою частиною процесу продажу є ціна як для продавця, так і для покупця, а також доставка товару та післяпродажне обслуговування для покупця. Незаперечною частиною процесу продажу є організація служби збуту на підприємстві.

Ефективного управління продажами неможливо досягти без правильного визначення його цілей, які включають [6; 7]:

1. Зростання обсягів продажів.

2. Вибір цільової аудиторії.

3. Позитивний вплив на продуктивність компанії, всього відділу продажів і кожного окремого співробітника.

4. Вибір відповідного стилю управління та методів контролю.

5. Маркування товарів, реалізація яких потребує особливої уваги.

6. Пристосування стратегії до потреб ринку.

7. Попередження важких ситуацій (створення умов, за яких їх виникнення є неможливим).

Розробляючи стратегію продажів для себе, бізнес повинен зосередитися на таких визначальних елементах [1; 4]:

1. Цільові показники продажів, включаючи кількісні показники: кількість клієнтів, частку ринку, обсяг продажів.

2. Портрет цільової аудиторії (хто до неї входить, де клієнти, за якою ціною вони готові купувати продукцію компанії і в якій кількості).

3. Канали збуту (як товар потрапляє до клієнта – через посередників чи напряму).

4. Бюджет продажів (скільки компанія вкладе в організацію продажів для досягнення бажаних цілей).

У цьому контексті особливу увагу слід приділити питанню бюджетування. Бюджет продажів включає прямі витрати (оплата праці співробітників і витрати на відрядження) і витрати на представницькі заходи. Інші статті витрат включені в маркетинговий бюджет. Перед менеджером з продажу постає завдання закласти кошти на додаткові потреби, ймовірність чого є високою. Це може стосуватися придбання презентаційного обладнання, розширення штату, введення преміальних виплат тощо.

Крім того, стратегія продажів часто є частиною загальної маркетингової стратегії компанії.

Необхідно розрізняти «стратегію продажів компанії» і «стратегію конкретних продажів». Перший термін широко використовується в маркетинговій літературі, причому різні автори вкладають у нього своє значення. Найчастіше під цим терміном розуміють виключно стратегію продажів компанії, а саме комплекс рішень, пов'язаних зі збутом всієї продукції, що продається. У більш вузькому сенсі під терміном «стратегія продажів» розуміється серія послідовних дій, які дозволяють запропонувати продукт компанії конкретному споживачеві [2].

Перерахуємо основні складові стратегії управління продажами [3; 5]:

1. План продажів. Це одна з основних частин стратегії управління продажами. План відображає ключові показники, на досягнення яких спрямована діяльність підприємства в поточному періоді.

Якщо компанія давно зайняла свою ринкову нішу, конкуренти відомі і немає побоювань появи нових, клієнтська база сформована і покупці

заздалегідь повідомляють компанію про майбутні обсяги закупівлі, здійсненність плану легко визначити та оцінити (шляхом співвідношення з наявними ресурсами відділу збуту).

2. Відмова від визнання принципу «продай якнайдорожче!», як головного та єдиного для керівника відділу збуту.

3. Збір і обробка необхідної інформації для маркетингової стратегії. Маркетингова стратегія відображає ключові рішення, прийняті компанією щодо основних компонентів комплексу маркетингу: продуктової лінії (характеристики, упаковка, якість, асортимент); цінова політика (ціни та їх коригування, умови оплати, дисконтна політика); стимулювання збуту (реклама, стимулювання збуту, особистий продаж); канали збуту (види каналів, витрати, кількість і склад, товарні запаси).

4. Необхідні відомості зі стратегії розвитку. Стратегія розвитку компанії дає послідовні відповіді на наступні ключові питання: яких висот досягне компанія через 5–10 років, виходячи з її місії та поточної позиції на ринку; як має змінитися компанія за три роки; якими повинні бути проміжні етапи через рік-два на шляху до мети; які зміни необхідно внести в структуру компанії та організацію її роботи; скільки для цього потрібно грошей; які товари та послуги має сенс виробляти та продавати.

Щоб отримати відповіді на всі поставлені запитання та визначити доцільність плану продажів, необхідно також врахувати фактори, які ускладнюють його виконання.

5. Ризики та їх нейтралізація. Розробка заходів щодо нейтралізації (зменшення негативного впливу) ризиків повинна базуватися на врахуванні специфіки діяльності підприємства.

