



BUSINESS AND TRADE

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

УДК 338.26: 339.35

РОЛЬ ПЛАНУВАННЯ ПРОДАЖІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНО-ВИРОБНИЧИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Олег Щербина

Одеська державна академія будівництва та архітектури, Одеса, Україна

Резюме. Успішна діяльність будівельно-виробничих компаній вимагає здійснення такої управлінської функції, як планування продажів, що дозволяє через певні механізми постановки цілей і ретельного контролю їх виконання досягти бажаних результатів розвитку як окремих організацій, так і економіки країни. Особливо важлива проблема підвищення результативності планування правильної роботи виробничих підприємств будівельної направленості для країни, що розвивається, до яких, без сумніву, відноситься і Україна. Тому нашим підприємствам для покращення результативності роботи необхідно навчитися вдосконалювати систему планування роботи, покращувати стратегічне й тактичне планування розвитку, навчитися об'єктивно оцінювати реалізацію впроваджених заходів. В роботі розроблено методіку планування продажів на будівельно-виробничому підприємстві. Першочергове значення приділено виявленню та ретельному аналізу основних показників, що впливають на досягнення вдосконалення системи планування продажів задля об'єктивної оцінки. В рамках даного наукового дослідження проаналізовано деякі вибіркові цільові нормативи розвитку організації з метою отримання усіх необхідних даних задля вдосконалення загальної стратегії розвитку підприємства. Розроблено стратегію активного продажу, що включала певні зміни в структурі та роботі відділу продажів, запровадження новітніх розробок та постановку певних завдань для співробітників організації. Оптимізовано планові та фактичні показники витрат відділу продажів. Особливу увагу акцентовано на мотивації праці комерційних працівників, що має комбінувати в собі найефективніші прийоми морального та матеріального заохочення. Представлені планові показники річного розподілу продажів по менеджерах, що базувалися на аналізі продажів минулих років та специфіці діяльності будівельного ринку. Введено показник загальних витрат відділу продажів відносно планового показника задля можливості ретельного контролю результатів діяльності. Результати представленої роботи можуть бути використані для налагодження системи планування продажів на будівельно-виробничих підприємствах.

Ключові слова: відділ продажів, рентабельність, прибуток, валовий дохід, планування продажів.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.147

Отримано 20.11.2023

UDC 338.26: 339.35

THE ROLE OF SALES PLANNING IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF A CONSTRUCTION AND MANUFACTURING ENTERPRISE

Oleh Shcherbyna

Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture, Odessa, Ukraine

Summary. The successful operation of construction and manufacturing companies requires the implementation of such a management function as sales planning, which allows, through certain mechanisms of

goal setting and careful monitoring of their implementation, to achieve the desired development results for both individual organisations and the country's economy. The problem of improving the efficiency of planning the proper operation of construction enterprises is especially important for developing countries, which undoubtedly include Ukraine. Therefore, in order to improve their performance, our enterprises need to learn how to improve the work planning system, improve strategic and tactical development planning, and learn how to objectively assess the implementation of the measures taken. This paper develops a methodology for planning sales at a construction and manufacturing enterprise. Priority is given to identifying and thoroughly analysing the main indicators that affect the achievement of improvement of the sales planning system for an objective assessment. In the framework of this research, some selective target standards of the organisation's development were analysed in order to obtain all the necessary data for improving the overall development strategy of the enterprise. An active sales strategy was developed, which included certain changes in the structure and operation of the sales department, the introduction of the latest developments and the setting of certain tasks for the organisation's employees. The planned and actual expenses of the sales department were optimised. Particular attention is paid to motivating the work of commercial employees, which should combine the most effective methods of moral and material incentives. The article presents planned indicators of annual distribution of sales by managers, based on the analysis of sales of previous years and the specifics of the construction market. The indicator of total expenses of the sales department in relation to the planned indicator was introduced to enable a thorough control of performance results. The results of the presented study can be used to establish a sales planning system at construction and manufacturing enterprises.

Key words: sales department, profitability, profit, gross income, sales planning.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.147

Received 20.11.2023

Постановка проблеми. Планування як основний елемент управління системою підприємства в цілому та окремих його структурних підрозділів дозволяє через певні механізми постановки цілей і ретельного контролю їх виконання досягти бажаних результатів розвитку як окремих організацій, так і економіки країни. Особливо важлива проблема підвищення результативності планування правильної роботи виробничих підприємств будівельної направленості для країн, що розвиваються, до яких, без сумніву, відноситься й Україна. Тому нашим підприємствам для покращення результативності роботи необхідно навчитися вдосконалювати систему планування роботи, покращувати стратегічне й тактичне планування розвитку, навчитися об'єктивно оцінювати реалізацію впроваджених заходів.

Планування майбутніх продажів є одним з найважливіших аспектів, що впливають на успішну роботу підприємств усіх рівнів та направленостей і сприяє вирішенню цілого ряду завдань:

- виявленню та аналізу «слабких» місць у стратегічній політиці планування продажів;
- оцінюванню конкуруючих виробів та діяльності інших організацій за різними показниками конкурентоспроможності;
- прогнозуванню обґрунтованого збільшення обсягу продажів товарів, встановленню адекватних цін, коригуванню собівартості й рентабельності виробничої продукції;
- оптимізації власного виробництва та інших структурних підрозділів;
- розробленню рекомендацій щодо подальших дій, принципу роботи, мотивації усім структурним підрозділам організації.

