

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістра
(назва освітнього ступеня)

на тему: «Дослідження системи продаж транспортних послуг в організації, на
прикладі ТОВ «МВ Стеллар»»

Виконав(ла): студент(ка) 6 курсу групи БМм-61
спеціальності 073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

	<u>Шведа Т. Р.</u> (підпис)	<u>Шведа Т. Р.</u> (прізвище та ініціали)
Керівник	<u>Сороківська О. А.</u> (підпис)	<u>Сороківська О. А.</u> (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<u>Мосій О. Б.</u> (підпис)	<u>Мосій О. Б.</u> (прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	<u>Сороківська О. А.</u> (підпис)	<u>Сороківська О. А.</u> (прізвище та ініціали)
Рецензент	<u>Малюта Л. Я.</u> (підпис)	<u>Малюта Л. Я.</u> (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2025

АНОТАЦІЯ

на тему: «Дослідження системи продаж транспортних послуг в організації, на прикладі ТОВ «МВ Стеллар»»

Кваліфікаційна робота магістра: містить 74 сторінки, 17 рисунків, 22 таблиці, 3 додатки, 37 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є система продаж в організації.

Предметом дослідження є покращення системи продаж транспортних послуг в організації.

Метою дослідження є аналіз та опрацювання теоретичних концепцій щодо специфіки роботи системи реалізації транспортних послуг у сучасній організації, а також формування рекомендацій для її вдосконалення.

Методи дослідження: системний і фінансово-статистичний аналіз, порівняння, групування, синтез, організаційно-управлінські та інші методи.

Визначено пропозиції щодо вдосконалення діяльності працівників системи продаж досліджуваного товариства за допомогою навчання; впровадження КРІ з метою вдосконалення результативності працівників системи продаж; збільшення обсягів продаж транспортних послуг ТОВ «МВ Стеллар» шляхом придбання цистерни з тепловим підігрівом.

Запропоновані заходи можуть бути успішно впроваджені в діяльність ТОВ «МВ Стеллар».

Ключові слова: організація, транспортні послуги, система продаж, ефективність, навчання працівників, КРІ.

SUMMARY

Topic: “Research on the Transport Services Sales System in an Organization (LLC “MV Stellar” as a case of study)”

Master's thesis: 74 pages, 17 figures, 33 tables, 3 appendices, 37 references.

The object of research is organizational sales system.

The subject of research is improvement of the transportation services sales system in the organization.

The purpose of the thesis is to analyze and elaborate the theoretical concepts regarding the specifics of the transport service delivery system operation in a modern organization, as well as to develop the recommendations for its improvement.

Research methods include systemic and financial-statistical analysis, comparison, classification, synthesis, organizational and managerial methods, and other methods.

Proposals to improve the performance of the sales personnel through training; to implement KPIs in order to enhance the effectiveness of the sales staff; and to increase the volume of transport service sales of LLC “MV Stellar” by acquiring a steam heating tanker have been developed.

The proposed measures can be successfully implemented in the operations of LLC “MV Stellar”.

Keywords: organization, transport services, sales system, efficiency, employee training, KPIs.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОДАЖ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1 Суть системи продаж і етапи її побудови в організації	7
1.2 Оцінка ефективності системи продаж підприємства	11
1.3 Транспортні послуги і система їх продаж	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПРОДАЖ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ В ТОВ «МВ СТЕЛЛАР»	23
2.1 Загальна характеристика ТОВ «МВ Стеллар»	23
2.2 Аналіз системи продаж досліджуваного товариства	30
2.3 Оцінка ефективності системи продаж ТОВ «МВ Стеллар»	35
РОЗДІЛ 3 ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ ПРОДАЖ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ В ТОВ «МВ СТЕЛЛАР»	42
3.1 Вдосконалення діяльності працівників системи продаж досліджуваного товариства за допомогою навчання	42
3.2 Рекомендації щодо впровадження КРІ з метою вдосконалення результативності працівників системи продаж ТОВ «МВ Стеллар»	48
3.3 Пропозиції щодо збільшення обсягів продаж транспортних послуг ТОВ «МВ Стеллар» шляхом придбання цистерни з тепловим підігрівом	54
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	61
4.1 Навчання і перевірка знань з питань охорони праці водіїв автотransпортних засобів	61
4.2 Безпечність надання транспортних послуг	63
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	68
БІБЛІОГРАФІЯ.....	70
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність дослідження визначається тим, що сучасний ринок транспортних послуг характеризується високим рівнем конкуренції, динамічністю та вимогами клієнтів, що зростають, до якості, швидкості та надійності перевезень. У таких умовах ефективна система продажу транспортних послуг стає ключовим чинником успішної діяльності автотранспортної організації. Від того, наскільки добре організація вибудовує процеси взаємодії з клієнтами, формує тарифну політику, використовує інструменти маркетингу та управління продажами, залежить її конкурентоспроможність та здатність забезпечувати стабільний фінансовий результат.

Питання розробки та покращення системи продаж в організаціях загалом і сфери послуг зокрема стало предметом численних досліджень багатьох науковців, таких як Штефанич Д., Дячун О. [1], Холод С., Павлова В. [3], Кирич Н.Б., Юрик Н.Є. [5], Тримбуляк І. І., Шведа Н. М. [6], Зоріна О. І., Волохов В. А., Волохова І. [8], Белінська Г. В., Гусаров С. І. [11] та багато інших.

Метою дослідження є аналіз та опрацювання теоретичних концепцій щодо специфіки роботи системи реалізації транспортних послуг у сучасній організації, а також формування рекомендацій для її вдосконалення.

Завдання дослідження визначають дослідження в таких напрямках:

1. Вивчення теоретичних основ функціонування системи продаж транспортних послуг в сучасній організації.
2. Оцінка діяльності ТОВ «МВ Стеллар» та особливостей організації продажу транспортних послуг у компанії.
3. Формування пропозицій для покращення системи продажу транспортних послуг у ТОВ «МВ Стеллар».
4. Дослідження заходів із охорони праці та забезпечення безпеки життєдіяльності на автотранспортних підприємствах.

Об'єктом дослідження є система продаж.

Предметом дослідження є покращення системи продаж транспортних послуг в організації.

Методи дослідження: системний і фінансово-статистичний аналіз, порівняння, групування, синтез, організаційно-управлінські та інші методи.

Наукова новизна отриманих результатів визначається вивченням теоретичних аспектів та формуванням практичних пропозицій для покращення здійснення процесу продажу транспортних послуг в організації.

Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій для вдосконалення системи продаж транспортних послуг у сучасних організаціях.

Інформаційною базою роботи слугують нормативні документи, публікації у спеціалізованих журналах, навчальні посібники, праці українських та зарубіжних експертів, а також різноманітна інформація та звітні матеріали ТОВ «МВ Стеллар».

Апробація результатів дослідження та публікації. Основні висновки роботи піддалися аналізу в межах міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний стан та тенденції розвитку професійної системи менеджменту: виклики для України і світу» (м. Одеса, 14 листопада 2025 року).

Структура та обсяг дослідження. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій. Робота містить 74 сторінки, 17 рисунків, 22 таблиці, 3 додатки. Бібліографія включає 37 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОДАЖ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Суть системи продаж і етапи її побудови в організації

Щоб досягнути успіху в будь-якій діяльності, організація загалом і її працівники зокрема мають бути здатні продати продукцію чи послуги, що вона виробляє. Саме тому грамотна побудова системи продаж організації є важливою для її комерційного успіху. Проте єдиного погляду на побудову системи продаж в сучасній організації не існує, тому кожне підприємство будує її на основі власного бачення ситуації.

Продажами називають перемовини, що зазвичай відбуваються між двома зацікавленими сторонами, а саме продавцем і покупцем. Фіналом продажу є підписання договору купівлі-продажі продукції/послуги [1, с. 125].

Система продаж – це ланцюг дій, що включає ряд процесів, початковим з яких є пошук покупців і завершальним – укладання договору купівлі-продажу продукції/послуг. До системи продаж також входять дій, які передбачають забезпечення ефективності продаж, до яких відносять підбір працівників, їх навчання, формування системи мотивації тощо. Головною метою системи продаж є задоволення потреб покупців та отримання прибутку від діяльності [1, с. 126].

Система продаж передбачає організацію діяльності в торгівельній сфері таким чином, що в результаті підприємство отримає зростання продаж. Фактично, можна сказати, що система продаж включає усі процеси, які сприяють реалізації продукції чи послуг, що, в свою чергу, веде як до отримання прибутку, так і до задоволення потреб клієнтів [2].