Для того, щоб компанія могла підтримувати стабільну позицію на ринку, система управління продажами повинна містити багато різних компонентів, включаючи [2; 7]:

1. Визначення цільової групи (потреби кожного сегмента, оптимальний ціновий діапазон, стратегічні ринкові ніші та можливі напрямки розвитку).

2. Існуючі канали збуту (типи каналів, які можуть бути задіяні, обмін інформацією з потенційними дилерами та дистриб'юторами, вивчення умов запропонованої співпраці).

3. Управління каналом (створення для кожного з каналів плану продажів, навчання та мотивація співробітників відділу продажів, отримання зворотнього зв'язку, впровадження регулярних контрольних заходів і коригування залежно від результату).

4. Організація роботи відділу збуту (постановка цілей, постановка завдань, підбір персоналу та технічне забезпечення заходів).

5. Керівництво відділом збуту (стратегічне та короткострокове планування, стимулювання

працівників, обмін досвідом, регулярне підбиття підсумків, оцінка роботи всього відділу та особистого внеску кожного працівника, визначення собівартості продажів).

6. Управління відносинами (пошук потенційних споживачів, орієнтація продажів на потреби конкретних клієнтів, презентації та переговори, підбір вирішальних аргументів, закриття угод).

7. Адаптація системи розподілу (загальна оцінка роботи системи та її зміна за результатами).

Перераховані елементи повинні працювати в єдиному комплексі. В результаті компанія може розраховувати на 100% успіх у відкритті сегментів ринку. Однак не всі компанії можуть реалізувати цю модель.

Переважаюча тактика керівництва українських компаній - докладати максимум зусиль лише на кількох ключових позиціях. Однак результати, досягнуті при такому підході, далекі від ідеальних, тому сьогодні зростає інтерес до ефективного управління продажам в цілому [4].

Інструменти управління продажами на підприємстві можуть бути наступні [5; 7]:

- планування продажів;
- організація збуту;
- автоматизація продажів;
- контроль продажів;
- аналіз продажів;
- мотивація продажів.

Досягнення стратегічних цілей можливе лише на основі грамотного планування. Кожен керівник, крім загального плану, повинен мати свій власний план, який включає всі заходи для досягнення запланованого обсягу продажів. У ньому відображаються зустрічі, дзвінки, презентації тощо.

Організація в системі управління продажами включає [1]:

- 1) підвищення ефективності праці;
- 2) збільшення обсягів продажу;
- 3) якісне та своєчасне виконання поставлених завдань.

Крім того, організація передбачає встановлення нормативних актів, обов'язкових для виконання всіма співробітниками всієї компанії і відділу продажів зокрема.

У системі управління продажами контроль необхідний для забезпечення компетентності та об'єктивності всіх управлінських рішень. Це необхідно для того, щоб постійно контролювати дії працівників (щодо їх ефективності, якості та раціональності, а також відповідності досягнутих результатів планам) [3].

За допомогою аналізу в управлінні продажами:

- 1) визначаються основні тенденції ринку;
- 2) попереджуються проблемні ситуації;
- 3) визначаються найбільш прибуткові та збиткові напрямки діяльності;

4) підтримується достатній ступінь конкурентоспроможності.

Управління продажами ефективно тільки в тому випадку, якщо кожен співробітник мотивований на швидку і грамотну реалізацію корпоративної стратегії. Відсутність мотивації призводить до погіршення якості роботи і, відповідно, до падіння продажів. Позитивним ефектом мотивації є також підвищення професіоналізму співробітників.

До обов'язкових інструментів відноситься автоматизація процесів. В даний час ринок автоматизації пропонує широкий вибір програмного забезпечення, що дозволяє автоматизувати багато елементів системи управління продажами. В цьому випадку автоматизація системи управління продажами включає [4; 7]:

- 1) комплексний контроль відділу збуту;
- 2) управління персоналом, який займається підтримкою продажів;
- 3) якісна взаємодія з клієнтами та партнерами.

Автоматизація відділу продажів дозволяє повністю контролювати структуру персоналу, розподіляти функції між співробітниками та територіальними підрозділами, своєчасно виявляти та забезпечувати потребу в технічній підтримці. Прикладні рішення включають регулярне планування роботи відділу продажів і оцінку виконання плану.

Крім того, програми управління продажами допомагають виявити «замовників», на яких слід зосередитися. Аналіз інформації корисний для визначення реалістичних діапазонів цін і вивчення потреб покупців. Стає легше розробити стратегію і тактику виходу на нові ринкові сфери [2].