Загалом підсумок планування продажів являє собою затвердження певного об'єктивного показника майбутнього результату, що встановлюється на основі системного аналізу діяльності підприємства на протязі минулих років, перегляду ринкових можливостей сьогодення, складання стратегічного бачення тощо [1]. Досягнення цього показника можливе за рахунок виконання певної програми заходів, спрямованих на збільшення існуючих даних з реалізації виробничої продукції, яка має виконуватися на заданому інтервалі діяльності підприємства. Також слід враховувати нестабільну ринкову ситуацію, появу ряду новітніх технологій та продуктів, сильних

гравців, зміну попиту та ін. Все це може стати серйозними причинами для своєчасного внесення змін в існуючий план. У результаті практично перед будь-якою компанією буде поставати питання щодо найефективнішого стратегічного планування продажів задля збільшення прибутку.

Таким чином, планування продажів є одним із найважливіших аспектів, що впливають на успішну роботу підприємств усіх рівнів та напрямленостей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями вдосконалення системи планування продажів та всієї організації в цілому займалися зарубіжні та вітчизняні вчені. Серед них В. П. Пилипчук, О. В. Данніков, D. Jobber, I. I. Ляшко, Д. А. Штефанич, В. А. Янковська, А. М. Хижняк та ін. В їх працях особливу увагу приділено стратегіям планування правильної роботи підприємства, впливу маркетингового планування на результативність продажів, об'єктивному прогнозуванню необхідних витрат, вдосконаленню фінансового планування усієї структури, розробленні ефективних рішень щодо покращення результативності організації тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій у напрямку планування продажів дозволив зробити висновок про неоднозначність підходів щодо застосування маркетингових стратегічних рішень у сфері продажу, зокрема алгоритму розроблення й практичної реалізації маркетингової стратегії розвитку виробничого підприємства. На думку I. I. Ляшко, головним завданням даної стратегії є формування ефективних маркетингових рішень, які сприятимуть досягненню бажаних результатів у довготерміновій перспективі. Фундаментом для розвитку довготермінових планів організації є аналіз ринкової конкурентної ситуації та формування відповідних прогнозів [2].

В. П. Пилипчук зазначає, що для найбільш результативного розвитку системи продажу організації потрібно постійно аналізувати існуючу ситуацію щодо системного кругообігу товару, ефективного зростання каналів збуту, покращення системи маркетингових комунікацій (особливо з позиції персонального продажу та стимулювання збуту), виявленням та ранжуванням перспективних стратегій розвитку [3].

А. В. Буряк в своїй праці [4] стверджував, що головним завданням правильного планування є досконале вивчення ринку конкурентної продукції. Тому планування слід починати з визначення об'ємів продажів і стратегічного плану реалізації продукції, а не з виробничої програми. Наостанок слід приділити увагу питанням створення та впровадження ефективної цінової політики.

В. А. Янковська та Хижняк А. М. описували процеси прогнозу та формування плану як взаємопов'язані стадії планової роботи, які, все ж, мали певну специфіку. Принципова різниця між ними полягала в тому, що прогноз – це перш за все пошук найбільш економічно правильного рішення для досягнення цілей організації, а план – це відображення вже прийнятого рішення на основі попередньо проведеної роботи [5].

К. В. Багацька запропонувала основні характерні риси, що мають бути притаманні стратегічному плануванню:

- орієнтація в напрямку довготермінових перспектив;
- зосередження на першочергових цілях, від досягнення яких залежатиме діяльність підприємства;
- зіставлення намічених цілей з наявними можливостями, потрібними для їх досягнення;
- адаптивний характер, тобто можливості оперативного коригування впровадженої системи планування в процесі діяльності [6].

Однак у працях науковців та практиків мало уваги приділено вивченню більш вузького напрямку планування діяльності підприємства, а саме

плануванню продажів, з розглядом питань щодо вдосконалення мотивації праці представників комерційного відділу, оцінюванні результатів їхньої діяльності, аналізу перспектив розвитку шляхом перегляду планових та фактичних показників тощо.

Мета роботи полягає в розробленні методики планування продажів на підприємстві будівельної направленості.

Постановка завдання. Процес тактичного планування продажів починається з правильного встановлення обсягу продажів. Практично вся система планування обсягу продажів успішних будівельних підприємств нашої країни базується на аналізі результатів минулих років, вивченні потреб споживачів, дослідженні можливостей введення сучасних розробок з погляду новітніх технологій та виробів, застосуванні принципово нових стратегічних методик розвитку [7]. В результаті кожна організація отримує розгорнуту базу даних, на основі яких зможе точно визначитися, який показник продажів буде реально досяжним та сприятиме успішній діяльності підприємства.

Таким чином, для правильного планування продажів необхідне ретельне попереднє дослідження та подальше послідовне прийняття десятків управлінських рішень про розвиток цієї компанії або товару. Перш за все необхідний аналіз попередніх успіхів та виявлення причинно-наслідкових зв'язків між фактичними показниками минулих років та внесеними змінами до загальної стратегії продажів підприємства. Все це має особливе значення для передбачення та розвитку компанії в перспективі.