Система продаж – бізнес-модель підприємства, що включає певні бізнес-процеси, які мають бути гнучкими і швидко адаптовуватись до змін зовнішнього середовища (зокрема до дій конкурентів). При цьому для підприємства має залишатись можливість для зростання, для визначення нових напрямків діяльності,

опираючись на постійний аудит асортиментного портфелю. В цьому контексті має бути застосування таких інструментів як ABC-аналіз і XYZ-аналіз [3].

Основні завдання системи продаж організації подані на рис.1.1.

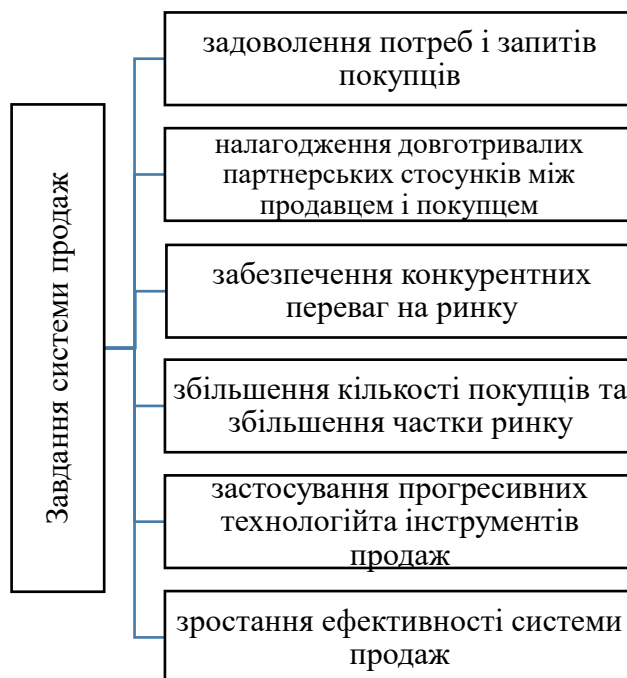


Рисунок 1.1 – Основні завдання системи продаж організації

Джерело: сформовано автором на основі [1, с. 126]

Система продаж – це певна сукупність процесів, методів, інструментів і людей, які працюють над ефективним просуванням продукції/послуг від виробника/надавача до покупця. Іншими словами, система продаж передбачає організований спосіб продажу продукції/послуг і включає всі етапи: від пошуку покупця до отримання прибутку на рахунок підприємства. Таким чином, ефективна система продаж на підприємстві ґрунтується на трьох складових [2]:

- 1) продукція/послуга, які необхідно продати;
- 2) колектив, що працює на завданням виготовлення і продажі продукції/послуги;
- 3) налагоджені процеси збуту на підприємстві.

В системі продаж суттєву роль відіграють всі працівники організації, адже від якості їх роботи залежить якість продукції чи послуг. Також важливу роль

відіграють працівники відділу продаж (може носити назву відділ збуту чи комерційний відділ тощо), адже саме вони здійснюють збут продукції чи послуг і від налагодженості і злагодженості їх роботи залежить результат продаж. Окрім того добре налагоджена робота системи продаж вказує на те, що тимчасова відсутність одного чи кількох працівників не веде до збою всієї системи і до зниження ефективності збуту продукції чи послуг підприємства.

Щоб побудувати ефективну систему продаж, то керівникам організації потрібно докласти значні зусилля. Проте побудова ефективної системи продаж цілком доступне завдання. Основні етапи цього процесу подані на рис.1.2.

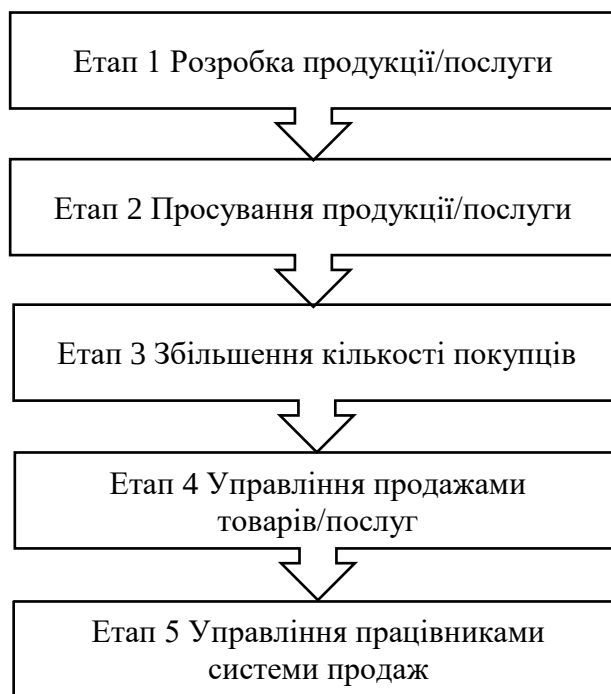


Рисунок 1.2 – Основні етапи побудови ефективної системи продаж в організації

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Охарактеризуємо кожен етап побудови ефективної системи продаж в організації [2].

Етап 1 Розробка продукції/послуги – передбачає, що потрібно сформулювати пропозицію продукції чи послуг, які будуть задовільняти певні потреби споживачів

на ринку. Адже золоте правило продажів передбачає, що добре продається той товар, який потребують споживачі.

Етап 2 Просування продукції/послуги – вказує не те, що для ефективної продажі товару/послуги підприємству потрібно зробити все, щоб про нього дізналися якомога більше потенційних споживачів. Ознайомленню із продукцією/послугами сприяє реклама, для якої потрібно визначити оптимальні різновиди. Також на цьому етапі потрібно прийняти рішення про вибір каналів збуту продукції/послуг.

Етап 3 Збільшення кількості покупців – вказує на те, що після ознайомлення із товаром/послугою, що пропонує організація необхідно зробити все, щоб покупців виявили бажання здійснити покупку. Проте головною метою є не лише продає товару/послуги, а перетворення покупців на постійних клієнтів, потреби яких задоволення повною мірою.

Етап 4 Управління продажами товарів/послуг – передбачає, що потрібно вибрати ті інструменти збуту, які приносять потрібний результат по продажах товару/послуги, а від недієвих інструментів позбутись.

Етап 5 Управління працівниками системи продаж – вказує на те, що наявність лише товару і інструментів продаж не достатньо, адже продають люди. Саме працівники, їх вміння, досвід, професіоналізм визначають ефективність інструментів продаж, що застосовуються, та ведуть до ефективних продаж продукції/послуги. Тому підприємству важливо підбирати працівників в систему продаж, працювати із підвищенням їх професійної майстерності та налагоджувати ефективну систему мотивації для професійних здобутків.

Отже, система продаж є важливою складовою діяльності будь-якої організації. Саме вона забезпечує просування продукції/послуги на ринок, задоволення покупців і отримання прибутку організаціям. Водночас ефективна система продаж – це результат комплексного підходу, що поєднує стратегічний підхід, якісну організацію процесів і постійне вдосконалення. Коректна побудова системи продаж дозволяє підвищувати конкурентоздатність, збільшувати обсяги збуту і забезпечити стабільний розвиток підприємства.

1.2 Оцінка ефективності системи продаж підприємства

Щоб організація було успішною на ринку, потрібно налагодити ефективну систему продаж її продукції/послуг. Продажі насправді є складними і динамічними. Водночас часто успішні продажі мають в деякій мірі творчий характер. Проте багато організацій шукають ключ для визначення «рецепту», що дасть змогу знайти велику кількість покупців продукції/послуг і отримати великі прибутки.

Для оцінки ефективності системи продаж важливо визначити показники, що її характеризують. Фактично для кожного підприємства, показники можуть відрізнятися, враховуючи специфіку самого підприємства, продукції чи послуги, що необхідно продати. Проте є деякі аспекти, що вказують на те, чи ефективна система продаж. До цих аспектів відносять [2]:

- система продаж дозволяє контролювати процеси реалізації товару, а також досить достовірно прогнозувати як обсяги збуту, так і їх зміни;
- відбувається зростання обсягів продаж;
- з'являється потреба в додаткових працівниках, що будуть займаються збутом продукції/послуг.