Оскільки продажі тісно пов'язані з фінансовими потоками компанії, а також сплатою податків і бухгалтерським обліком, інтеграція всіх систем управління на основі інформаційних систем робить їх єдиним потужним інструментом. Збитки мінімізуються, показані можливості зниження податків та інших платежів. Історія взаємовідносин з партнерами та клієнтами зберігається централізовано. Детальний статистичний аналіз є основою для розробки правильних бізнес-стратегій на сучасному ринку.

Загалом, грамотне використання всіх елементів та інструментів управління збутом істотно підвищує економічну ефективність компанії.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Можна зробити висновок, що управління продажами – це процес розвитку відділу продажів, координації комерційних операцій і впровадження технік і методологій продажів для постійного досягнення та перевищення цілей продажів і обсягів продажів. Оскільки кожна бізнес-організація має на меті отримання прибутку, управління продажами має бути його

невід'ємною частиною. Крім допомоги в досягненні поставлених цілей, управління продажами також дозволяє компанії розвиватися такими ж темпами, як компанія (галузь), в якій вона працює. Таким чином, перевага процесного підходу в управлінні продажами полягає в чіткій регламентації торговельної діяльності, націленості найкращих виконавців на результат, що відображається, серед іншого, у системах мотивації торгового персоналу, більшій ефективності роботи та ефективності прийняття рішень у сфері продажів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дячун О. Методи продажу товарів, їх класифікація. *Галицький економічний вісник*. 2014. № 2. С. 164–169.
2. Комерційна діяльність : підручник / В.В. Апопій, С.Г. Бабенко, Я.А. Гончарук та ін.; за ред. В.В. Апопії. 2-ге вид. Київ : Знання, 2008. 558 с.
3. Кондратюк І.В., Малініна М.Я. Професійні продажі : навчальний посібник / За наук. ред. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2015. 192 с.
4. Кушнір Р. Щоденник майстра продаж. Київ : Коло, 2015. 40 с.
5. Міщук І.П., Залога Н.І., Луньов Є.Т., Яковчук М.В. Управління продажами як інструмент активізації діяльності спеціалізованих магазинів: актуальність, зміст, напрями реалізації. *Підприємництво і торгівля*. 2019. № 25. С. 5–14.
6. Пилипчук В.П., Данніков О.В. Управління продажем : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2011. 627 с.
7. Штефаніч Д., Дячун О. Управління продажем, його функції та об'єктна орієнтація. *Вісник ТНЕУ*. 2016. № 2. С. 124–132.

REFERENCES:

1. Dyachun, O. (2014). Metody prodazhu tovariv, yikh klasyfikatsiya [Methods of selling goods, their classification]. *Halyts'kyi ekonomichnyy visnyk*, vol. 2, pp. 164–169 [in Ukrainian].
2. Apopij, V.V., Babenko, S.H. and Honcharuk, Ya.A. (2008). *Komertsijna diial'nist'* [Commercial activity], 2nd ed., Znannia, Kyiv [in Ukrainian].
3. Kondratyuk, I.V., Malinina, M.Ya. (2015). *Profesiini prodazhi* [Professional sales]. Ivano-Frankivsk: Lileya-NV [in Ukrainian].
4. Kushnir, R. (2015). *Shchodennyk maistra prodazh* [Diary of a sales master]. Kyiv: Kolo [in Ukrainian].
5. Mishchuk, I.P., Zaloga, N.I., Lunyov, Y.T., Yakovchuk, M.V. (2019). Upravlinnya prodazhamy yak instrument aktyvizatsiyi diyal'nosti spetsializovanykh mahazyniv: aktual'nist', zmist, napryamy realizatsiyi [Sales management as a tool to activate the activities of specialized stores: relevance, content, directions of implementation]. *Pidpryyemnytstvo i torhivlya*, vol. 25. pp. 5–14. [in Ukrainian].
6. Pylypchuk, V.P., Dannikov, O.V. (2016). *Upravlinnya prodazhem* [Sales management]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
7. Shtefanych, D., Dyachun, O. (2016). Upravlinnya prodazhem, yoho funktsiyi ta ob'yektna oriyentatsiya [Sales management, its functions and object orientation]. *Visnyk TNEU*. vol. 2. pp. 124-132 [in Ukrainian].