Якщо детальніше конкретизувати саму процедуру планування, то на виході отримаємо алгоритмізований процес рішень, що становитимуть повну протилежність процесу прийняття не запланованих, ситуативних, миттєвих управлінських рішень. Тобто, протилежністю планування продажів є імпровізація (рішення приймається на основі складної ситуації й досвіду планування). Планування ефективне там, де однієї інтуїції (навіть якщо вона значною мірою базується на досить великому досвіді) недостатньо для прийняття рішення, де потрібно поліпшити якість прийнятих рішень шляхом аналізу ринкових змін і причинно-наслідкових зв'язків між упровадженням запланованих рішень та покращенням цільових нормативів, що базуються на попередньому досвіді діяльності підприємства [8, 9].

Виклад основного матеріалу. Об'єктом дослідження в роботі є діяльність представника будівельного бізнесу України – компанії ТОВ «Баугранд», заводу-виробника широкого спектра будівельних матеріалів. Компанія з 2001 року спеціалізується на представленні технологій і виробничого комплексу продуктів і обладнання для промислових підлог усіх типів, виробництві тепло- та звукоізоляційних матеріалів, сухих будівельних сумішей та декоративних покриттів, є основоположником і лідером даних напрямностей будівельної індустрії України.

Представляв інтерес покращення загальної результативності діяльності підприємства шляхом удосконалення існуючої системи планування продажів. Першочергове значення необхідно приділити виявленню та ретельному аналізу основних показників, що впливають на досягнення даної мети задля об'єктивного оцінювання можливого збільшення існуючих планів. У табл. 1 наведено еволюцію змін показників цільових нормативів одного з відділів організації в період з 2015 до 2020 року та фактичне значення отриманого результату в 2021 році. На думку автора, аналіз діяльності підприємства в рамках даного періоду дозволить ретельніше спрогнозувати можливий розвиток подій та встановити найбільш реальне значення потенційного зростання.

Таблиця 1. Еволюція змін показників цільових нормативів

Цільові нормативи		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1	Рентабельність продажів (ROS), %	15	18	16	18	19	20	22
2	Середньорічне завантаження виробничих потужностей, %	66	72	75	80	90	90	90
3	Розподіл продажів по регіонах, %	100	100	100	100	100	100	100
	Північний регіон України	45	42	40	42	37	35	30
	Південний регіон України	28	26	24	23	26	30	25
	Західний регіон України	15	17	18	18	19	18	23
	Східний регіон України	12	15	18	17	18	17	22
4	Річний прибуток, грн	3330018	4060838	3929637	4824046	4856400	5440220	6220439
5	Річний валовий дохід, грн	22200121	22560210	24560232	26800256	25560000	27201100	31102197

Основний вплив на ефективність діяльності будь-якої організації має збільшення річного прибутку. Слід зауважити, що вирішальну роль на приріст прибутку відіграватиме цілеспрямоване підвищення плану річного валового доходу зі збереженням чи підвищенням показника загальної рентабельності продажів (ROS). Таким чином, застосування новітніх стратегічних рішень дозволило підвищити фактичне значення показника річного валового доходу з 27 201 100 грн у 2020 році до 31 102 197 грн у 2021 році, що становить майже 15%. Спостерігається одночасне зростання рентабельності з 20% до 22% відповідно у 2020 та 2021 роках, що значною мірою зумовило досягнення максимального показника річного прибутку в розмірі 6 220 439 грн.

Нестабільність економічної ситуації у країні, ризик появи негативних перемін у роботі менеджменту чи необхідність заміни людських ресурсів у найбільш прибуткових регіонах, загроза введення воєнного стану та інше, зумовлюють необхідність внесення показника розподілу продажів по регіонах до основних показників цільових нормативів. Розроблена стратегія дозволила досягти найрівномірнішого розділу продажів по регіонах за аналізований період з 2015 до 2021 року. Зміна рівнів рядів динаміки цільових нормативів зумовлюється впливом на досліджувані нормативи ряду факторів, які, як правило, неоднорідні по силі, направленню і часу їх дії. Наглядно виявити та проаналізувати тенденцію можна із застосуванням графічного методу. Діаграми залежності обсягу часу від рентабельності продажів, річного прибутку та річного валового доходу наведено на рис. 1, 2 та 3 відповідно.