Єдиного показника, що дозволить оцінити ефективність системи продаж не існує. Проте можна виділити дев'ять найбільш поширених критеріїв, що вказують на ефективність системи продаж загалом [4]:

1) план продаж – це документ, в якому вказують цілі підприємства щодо продажу продукції/послуг; його можна застосувати для відстеження і порівняння успішності угод по продажах;

2) прибуток – розраховується як різниця між сумою виручки від реалізації продукції/послуг і сукупних витрат; показник є дуже важливим для організації і часто є мірилом успіху діяльності;

3) трафік – вказує на кількість потенційних покупців, що відреагували на зроблену пропозицію купити продукцію/послугу і можуть її купити;

4) продаваність продукту – дає відповідь на запитання чому і в яких випадках певна продукція/послуга продаються краще чи гірше; на даний показник впливають такі чинники, як сезонність, акції, реклама, зниження ціни, погіршення ситуації на ринку, наявність проблем в конкурентів тощо;

5) середня вартість продажі одному покупцеві – показник найточніше можна вирахувати, якщо врахувати витрати на рекламу і маркетинг, а також на зарплату працівників, що будуть залучені до роботи із покупцем;

6) час відповіді працівника на запит потенційного покупця – дозволяє зрозуміти як швидко працівник реагує на запит потенційного покупця, як відповідає на запитання і вибудовує процес продажі;

7) повторюваність угод – дозволяє оцінити кількість угод, що буди укладені із покупцями, які вже купляли продукцію/послуги в підприємства; такі покупці зазвичай є більш лояльними по підприємства та готові здійснювати покупки частіше і навіть по вищій ціні;

8) використання соціальних мереж – показник дає змогу дізнатись через які мережі працівник спілкується із потенційними покупцями, а також через які мережі найчастіше приходять запити про продукцію/послуги і пропозиції щодо співпраці;

9) якість обслуговування покупців (як наявних, так і потенційних) – показник дозволяє оцінити стиль, методи та ефективність роботи працівника із покупцями, а також рівень задоволення покупців співпрацею із організацією.

Даний перелік показників не повний. Він включає найбільш загальні показники. Проте цей перелік кожна організація може доповнити тими показниками, які характеризують її продукцію/послуги, відповідають встановленим цілям, а також враховують специфіку діяльності.

Разом з тим, щоб система продаж на підприємстві була ефективною, потрібно оцінювати не лише загальні показники продаж, а й якість роботи працівників, що займаються продажами. Ці показники також дозволяють зробити висновки про ефективність системи продаж підприємства, тому їх потрібно визначати. До цих показників можна віднести [4]:

1) **висячі угоди** – включає кількість потенційних покупців, з яким менеджер працює. Розрахунок цього показника дає змогу визначити як навантаження на окремого працівника, так і на весь підрозділ. Окрім того, показник дає змогу зрозуміти, чи є в менеджерів простої і яка інтенсивність їх роботи, а також можна зрозуміти кількість угод, які перебувають на різних етапах продажі;

2) **закриті угоди** – визначає кількість завершених угод. Показник характеризує продуктивність роботи менеджера і допомагає зрозуміти, яку кількість часу він витрачає на закриття однієї угоди. Для ефективної команди кількість закритих угод кожним менеджером має бути приблизно однаковою;

3) **коефіцієнт ефективності продаж** (його ще називають конверсією) – це кількість людей, що поцікавились продукцією/послугами (як через сайт, відвідування офісу чи телефонний дзвінок) і зробили цільову дію. Конверсію рекомендують визначати на кожному етапі угоди, адже чим вищий даний показник, тим вища результативність роботи системи продаж;

4) **загублені клієнти** – це покупці, які відмовились від завершення угоди. Тут важливо визначати не лише їх кількість, а й розуміти на яких етапах угоди вони відмовились і по яких причинах;

5) **середній чек** – розраховують шляхом ділення виручки від реалізації продукції/послуг і кількості покупців. Розрахунок цього показника допомагає при плануванні продаж та підштовхує менеджерів до пропонування додаткових товарів чи послуг;

6) **цикл продажів** – вказує на кроки, які робить менеджер з метою продажі/виконання замовлення. Показник дає можливість розуміти деталі процесу продажі, а також визначити тривалість кожного етапу продажі (наприклад, переговорів, виконання замовлення тощо) і тривалість цілого циклу. Фактично, чим коротший цикл продажі, тим більше покупців може обслужити менеджер і тим більший дохід підприємства.

Вказані показники дозволяють керівнику системи продаж розуміти якість і ефективність роботи менеджерів, що дозволяє більш якісно планувати продажі і вибирати канали збуту, підвищити ефективність системи мотивації менеджерів.

Не остання роль для налагодження ефективної системи продаж належить також і керівнику підрозділу продаж. Адже саме керівник підрозділу має вирішувати складні завдання, ставить цілі і мотивує менеджерів до їх досягнення, а також контролювати роботу всього підрозділу.

Щоб зрозуміти якість роботи всього підрозділу продаж, а також зрозуміти які товари чи послуги не користуються попитом, який товар не приносить необхідних прибутків (тобто є збитковим), чому покупці відмовляються від співпраці із організацією тощо, необхідно провести аналіз ефективності продажів. З цією метою керівник підрозділу продажів має зібрати таку інформацію [4]:

- загальна кількість покупців;
- кількість покупців, що купують продукцію/послуги підприємства вперше;
- середній чек одного покупця;
- обсяги покупок кожного окремого покупця (тобто його потенціал);
- кількість постійних покупців (здійснюють покупку вже не один раз);
- кількість втрачених покупців.

Фактично, керівнику підрозділу продаж підприємства потрібно контролювати ефективність менеджерів по роботі із покупцями, їх знання продукції/послуги, результати продаж, а також стосунки в колективі.

Для того, щоб розуміти кількість і якість роботи менеджерів з продаж, керівник відповідного підрозділу має ознайомлюватись із звітами працівників. саме на основі звітів можна зробити висновки, чи розвивається підрозділ, які зміни відбуваються в обсягах і структурі продаж, в яких напрямках потрібно більше працювати тощо.

Аналізування щоденної діяльності менеджерів продаж і отриманих ними результатів дасть змогу отримати відповіді на велику кількість різноманітних запитань, на основі яких вже можна розробляти майбутню стратегію. До таких запитань можна віднести:

- з яким типом покупців менеджер працює частіше (тут може йтися і про розмір покупця, і про його галузеву належність, і про розмір здійснюваної покупки, і про частоту покупки тощо);

- скільки часу та ресурсів потрібно менеджеру для опрацювання однієї заявки, на укладання угоди;
- на якому етапі і з якої причини клієнт відмовляється від покупки;
- які із покупців приносять більше доходу підприємству;
- які інструменти комунікації використовує і яким чином взаємодіє менеджер під час роботи із покупцем;
- які методи роботи, манера поведінки менеджера тощо здійснюють кращий вплив на покупця з метою налагодження з ним довгострокової співпраці тощо.

Проведений аналіз дає змогу зрозуміти як роботу окремого менеджера, так і всього підрозділу із продаж. Вказаний аналіз дає змогу не лише оцінити отримані результати і прибутки, а й виявити проблемні місця, що дозволить із ними попрацювати з метою їх усунення.

Отже, ефективна система продаж є ключовою умовою успішності підприємства на ринку. Вона має забезпечувати ефективні процеси продажі, достовірні аналіз і прогнозування збуту продукції/послуг, а також сприяти зростанню продажів і розширенню штату менеджерів продаж. Систематичний контроль, оцінювання показників і вдосконалення процесів продаж дозволяють підвищити продуктивність працівників, покращити взаємодію з покупцями й забезпечити стабільне зростання прибутків підприємства.

1.3 Транспортні послуги і система їх продаж

Транспортні послуги є важливою сферою для економіки будь-якої країни світу. Зазвичай транспортна галузь є стратегічно важливою, адже без вантажних і пасажирських перевезень не можна уявити сучасну країну. Тому основним завданням транспортної галузі є своєчасне, якісне та повне задоволення потреб людей і економіки країни в перевезеннях, а також постійне підвищення її економічної ефективності [8, с. 9].

Сучасний ринок транспортних послуг – це галузь здійснення перевезень як пасажирів, так і різноманітних вантажів (твердих, рідких, сипучих, токсичних, легкозаймистих, вибухонебезпечних тощо), а також здійснення технічного

обслуговування і ремонту машин та надання інших (додаткових) послуг, що пов'язані із перевезеннями [8, с. 9]. Ще досить недавно транспортні підприємства здійснювали лише перевезення і технічне обслуговування транспортних засобів, проте на сучасному етапі з метою підвищення рівня конкурентоспроможності вони почали надавати багато додаткових послуг (наприклад, експедиторські і логістичні послуги, послуги навантаження/розвантаження і пакування продукції, інформаційні послуги тощо).

Разом з тим «послуга» як категорія відрізняється від «товару», тому діяльність щодо надання послуг має свої характерні риси (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Характерні риси діяльності по наданню послуг

№ п/п	Характерна риса	Особливість діяльності
1	2	3
1	Нездатність послуги до накопичення	Послуги не існують поза процесом їх надання і їх неможливо накопичити на майбутнє
2	Невідчутність послуги	Послугу неможливо побачити, приміряти, зберігати, упакувати тощо, тому неможливо зрозуміти її обсяги і якість до моменту її надання
3	Нематеріальність послуги	Під продажем послуги зазвичай розуміють процес продажу часу і роботи працівника, що її надає
4	Невіддільність моменту надання і споживання послуги	Послуги надають і споживають одночасно, тобто момент їх надання настає після замовлення
5	Участь споживача у процесі її надання	Під час надання послуги її споживач бере активну участь
6	Мінливість послуги	Якість послуги є відносною, адже для неї не існує стандартів і кожного разу послугу надають по іншому
7	Індивідуальний характер послуги	При наданні послуги враховують індивідуальні побажання її споживача
8	Незамінюваність послуги	Послуга – це споживча вартість, що існує в певний час і в певному місці, тому її складно замінити іншою

Джерело: сформовано автором на основі [8, с.10; 9, с. 475; 10]

Вказані риси характерні для сфери надання послуг загалом, так і для сфери надання транспортних послуг. Можна сказати, що транспортні послуги в багатьох випадках є послугами, що завершують процес виробництва товарів.

В чинному законодавстві єдиного визначання транспортних послуг немає. Так, в чинному законодавстві, що стосується різного виду транспорту [13-15],

надається окреме визначення для транспортних послуг, які надаються цими видами транспорту. Також не дається визначення транспортних послуг і в Цивільному кодексі України [16]. Саме тому окремі науковці дають власне трактування вказаного поняття. Так, наприклад, транспортна послуга – це дія або група дій, що мають на меті перевезення або здійснення інших допоміжних операцій для переміщення пасажирів, багажу, вантажу тощо [17, с. 116].

Транспортна послуга спрямована на задоволення потреб людей і її характеризує наявність технологічного, ресурсного, економічного, інформаційного, правового забезпечення [8, с. 10].

Види транспортних послуг подані на рис.1.3.



Рисунок 1.3 – Основні види транспортних послуг

Джерело: сформовано автором на основі [8, с. 10]

Щодо особливостей надання транспортних послуг сучасними підприємствами, то можна виділити два напрямки в організації їх надання [8, с.11]:

- пристосування видів транспортних послуг, що надаються, до особливих потреб клієнта/покупця;
- здійснення активного формування попиту на транспортні послуги, що вже надає організація, з метою отримання прибутку від їх продажу.

Але в будь-якому випадку найважливішим елементом ринку транспортних послуг є їх покупець – клієнт транспортного підприємства. Саме клієнт зазвичай диктує транспортному підприємству, які умови для обслуговування йому прийнятні.

Найважливішими критеріями, що впливають на поведінку покупця транспортних послуг на ринку (особливо якщо йдеться про перевезення вантажів), є [8, с. 11]:

- види (номенклатура і асортимент) послуг, що надає організація;
- швидкість доставки вантажів і технології, що при цьому організація застосовує;
- цінова політика;
- якість і мобільність перевезень вантажів;
- наявність спеціалізованих транспортних засобів для перевезення особливих вантажів;
- географія надання послуг тощо.

Щодо оцінки якості транспортних послуг, то стандартів в даній сфері не існує. Зазвичай покупець порівнює фактичні параметри якості послуги із власними очікуваннями і на основі результатів робить висновки. Якщо фактичні результати приблизно збігаються із очікуваннями, то покупець вважає якість транспортної послуги задовільною. Споживчі очікування покупця формуються на основі таких аспектів [8, с. 11]:

- 1) мовна комунікація – чутки – покупці передають один одному інформацію про організацію, про послуги, про рівень цін і т.д.;
- 2) власні потреби – кожен покупець має свої уявлення про послугу, яку йому потрібно, про її якість, рівень ціни, швидкість обслуговування і швидкість доставки вантажу тощо;

3) минулий досвід – покупець вже отримував подібну послугу в тому самому підприємстві чи іншому, тому розуміє весь механізм;

4) зовнішня комунікація – відбувається через ЗМІ, тобто за допомогою реклами, тематичних публікацій тощо.

Основні показники, які дозволяють оцінити якість обслуговування покупців транспортними підприємствами, подані на рис.1.4.

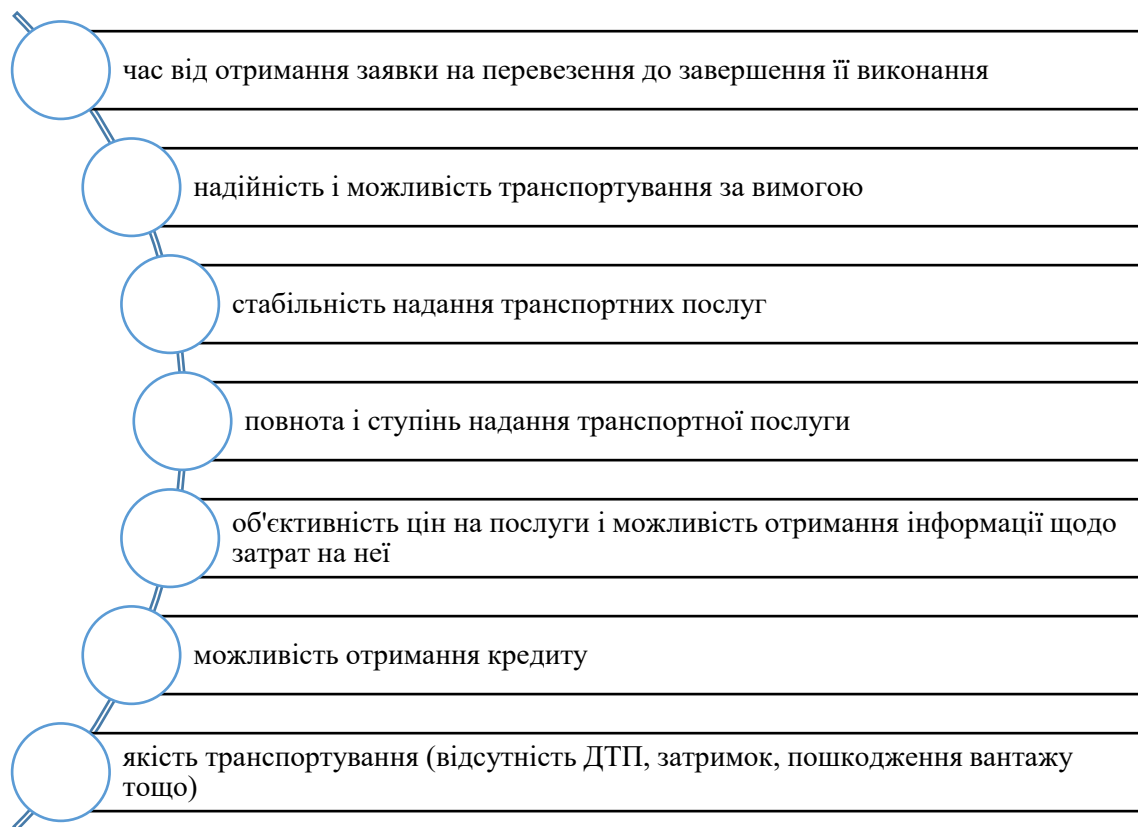


Рисунок 1.4 – Основні показники для оцінки якості послуг транспортних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [8, с. 13-14]

Однією із найважливіших вимог покупця транспортних послуг є те, що вантаж має бути відправлений чи доставлений вчасно, адже зберігання вантажів на складах є дороговартісним та затримки ведуть до порушень у виробничих/торгівельних циклах покупців послуг [8, с.12].

Критерії, що дозволяють оцінити рівень попиту на певні транспортні послуги, зображені на рис.1.5.