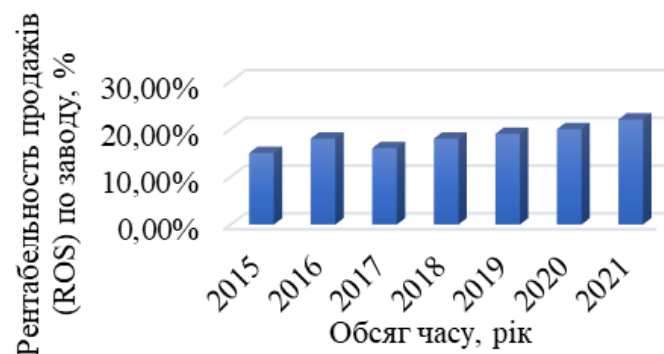


Рисунок 1. Динаміка зміни рентабельності продукції

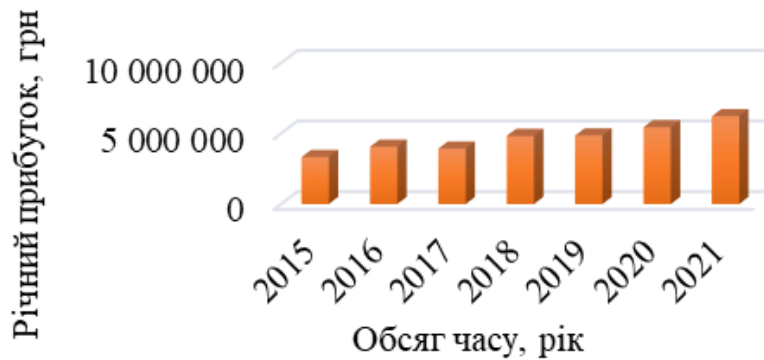


Рисунок 2. Динаміка зміни прибутку

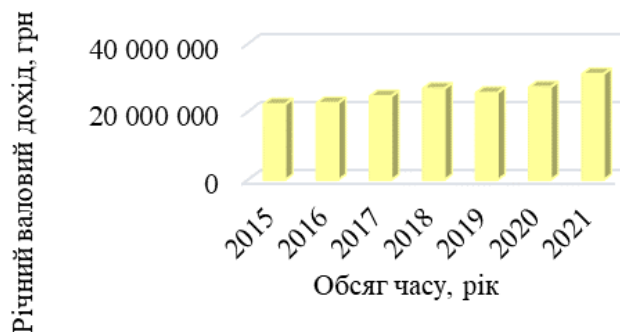


Рисунок 3. Динаміка зміни валового доходу

Діяльність компанії в період з 2015 до 2020 року була прибутковою та спостерігалася тенденція збільшення доходу. Однак виконання поставленої мети у вигляді подальшого збільшення планового річного доходу в 2021 році, а разом з тим і прибутку компанії було досить важким завданням, особливо в умовах посилення конкуренції на ринку гуртових продажів будівельних матеріалів. Успішне досягнення поставленої мети потребувало пошуку новітніх перспективних рішень щодо шляхів збільшення річного валового доходу, прибутку, рентабельності продажів тощо. Одним з таких рішень було прийнято вдосконалення стратегії активного продажу, що включало певні зміни в структурі та роботі відділу продажів, запровадження новітніх розробок та постановка певних завдань для співробітників технологічного відділу та відділу маркетингу (рис. 4).

Розроблення ефективної системи планування продажів неможливе без правильного прогнозування витрат, що відіграє незамінну роль в управлінні діяльністю будівельно-виробничих підприємств [10]. Загалом план витрат становить одну із складових річного бізнес-плану підприємства та формує основні елементи організації праці й заробітної плати, план матеріально-технічного забезпечення, поточних витрат та інше.

При формуванні плану витрат у сучасних умовах необхідно приділити увагу зниженню роздільних витрат у порівнянні з минулим періодом, при цьому не знехтувавши можливим майбутнім результатом. Розрахунки зниження витрат повинні проводитися по заздалегідь опрацьованих техніко-економічних факторах, що відповідають особливостям діяльності будівельних підприємств.