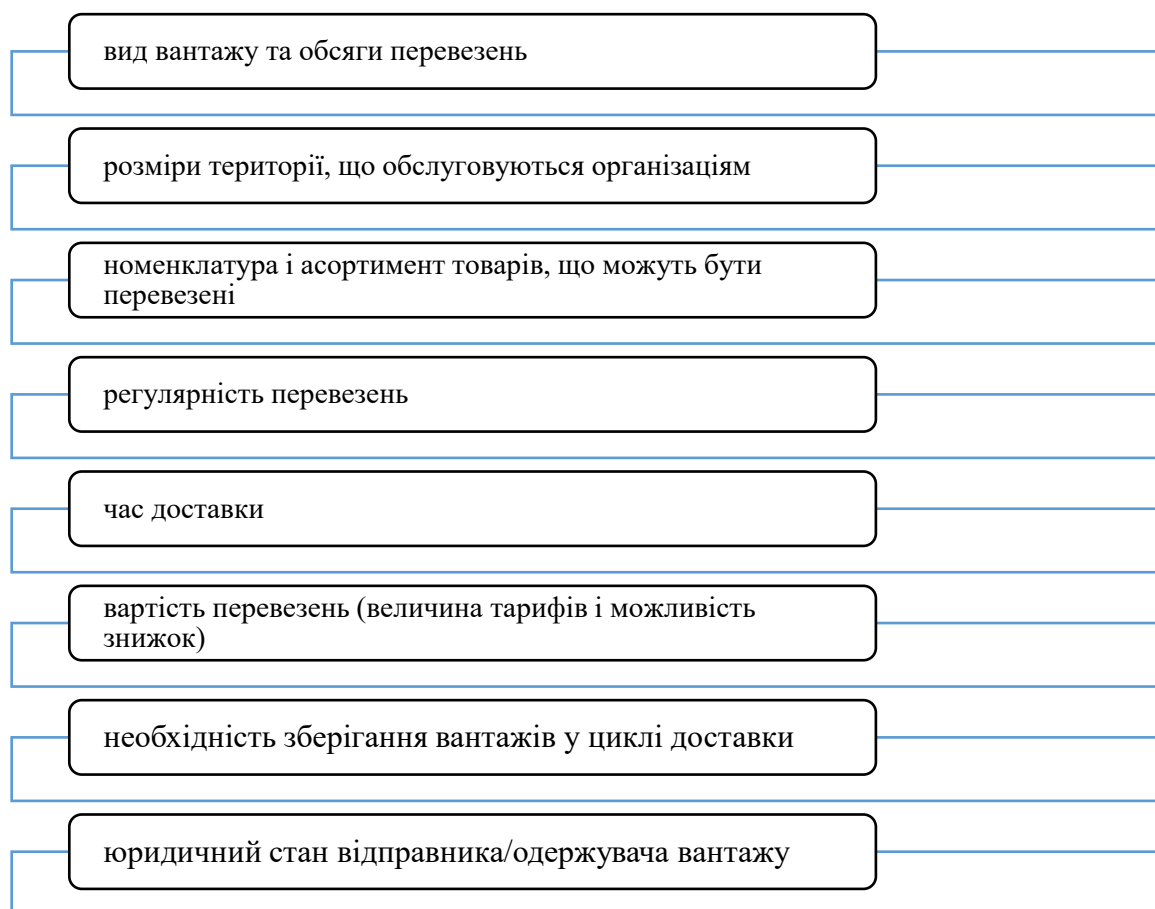


Рисунок 1.5 – Основні критерії, що характеризують попит на транспортні послуги

Джерело: сформовано автором на основі [8, с.12]

Часто вважають, що найважливішою конкурентною перевагою в транспортних послугах є її ціна. Саме тому покупці часто шукають дешеву ціну за транспортні послугу. Проте в транспортній галузі не все так однозначно: низька ціна часто відбивається на якості транспортної послуги, що, в свою чергу, не веде до налагодження тісної співпраці між транспортною організацією і покупцем. Насправді для налагодження довгострокової співпраці потрібна психоемоційна сумісність потенційних партнерів, зокрема наявність таких рис в обох сторін, як толерантність, комунікабельність, вміння вислухати, уважність, ввічливість,

вміння вирішувати проблеми, що виникають при співпраці тощо. Ці риси мають бути притаманні менеджеру, що продає транспортні послуги, адже він перш за все продає себе і свій професіоналізм. Тут йдеться про такі навички менеджера, як людський підхід при роботі з покупцем, бажання працювати, вміння реагувати на мінливі чинники тощо. Фактично в більшості випадків клієнт готовий платити будь-яку ціну не стільки за транспортну послугу, скільки за свій спокій і якісне вирішення проблем, що можуть виникати при транспортуванні [19].

Зазвичай просування транспортних послуг ведеться за допомогою таких засобів [20]:

- реклами в ЗМІ та Інтернеті;
- прямого контакту із представниками організацій-замовників;
- власних зв'язків і знайомств;
- рекомендації задоволених покупців тощо.

Найкращий результат по пошуку покупців можна отримати, якщо вони ознайомляться із відгуками про послуги. Тому менеджери часто просять залишити відгук на власному сайті чи інших площадках.

Традиційно продаж транспортних послуг відбувається через прямий їх продаж. Проте тут є свої тонкощі. Знайти покупця і запропонувати йому послугу – це пів справи. Менеджер повинен не лише знайти покупця, а й заслужити його довіру і укласти договір про співпрацю. Також до обов'язків менеджера відносять вивчення конкурентів. Проте, щоб збільшити обсяги продажу транспортних послуг, менеджер має працювати із ціною і сервісом, тобто вони мають бути кращі, ніж в конкурента.

Отже, продаж транспортних послуг є важливою складовою діяльності організації і відіграє значну роль у забезпеченні ефективності перевезень. Конкурентоспроможність транспортних підприємств визначається якістю обслуговування, своєчасністю доставки та гнучкістю у взаємодії з клієнтами.

Таким чином, система продаж – це комплекс взаємопов'язаних процесів, дій, інструментів і людей, спрямованих на ефективний продаж продукції/послуг. Її головна мета – задоволення потреб покупцям і отримання прибутку організацією.

Ефективна система має бути гнучкою та адаптивною до змін. Оцінка ефективності системи продаж здійснюється за сукупністю кількісних і якісних показників – прибутковістю, обсягами збуту, конверсією, повторюваністю угод, середнім чеком, якістю обслуговування клієнтів тощо. Важливо оцінювати як результати діяльності підприємства в цілому, так і ефективність роботи окремих менеджерів.

Транспортні послуги передбачають перевезення пасажирів чи вантажів і мають специфічні риси – нематеріальність, невідчутність, індивідуальність і невіддільність процесу надання від споживання. Їх якість оцінюється не за стандартами, а за рівнем задоволеності клієнтів.

Традиційно продаж транспортних послуг відбувається через прямий їх продаж. Разом з тим, менеджер із продажу транспортних послуг повинен не лише пропонувати перевезення, а й формувати довіру, підтримувати довгострокові відносини з клієнтами. Ефективна система продаж транспортних послуг має забезпечувати стабільне зростання обсягів перевезень, розширення клієнтської бази, підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортних послуг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПРОДАЖ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ В ТОВ «МВ СТЕЛЛАР»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «МВ Стеллар»

ТОВ «МВ Стеллар» - це сучасна транспортно-логістичне підприємство, зареєстроване 3 вересня 2003 року. Статутний капітал товариства на даний момент часу становить 144134873,66 грн. [22].

Засновником товариства є Гирила Ігор Степанович, який пройшов шлях від водія до власника великого підприємства.

Директором підприємства є Волянський Герман Ізидорович, який керує всією господарською діяльністю товариства, визначає стратегічні напрямки для його розвитку, організовує роботу напрямків, а також має право вчиняти дії від імені товариства, зокрема підписувати договори, додаткові угоди та інші правочини, а також фінансові й банківські документи тощо.

Юридична адреса ТОВ «МВ Стеллар»: 47707, Україна, Тернопільська обл., м. Тернопіль, вул. Гріга, 3.

Філософія товариства звучить так: «Stellar перетворив логістику на мистецтво».

Торговий знак досліджуваного товариства подано на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Торговий знак ТОВ «МВ Стеллар»

Джерело: [23]

Основним видом діяльності товариства є «Вантажний автомобільний транспорт» (КВЕД 49.41), що передбачає як здійснення перевезень вантажним автомобільним транспортом, так і надання цього транспорту в оренду. Інші види діяльності товариства подано на рис.2.2.

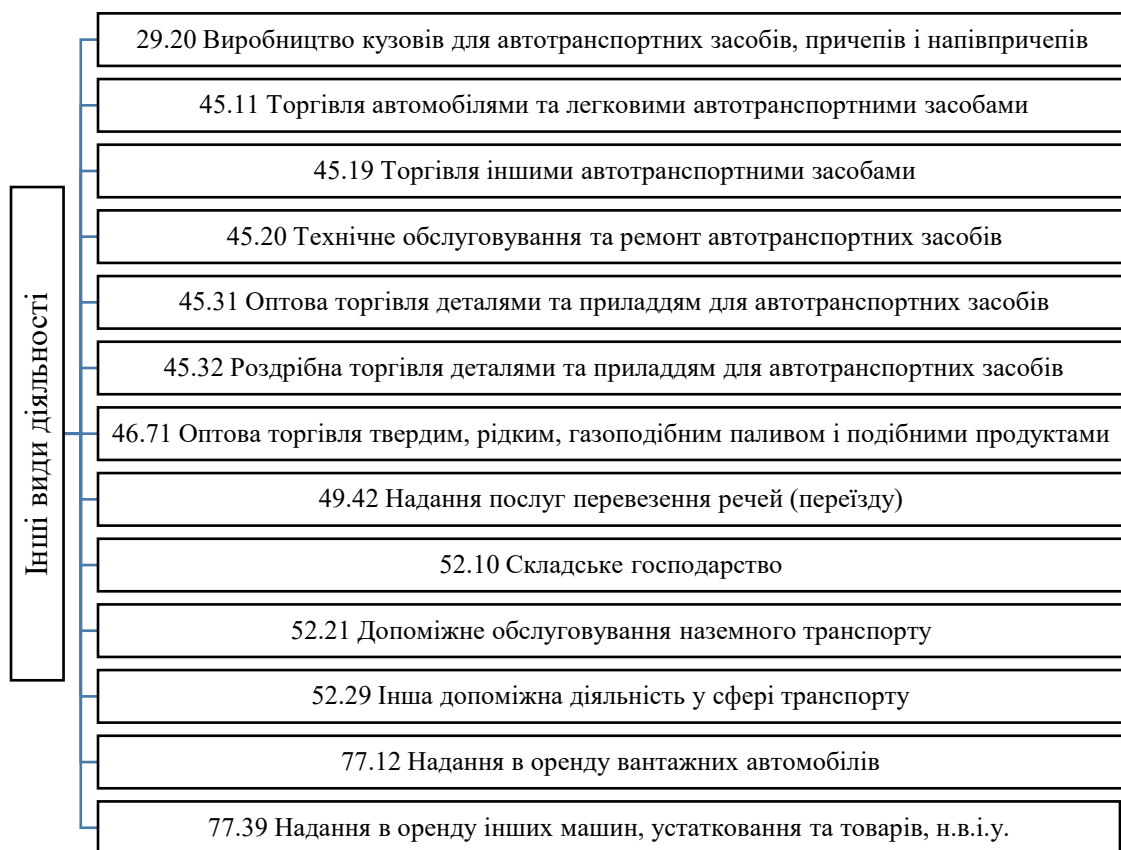


Рисунок 2.2 – Інші види діяльності ТОВ «МВ Стеллар»

Джерело: сформовано на основі [22]

На даний момент часу в ТОВ «МВ Стеллар» є в наявності 175 автомобілів, причому автопарк сегментований по групах товарів, що автомобілі перевозять (табл. 2.1). Автопарк транспорту товариства постійно оновлюють новими засобами, зокрема VOLVO EURO-6 та сучасними напівпричепами.

Таблиця 2.1 – Автопарк ТОВ «МВ Стеллар»

№ п/п	Вантажопідйомність автомобіля	Тип причепа	Додаткове обладнання
1	2	3	4
1	до 25 т	танк контейнер	підігрів/охолодження продукту
2	до 25,5 т	цистерна	підігрів/охолодження продукту
3	до 25 т	силосовоз	компресор для видуву продукту
4	до 25 т	тент	-
5	до 25 т	платформа-контейнеровоз	-
6	25 т	зерновоз	-
7	25 т	рефрижератор	охолодження до -30°C
8	30 т	негабаритна платформа	-

Джерело: сформовано автором на основі [23]

ТОВ «МВ Стеллар» спеціалізується на перевезенні вантажів різних галузей промисловості (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Види вантажів, що перевозить ТОВ «МВ Стеллар»

Проте основними видами вантажів до перевезення досліджуване підприємство вважає наливні вантажі, наприклад, соки, спирт, олії тощо.

ТОВ «МВ Стеллар» перевозить вантажі по Україні та в міжнародному сполученні в більше, ніж 30 країн. Клієнтами товариства є понад 500 компаній, найбільші з яких подані на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Найбільші підприємства-партнери ТОВ «МВ Стеллар»

Організаційна структура управління ТОВ «МВ Стеллар» подано на рис. 2.5.



Рисунок 2.5 – Оргструктура управління ТОВ «МВ Стеллар»

Джерело: [26]

Дана структура відноситься до лінійно-функціональних структур. Характерними рисами таких структур є чіткий розподіл повноважень і відповідальності за управлінськими функціями. Управління організовано по типу

лінійної структури, а функціональні підрозділи забезпечують підтримку лінійних керівників у виконанні відповідних управлінських обов'язків [25].

В ТОВ «МВ Стеллар» працює біля 300 працівників. В табл. 2.2 відображено інформацію щодо кількості працівників в 2022-2024 роках, руху робочої сили товариства та здійснено розрахунки показників обороту працівників.

Таблиця 2.2 – Характеристика руху персоналу ТОВ «МВ Стеллар» в 2022-2024 роках

Показники	Роки			Абсол. відх. (+/-)	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
	2	3	4	5	6
Чисельність працівників, осіб	271	290	268	19	-22
Прийнято працівників, осіб	134	65	89	-69	24
Вибуло працівників, осіб	83	60	85	-23	25
Коефіцієнт обороту працівників із прийняття	0,494	0,224	0,332	-0,270	0,108
Коефіцієнт обороту працівників зі звільнення	0,306	0,207	0,317	-0,099	0,110
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,801	0,431	0,649	-0,370	0,218

Джерело: сформовано на основі [26]

Як бачимо, в 2022 році в ТОВ «МВ Стеллар» працював 271 працівник. В 2023 році порівняно із 2022 роком відбулося збільшення кількості працівників на 19 (на 7%), а в 2024 році порівняно із 2023 році – зменшення працівників на 22 (на 7,6%).

В 2022 році в ТОВ «МВ Стеллар» було прийнято на роботу 134 працівника і вибуло 83 працівника. В цей період коефіцієнт обороту працівників із прийняття становив 0,494, коефіцієнт обороту зі звільнення – 0,306, а коефіцієнт загального обороту кадрів – 0,801. Такі великі значення показників вказують на велику плинність кадрів, вагомою причиною чого окрім інших причин є початок війни, в результаті якої працівники мобілізовувались в армію або виїжджали із країни.

В 2023 році ситуація із працівниками в ТОВ «МВ Стеллар» вже не була такою поганою, хоча плинність кадрів все ще була суттєвою. Так, кількість прийнятих

працівників цього року була 65 осіб, а кількість вибулих – 60. Також зменшились значення коефіцієнта обороту із прийняття до 0,224 (на 0,27) і коефіцієнта обороту зі звільнення до 0,207 (на 0,099), що в результаті призвело до отримання значення 0,431 коефіцієнтом загального обороту кадрів.

В 2024 році знову відбулось погіршення ситуації із персоналом в ТОВ «МВ Стеллар»: збільшилась кількість прийнятих (до 89 осіб) і звільнених (до 85 осіб) працівників із одночасним зменшенням загальної кількості працівників. Така ситуація призвела до того, що плинність кадрів цього року порівняно із 2023 роком зростає: коефіцієнт обороту із прийняття зріс до 0,332 (на 0,108), коефіцієнт обороту зі звільнення – до 0,317 (або на 0,110) і в підсумку коефіцієнт обороту персоналу зріс до 0,649 (або на 0,218).

Таким чином, можна зробити висновки, що плинність персоналу протягом аналізованого періоду в ТОВ «МВ Стеллар» значна.

Проаналізуємо величину середньої місячної зарплати в товаристві (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Середня місячна зарплата в ТОВ «МВ Стеллар»

Джерело: сформовано на основі [26]

Отже, як бачимо із рис. 2.6 протягом 2022-2024 років відбувається постійне зростання середньомісячної зарплати в ТОВ «МВ Стеллар», проте її розмір є низьким. Невисока зарплата – це одна із причин плинності кадрів товариства.

Задля розуміння ситуації в ТОВ «МВ Стеллар» проаналізуємо основні показники фінансово-господарської діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «МВ Стеллар» в 2022-2024 роках

Показник	2022	2023	2024	Відхилення			
				2023 / 2022		2024 / 2023	
				+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	416471	401437	420061	-15034	-3,6	18624	4,6
Собівартість реалізованої продукції (послуг), тис. грн.	378467	367841	390917	-10626	-2,8	23076	6,3
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-183	2585	654	2768	1513	-1931	-74,7
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	113453	144221	157961	30768	27,1	13740	9,5
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	192341	194126	181906	1785	0,9	-12220	-6,3
Середньорічна вартість усіх активів, тис. грн.	319101	343153	344594	24052	7,5	1441	0,4
Середньорічний обсяг зобов'язань, тис. грн.	274093	290925	288426	16832	6,1	-2499	-0,9

Джерело: сформовано на основі додатків А і Б

Як бачимо, протягом 2022-2024 років в фінансово-господарській діяльності ТОВ «МВ Стеллар» відбулись певні зміни. Так, чистий дохід від реалізації продукції (послуг) ТОВ «МВ Стеллар» в 2023 році порівняно із показником в 2022 році зменшився на 15034 тис грн. або на 3,6%, а в 2024 році порівняно із 2023 роком – зріс на 18624 тис. грн. або на 4,6%. Подібну тенденцію спостерігаємо і в змінах показника собівартість реалізованої продукції (послуг), а саме в 2023 році порівняно із 2022 роком відбулося зменшення показника на 10626 тис. грн. або на 2,8%, а в 2024 році порівняно із 2024 роком – ріст на 23076 тис. грн. або на 6,3%. Вказані зміни призвели до того, що чистий збиток ТОВ «МВ Стеллар» в 2022 році перетворився на чистий прибуток в сумі 2585 тис. грн. в 2023 році, котрий в 2024 році порівняно із 2023 роком зменшився на 1931 тис. грн. або на 74,7%. Такі коливання говорять про нестабільність господарської діяльності товариства.