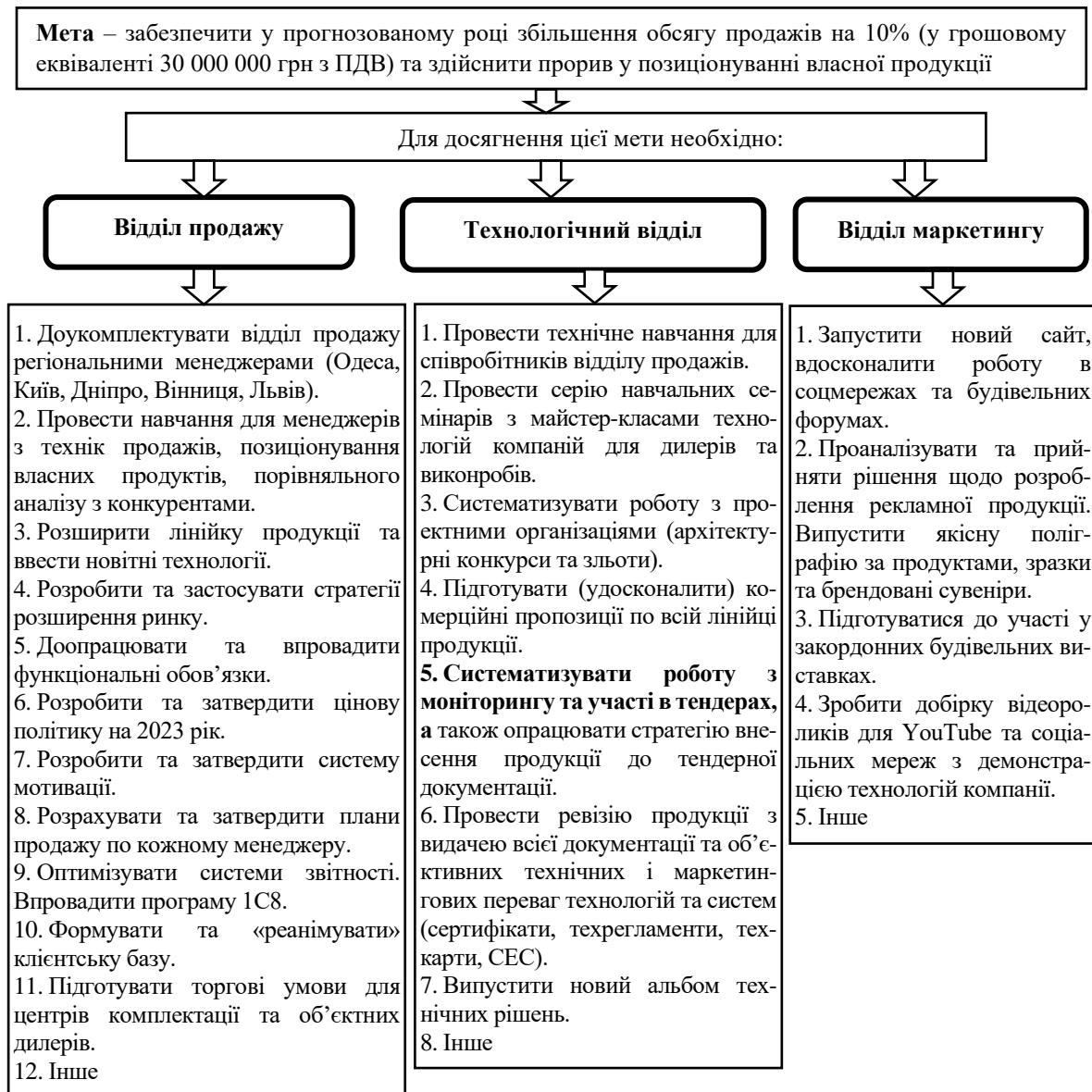


Рисунок 4. Стратегія розвитку активного продажу

Планування витрат має повністю відповідати стратегічним цілям діяльності підприємства й забезпечувати вирішення таких завдань:

- визначення та оптимізація економічно обґрунтованих витрат для забезпечення максимального прибутку компанії;
- забезпечення виконання маркетингових завдань;
- усунення неефективних витрат.

В табл. 2 наведено розроблений план витрат відділу продажів на 2021 рік. Комплексне застосування стратегії активного продажу та введення новітніх перспективних рішень дозволило перевиконати запланований показник валового доходу у 2021 році з 30 000 000 грн до 31 102 197 грн, тобто на 103,7%. Слід відзначити, що фактичний прибуток досяг позначки у 110,8%, а загальні витрати зменшилися з 3 667 895 до 3 394 598 грн. Представлені мінусові відхилення плану від факту по різних статтях затрат у більшості випадків обґрунтовуються перевиконанням плану та є допустимими.

Таблиця 2. Витрати відділу продажів на 2021 рік

Стаття	План	Факт	Відхилення, +/-	Виконання, %
Валовий дохід відділу	30 000 000	31 102 197	1 102 197	103,7%
Акції для клієнтів	135 000	141 024	-6 024	104,5%
Оренда складів	82 800	81 600	1 200	98,6%
Бонуси менеджерам	809 640	759 772	49 868	93,8%
ПММ на транспорт	270 000	273 000	-3 000	101,1%
Заробітна плата	784 200	842 568	-58 368	107,4%
Податки на ЗП	156 840	168 568	-11 728	107,5%
Інше	31 500	14 144	17 356	44,9%
Вантажні роботи за складами	26 000	34 721	-8 721	133,5%
Ремонт, страхівка та інше	20 000	27 522	-7 522	137,6%
Зв'язок, Інтернет, пошта	21 450	19 218	2 232	89,6%
Соцдопомога	11 000	10 100	900	91,8%
Поточний ремонт обладнання	150 000	105 000	45 000	70,0%
Доставка матеріалів	810 000	673 422	136 578	83,1%
Послуги банку	12 000	2 251	9 749	18,8%
Маркетинг	347 465	241 688	105 777	69,6%
Загалом витрати відділу	3 667 895	3 394 598	273 297	92,50%
Запланований прибуток	6 000 000	6 531 461	502 703	110,80%

Важливість такого інструменту як план продажів у ланцюзі управління підприємством важко переоцінити. Оскільки саме планування обсягу продажів дозволяє побудувати плани виробництва, закупівель, трудових та інших ресурсів з урахуванням вищенаведених доходів. Як управлінський ресурс планування продажів включає класичні елементи циклу управління: планування, організація, контроль, координація, мотивація тощо.

Встановлення досяжних планових величин та правильний численний розподіл між представниками комерційного відділу є основною передумовою створення успішного плану продажів. Планування повинно базуватися на основі ретельного аналізу діяльності компанії минулих років та отриманих результатів відділу продажів зокрема. Розроблений план продажів будівельно-виробничої організації за 2021 рік наведено в табл. 4. Зміна максимальних та мінімальних планових показників кожного працівника відділу продажів упродовж року базувалася на аналізі продажів минулих років та специфіці діяльності будівельного ринку. Врахування даних факторів дозволяє забезпечити досяжність поставлених цілей.