Щодо майна ТОВ «МВ Стеллар», то середньорічна вартість його основних фондів протягом аналізованого періоду постійно зростала, а саме в 2023 році

порівняно із 2022 роком на 30768 тис. грн. або на 27,1% і в 2024 році порівняно із 2023 роком – на 13740 тис. грн. або на 9,5%. В свою чергу середньорічна вартість оборотних активів досліджуваного товариства в 2023 році порівняно із 2022 роком зросла на 1785 тис. грн. або на 0,9%, а в 2024 році порівняно із 2023 роком зменшилася досить суттєво – на 12220 тис. грн. або на 6,3%. В результаті цього середньорічна вартість усіх активів ТОВ «МВ Стеллар» протягом аналізованого періоду постійно зростала: в 2023 році порівняно із 2022 роком – на 24052 тис. грн. або на 7,5% і в 2024 році порівняно із 2023 роком – на 1441 тис. грн. або на 0,4%.

Середньорічний обсяг зобов'язань ТОВ «МВ Стеллар» в 2023 році порівняно із 2022 роком зріс на 16832 тис. грн. або на 6,1% і в 2024 році порівняно із 2023 роком – зменшився на 2499 тис. грн. або на 0,9%.

2.2 Аналіз системи продаж досліджуваного товариства

Основним товаром, що продає ТОВ «МВ Стеллар», є транспортні послуги. За їх продаж відповідає комерційний директор (є заступником генерального директора товариства), якому підпорядковуються 2 підрозділи. Структура системи продаж ТОВ «МВ Стеллар» подана на рис. 2.7.

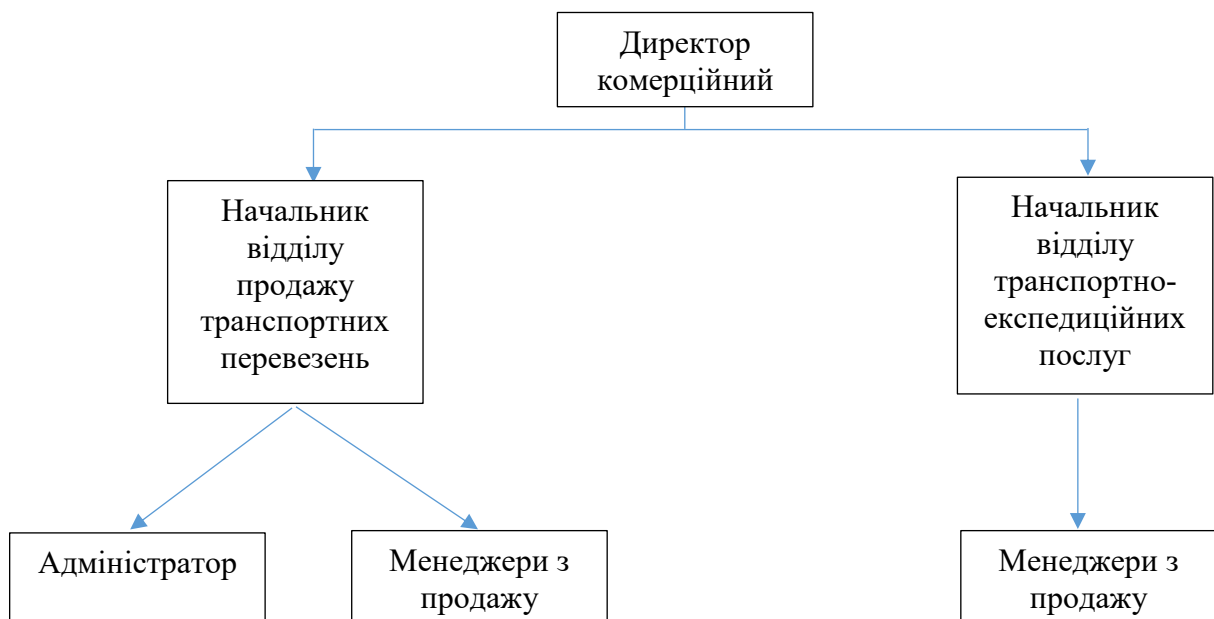


Рисунок 2.7 – Організаційна структура системи продаж ТОВ «МВ Стеллар»

Джерело: сформовано на основі [26]

Комерційний директор ТОВ «МВ Стеллар» і відділи, що йому підпорядковуються, відповідають за залучення клієнтів, ведення переговорів, формування умов співпраці, укладання угод тощо. Чисельність і обов'язки працівників системи продаж подані в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Чисельність і обов'язки працівників системи продаж ТОВ «МВ Стеллар»

№ п/п	Назва посади	Кількість працівників, осіб	Перелік основних обов'язків фахівця
1	2	3	4
1	Комерційний директор	1	- Формування та реалізація комерційної стратегії підприємства; - розробка планів продажів, розвитку ринків та продуктів; - аналіз ринку, конкурентів, цінових тенденцій; - організація і контроль роботи відділів, що підпорядковуються; - аналіз наявної стратегії; - формування політики просування і ціноутворення; - залучення партнерів і клієнтів; - ведення переговорів із корпоративними клієнтами.
2	Відділ продажу транспортних перевезень	10	
2.1	Начальник відділу	1	- Організація діяльності та управління відділом; - розробка та реалізація стратегії продажу транспортних послуг; - робота з ключовими клієнтами; - підготовка та погодження договорів, тарифів, логістичних схем; - формування звітів щодо виконання планів продажу, прогнозів, доходності; - контроль за дотриманням високого рівня роботи з клієнтами.
2.2	Адміністратор	1	- координація діяльності менеджерів з продажу відділу; - прийом вхідних запитів від клієнтів, попереднє опрацювання звернень; - консультації з питань тарифів, умов доставки, послуг транспортної компанії; - обробка скарг та нестандартних ситуацій, передача їх у відповідні підрозділи; - документообіг та адміністративна підтримка роботи відділу; - планування графіку роботи відділу, проведення нарад, фіксація протоколів.

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
2.3	Менеджер з продажу	8	- Активний пошук і залучення нових клієнтів; - проведення переговорів, презентація послуг транспортних перевезень; - підготовка та відправка комерційних пропозицій, розрахунків тарифів; - закриття угод, укладення договорів на перевезення; - підтримка та розвиток довгострокових відносин із клієнтами; - консультаційна підтримка клієнтів; - координація виконання перевезень; - аналітика та планування власної діяльності.
3	Відділ транспортно-експедиційних послуг	5	
3.1	Начальник відділу	1	- Організація діяльності та управління відділом; - планування та контроль транспортно-експедиційної діяльності; - робота з клієнтами та партнерами; - вирішення конфліктних ситуацій і претензій, пов'язаних із перевезеннями; - розрахунок вартості транспортно-експедиційних послуг, тарифів і логістичних витрат; - удосконалення логістичних схем, впровадження сучасних методів транспортування та експедиції; - формування звітів щодо виконання планів продажу, прогнозів, доходності; - контроль за дотриманням високого рівня роботи з клієнтами.
3.2	Менеджер з продажу	4	- Пошук і залучення нових клієнтів; - робота з існуючими клієнтами; - формування оптимальних логістичних рішень; - укладання договорів, погодження тарифів і умов; - взаємодія з логістами, експедиторами, перевізниками з метою забезпечення якісного виконання замовлення; - оперативне вирішення проблемних ситуацій; - аналітика та планування власної діяльності.

Джерело: сформовано автором на основі [26-27]

Як бачимо, в системі продаж ТОВ «МВ Стеллар» працює 16 осіб і обов'язки між ними розподілені рівномірно.

Товариство працює по схемі «B2B-продаж» послуг перевезення. Іншими словами основними клієнтами є інші компанії, яким потрібні перевезення вантажів (включно з «небезпечними»).

Основними каналами залучення клієнтів для ТОВ «МВ Стеллар» є:

- прямі продажі: робота менеджерів з потенційними замовниками, холодні дзвінки, email-розсилки;
- онлайн-канали: сайт компанії, форми онлайн-заявок, реклама у Google та соціальних мережах;
- партнерські мережі: співпраця з експедиторами, логістичними операторами та агенціями;
- тендерні платформи: участь у транспортних тендерах великих підприємств.

Окрім того, ТОВ «МВ Стеллар» може пропонувати пакетні послуги: «перевезення + сервіс + страхування».

Процес продажу транспортних послуг в товаристві подано на рис. 2.8.