Таблиця 3. Річний розподіл продажів по менеджерах

	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	2021 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
План відділу продажів, грн	1000000	1200000	1800000	2300000	2600000	2800000	3000000	3400000	3400000	3400000	3000000	2100000	30000000
Північний регіон України													
Менеджер 1 (м. Київ), грн	150000	175000	260000	300000	340000	360000	375000	425000	425000	425000	375000	262500	3872500

Закінчення таблиці 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Менеджер 2 (м. Київ), грн	150000	175000	260000	300000	340000	360000	375000	425000	425000	425000	375000	262500	3872500
Південний регіон України													
Менеджер 3 (м. Одеса), грн	150000	175000	260000	300000	340000	360000	375000	425000	425000	425000	375000	262500	3872500
Менеджер 4 (м. Одеса), грн	150000	175000	260000	300000	340000	360000	375000	425000	425000	425000	375000	262500	3872500
Західний регіон України													
Менеджер 5 (м. Львів), грн	150000	175000	260000	300000	340000	360000	375000	425000	425000	425000	375000	262500	3872500
Менеджер 6 (вакансія, м. Рівне), грн	100000	150000	240000	300000	340000	360000	375000	425000	425000	425000	375000	262500	3777500
Східний регіон України													
Менеджер 7 (м. Дніпро), грн	150000	175000	260000	300000	340000	360000	375000	425000	425000	425000	375000	262500	3872500
Менеджер 8 (вакансія, м. Запоріжжя), грн	-	-	-	200000	220000	280000	375000	425000	425000	425000	375000	262500	2987500

Мотивація праці комерційних працівників – одна з основоположних функцій результативного планування системи продажів, що має комбінувати в собі найефективніші прийоми морального та матеріального заохочення [11]. Покращенню дієвості даної функції слід приділити особливу увагу, так як від цього, значною мірою залежатиме остаточний результат компанії в грошовому еквіваленті кількості реалізованої продукції. Перш за все стратегічне планування має бути направлене на:

- стимулювання ефективної праці усього відділу продажів, що дозволить отримати найкращий результат як наслідок ефективної командної роботи;
- стимулювання окремого менеджера, що призведе до покращення виконання індивідуальних планів.

Спільне застосування цих двох підходів дозволить досягти синергетичного ефекту в отриманні бажаного результату.

Систему мотивації розробляє керівник відділу продажів відповідно до стратегічних цілей компанії та затверджує генеральний директор. Критерії, що лежать в основі системи, відбираються з урахуванням вирішення найактуальніших завдань напряму в даному періоді. У 2021 році до структури відділу входили такі категорії:

- керівник відділу;
- регіональні менеджери з продажу;
- адміністратор CRM програми.

Встановлено кілька показників загальних виплат (рис. 5).

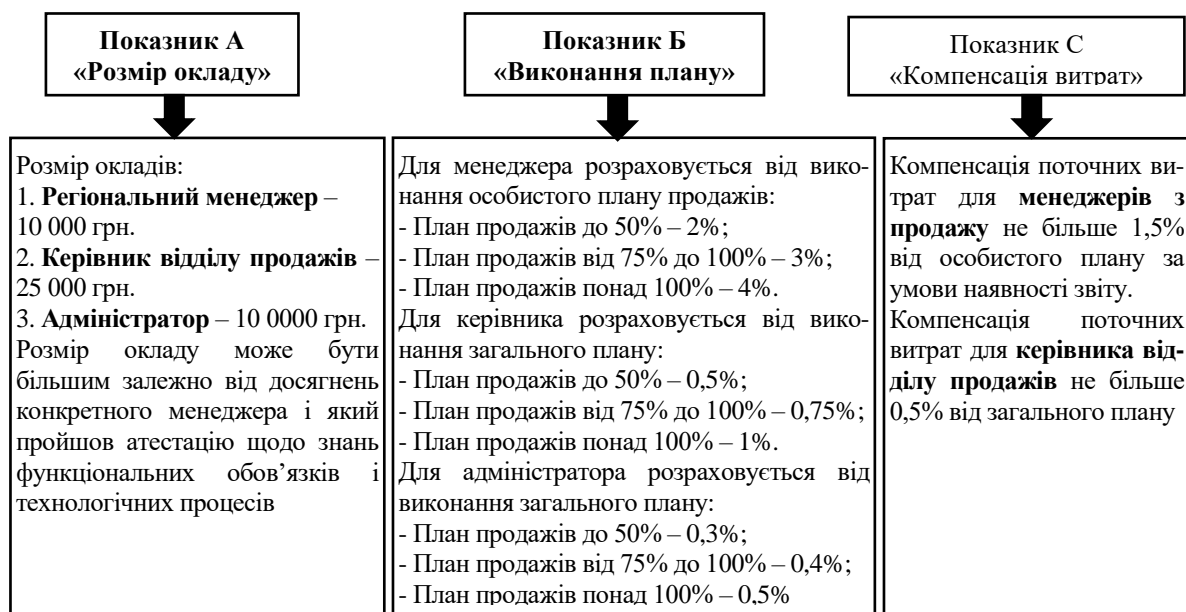


Рисунок 5. Показники загальних виплат

Система мотивації набирає чинності з 1 січня 2021 року. Стосовно інших питань, що додатково виникають по системі мотивації, не передбаченими вищесказаними умовами, розраховуються відповідно до рішення керівника відділу, погодженого з генеральним директором. Розрахунок, обґрунтування та затвердження бонусів відділу у фінансового директора є щомісячним обов'язком керівника відділу продажів. Розрахунок бонусів має бути здійснений не пізніше, ніж місяць після закриття звітного періоду та коректно сформованих звітів у 1С.

Термін виплати мотивації співробітників комерційного відділу:

1. Ставка – 50% (аванс) – до 15 числа поточного місяця, 50% (з/п) до 8–11 наступного місяця.

2. Бонуси за місяць – з 25 – 30 числа.

У табл. 4 наведено розроблену систему мотивації співробітників комерційного відділу будівельно-виробничого підприємства.

Таблиця 4. Розробка системи мотивації відділу продажів

Червень 2021 рік								
Відділ продажу	А				Б		С	Компенсація поточних витрат не більше 1,5% за умови наявності звіту
	Ставка	План	Факт	Бонус при плані до 50%	Бонус при плані від 75% до 100%	Бонус при плані від 100% та вище		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	115000	2800000	2888000	2,0%	3,0%	4,0%	273840	1,5%
Південний регіон України								
Менеджер 1 (м. Київ)	10000	360000	361000	0	0	14440	24440	5415

Закінчення таблиці 4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Менеджер 2 (м. Київ)	10000	360000	361000	0	0	14440	24440	5415
Південний регіон України								
Менеджер 3 (м. Одеса)	10000	360000	361000	0	0	14440	24440	5415
Менеджер 4 (м. Одеса)	10000	360000	361000	0	0	14440	24440	5415
Західний регіон України								
Менеджер 5 (м. Львів)	10000	360000	361000	0	0	14440	24440	5415
Менеджер 6 (вакансія, м. Рівне)	10000	360000	361000	0	0	14440	24440	5415
Східний регіон України								
Менеджер 7 (м. Дніпро)	10000	360000	361000	0	0	14440	24440	5415
Менеджер 8 (вакансія, м. Запоріжжя)	10000	360000	361000	0	0	14440	24440	5415
				0,5%	0,75%	1,0%		
Керівник відділу	25000	2800000	2888000	0	0	28880	53880	14440
				0,3%	0,4%	0,5%		
Адміністратор	10000	2800000	2888000	0	0	14440	24440	-
Відсоток загальних витрат на заробітну плату відносно планового показника – 10,98 %								

У результаті створення мотивації співробітників комерційного відділу було прийнято рішення щодо введення показника загальних витрат відносно планового показника:

$$\text{Загальні витрати} = \frac{\text{Заробітна плата} + \text{Поточні витрати}}{\text{Фактичне виконання плану}} * 100\%$$

$$\text{Загальні витрати} = \frac{273840 + 43320}{2888000} * 100\% = 10,98\%$$

Даний показник дозволяє контролювати витрати відділу продажів у результаті внесення необхідних поправок.

Висновки. Для того, щоб вижити й успішно розвиватися в умовах конкуренції, компанія повинна стежити за всіма змінами на ринку (потребами споживачів, ціновою політикою та принциповими діями конкурентів), а також за виробництвом нових видів продукції, введенням сучасних технологій, модернізуванням технології продажів, структури та внутрішньої політики компанії, вдосконаленням стратегічного планування тощо.

Створення ефективної системи планування продажів на підприємствах будівельної направленості має бути послідовним з огляду на нюанси, що стосуються компанії та ринку загалом. Перш за все необхідно визначитися з потенційним обсягом продажів, введенням сучасної стратегії розвитку, ретельним аналізом цільових показників діяльності компанії, розробленням мотивації та правильного планового розподілу продажів між комерційними працівниками, дослідженням та оптимізацією витрат, ін.

Реалізація виконання плану має знаходитися під чітким контролем з можливістю миттєвого коригування через вірогідність можливого зриву.

Застосування запропонованих заходів дозволить підприємству:

- мати чітку стратегію зростання (виражену плановими цифрами);
- керувати динамікою змін цільових нормативів;
- завчасно планувати витрати;
- створити гнучку мотиваційну систему та ін.

Таким чином, планування продажів є регулярною управлінською системою, що дозволяє прогнозувати фінансово-господарську діяльність компанії та є окремим елементом системи продажів.

Conclusions. In order to survive and successfully develop in a competitive environment, a company must monitor all changes in the market (consumer needs, pricing policy and principled actions of competitors), as well as the production of new products, the introduction of modern technologies, modernization of sales technology, company structure and internal policies, improvement of strategic planning, etc.

The creation of an effective sales planning system at construction companies should be consistent, taking into account the nuances related to the company and the market as a whole. First of all, it is necessary to determine the potential sales volume, introduce a modern development strategy, thoroughly analyze the company's performance targets, develop motivation and the correct planned distribution of sales among commercial employees, research and optimize costs, etc.

The implementation of the plan should be under strict control with the possibility of instant correction due to the likelihood of possible failure.

The application of the proposed measures will allow the company to

- have a clear growth strategy (expressed in terms of planned figures);
- Manage the dynamics of changes in target standards;
- plan expenses in advance;
- create a flexible incentive system, etc.

Thus, sales planning is a regular management system that allows forecasting the company's financial and economic activities and is a separate element of the sales system.

Список використаних джерел

1. Матвеева Н. В., Олійник В. М. Проблеми фінансового планування на підприємстві. Економіка суб'єктів господарювання. Наука й економіка. 2016. № 1 (41). С. 57–61.
2. Ляшко І. І. Маркетингове планування як фактор підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства. Приазовський економічний вісник. 2017. № 5 (05). С. 156–159.
3. Пилипчук В. П., Данніков О. В. Маркетингові аспекти управління продажем. Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Спец. вип. Економіка підприємства: теорія і практика: у 2 ч. Київ: КНЕУ, 2010. С. 371–382.
4. Буряк А. В., Дем'яненко І. В. Фінансове планування в системі управління розвитком підприємства. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2015. С. 155–160.
5. Янковська В. А., Хижняк А. М. Теоретичні основи планування та прогнозування на підприємстві. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2015. № 2. 166 с.
6. Багацька К. В. Фінансове планування як складова фінансового механізму підприємств. Удосконалення фінансового механізму системи АПК в умовах активізації глобалізаційних процесів: колективна монографія. Київ: Магнолія, 2015. С. 23–40.
7. Сударкіна С. П., Маслій А. М. Планування маркетингової діяльності підприємства в сучасних умовах: інструменти і організація. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Серія «Економічні науки». 2016. № 28 (1200). С. 95–99.
8. Буднікевич І. М. Маркетингове планування на підприємстві в умовах економічної кризи. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 9 (172). С. 88–90.
9. Данніков О. В. Актуальні проблеми маркетингового забезпечення процесу управління оптово-роздрібних підприємств України. Науковий вісник Мукачівського державного університету «Серія Економіка»: зб. наук. прац: МДУ. 2014. № 2. С. 83–90.
10. Радченко Д. М. Сутнісна характеристика фінансового планування на підприємстві. Young Scientist. 2016. № 6 (33). С. 179–182.

11. Jobber D., Lancaster G. *Selling and Sales Management*. London: Pearson Education, 2003. P. 412–413.

References

1. Matveieva N. V., Oliinyk V. M. (2016). Problemy finansovoho planuvannia na pidpriemstvi [Problems of financial planning at the enterprise]. *Ekonomika subiektiv hospodariuvannia. Nauka y ekonomika*. No. 1 (41). P. 57–61. [In Ukrainian].
2. Liashko I. I. (2017). Marketynhove planuvannia yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti komertsii noi diialnosti pidpriemstva [Marketing planning as a factor in improving the efficiency of commercial activities of the enterprise]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*. No. 5 (05). P. 156–159. [In Ukrainian].
3. Pylypchuk V. P., Dannikov O. V. (2010). Marketynhovi aspekty upravlinnia prodazhem [Marketing aspects of sales management]. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky: zb. nauk. pr. Spets. vyp. Ekonomika pidpriemstva: teoriia i praktyka: u 2 ch.* P. 371–382.
4. Buriak A. V., Demianenko I. V. (2015). Finansove planuvannia v systemi upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Financial planning in the system of enterprise development management]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy*. P. 155–160. [In Ukrainian].
5. Yankovska V. A., Khyzhniak A. M. (2015). Teoretychni osnovy planuvannia ta prohnozuvannia na pidpriemstvi [Theoretical foundations of planning and forecasting at the enterprise]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, parvo*. No. 2. P. 166–168. [In Ukrainian].
6. Bahatska K. V. (2015). Finansove planuvannia yak skladova finansovoho mekhanizmu pidpriemstv [Financial planning as a component of the financial mechanism of enterprises]. *Udoskonalennia finansovoho mekhanizmu systemy APK v umovakh aktyvizatsii hlobalizatsiinykh protsesiv: kolektyvna monohrafiia*. Kyiv: Mahnoliia. P. 23–40. [In Ukrainian].
7. Sudarkina S. P., Maslii O. O. (2016). Planuvannia marketynhovoï diialnosti pidpriemstva v suchasnykh umovakh: instrumenty i orhanizatsiia [Planning of marketing activities of an enterprise in modern conditions: tools and organization]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu “Kharkivskiy politekhnichnyi instytut”. Seriiia “Ekonomichni nauky”*. No. 28 (1200). P. 95–99. [In Ukrainian].
8. Budnikevych I. M. (2015). Marketynhove planuvannia na pidpriemstvi v umovakh ekonomichnoi kryzy pidpriemstva [Marketing planning at the enterprise in the conditions of economic crisis]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*. No. 9 (172). P. 88–90.
9. Dannikov O. V. (2014). Aktualni problemy marketynhovoho zabezpechennia protsesu upravlinnia optovo-rozdribnykh pidpriemstv Ukrainy [Actual problems of marketing support of the management process of wholesale and retail enterprises of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu “Seriiia Ekonomika”*: zb. Nauk. No. 2. P. 83–90.
10. Radchenko D. M. (2016). Sutnisna kharakterystyka finansovoho planuvannia na. *Young Scientist [Essential characteristics of financial planning at the enterprise]*. No. 6 (33). P. 179–182.
11. Jobber D., Lancaster G. (2013). *Selling and Sales Management*. London: Pearson Education. P. 412–413.