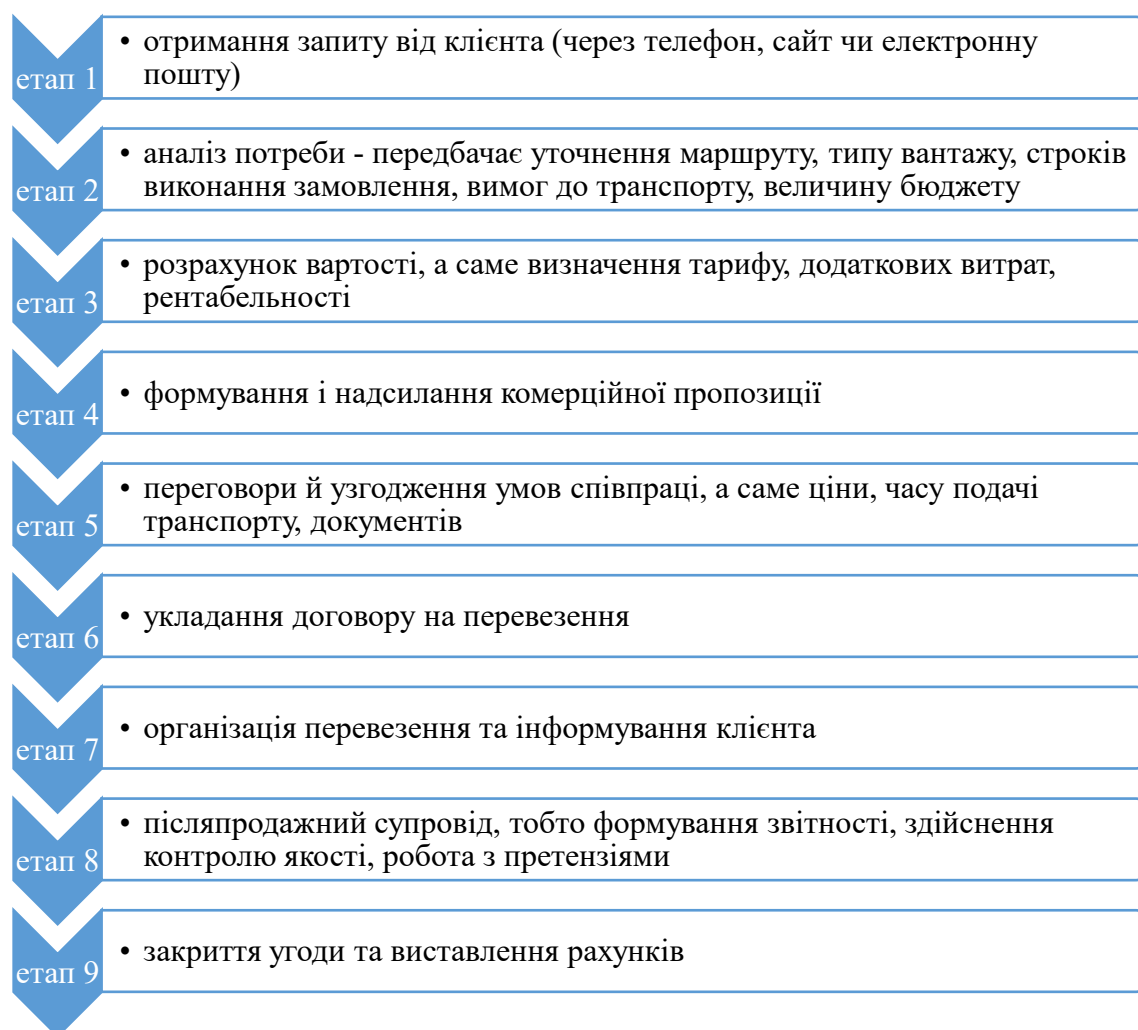


Рисунок 2.8 – Процес продажу транспортних послуг в ТОВ «МВ Стеллар»

Для аналізу системи продаж ТОВ «МВ Стеллар» важливо оцінити результативність роботи працівників системи продаж. Результати оцінки подано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінка результативності роботи працівників системи продаж ТОВ «МВ Стеллар»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення			
				2023 / 2022		2024 / 2023	
				+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	416471	401437	420061	-15034	-3,6	18624	4,6
Витрати на збут, тис. грн.	624	1386	1482	762	122,1	96	6,9
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	26349	23409	16065	-2940	-11,2	-7344,0	-31,4
Чисельність працівників товариства, осіб	271	290	268	19	7,0	-22,0	-7,6
Чисельність працівників системи збуту, осіб	15	16	16	1	6,7	0,0	0,0
Загальний фонд оплати праці працівників, тис. грн.	27683	42551	50676	14868	53,7	8125,0	19,1
Витрати на оплату праці працівників системи продаж, тис. грн.	1930	2935	3782	1005	52,1	847,0	28,9
Частка працівників системи продаж в загальній кількості працівників товариства, %	5,5	5,5	6,0	0,0	-0,3	0,5	8,2
Питома вага оплати праці працівників системи продаж у загальному фонді оплати праці, %	7,0	6,9	7,5	-0,1	-1,1	0,6	8,2
Дохід рід реалізації продукції (послуг) в розрахунку на одного працівника системи продаж, тис. грн.	27764,7	25089,8	26253,8	-2674,9	-9,6	1164,0	4,6
Витрати на збут в розрахунку на одного працівника системи продаж, тис. грн.	41,6	86,6	92,6	45,0	108,2	6,0	6,9

Подовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Фінансовий результат від операційної діяльності в розрахунку на одного працівника системи продаж, тис. грн.	1756,6	1463,1	1004,1	-293,5	-16,7	-459,0	-31,4

Джерело: розраховано на основі додатків А і Б, а також [26]

Як бачимо, кількість працівників системи збуту ТОВ «МВ Стеллар» в 2022 році була 15 осіб, а в 2023 році зросла на 1 працівника і в 2024 році не змінювалась. Проте частка працівників системи продаж в загальній кількості працівників ТОВ «МВ Стеллар» протягом 2022-2023 років не змінювалась і становила 5,5%, а в 2024 році зросла до 6,0% (в зв'язку із зменшенням загальної кількості працівників товариства). Водночас витрати на оплату праці працівників системи збуту ТОВ «МВ Стеллар» протягом аналізованого періоду зростають, але їх частка в загальному фонді оплати праці товариства в 2023 році порівняно із 2022 роком знизилась з 7,0% до 6,9%, адже зріс колектив системи продаж, а в 2024 році – частка зросла до 7,5%.

Щодо оцінки показників ефективності роботи працівників системи продаж ТОВ «МВ Стеллар», то в 2023 році порівняно із 2022 роком дохід рід реалізації продукції (послуг) в розрахунку на одного працівника системи продаж знизився на 2674,9 тис. грн. (9,6%), а в 2024 році порівняно із 2023 роком зріс на 1164 тис. грн. (4,6%). Водночас фінансовий результат від операційної діяльності в розрахунку на одного працівника системи продаж ТОВ «МВ Стеллар» протягом аналізованого періоду постійно знижується з одночасним зростанням витрат на збут в розрахунку на одного працівника системи продаж. Така ситуація вказує на погіршення результативності роботи як підприємства, так і працівників його системи продаж.

2.3 Оцінка ефективності системи продаж ТОВ «МВ Стеллар»

Система продаж сучасного підприємства має бути ефективною. Саме тому налагоджена система продаж послуг ТОВ «МВ Стеллар» – це дуже важливо. Щоб оцінити існуючу систему продаж ТОВ «МВ Стеллар» і її ефективність, потрібно

здійснити деякі розрахунки. Перш за все, потрібно оцінити основні показники збутової діяльності товариства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз показників діяльності системи продаж ТОВ «МВ Стеллар» за 2022-2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Відхилення			
				2023 / 2022		2024 / 2023	
				+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	416471	401437	420061	-15034	-3,6	18624	4,6
Собівартість реалізації продукції (послуг), тис. грн.	378467	367841	390917	-10626	-2,8	23076	6,3
Валовий прибуток, тис. грн.	38004	33596	29144	-4408	-11,6	-4452	-13,3
Витрати на збут, тис. грн.	624	1386	1482	762	122,1	96	6,9

Джерело: сформовано автором на основі додатків А і Б

Як бачимо, в 2023 році порівняно з 2022 роком в ТОВ «МВ Стеллар» відбулося падіння показників чистого доходу від реалізації продукції (послуг) на 15034 тис. грн. (3,6%), собівартості реалізації продукції (послуг) на 10626 тис. грн. (2,8%) і валового прибутку на 4408 тис. грн. (11,6%). У 2024 році порівняно із 2023 роком зросли значення показників чистого доходу від реалізації продукції (послуг) на 18624 тис. грн. (4,6%), собівартості реалізації продукції (послуг) на 23076 тис. грн. (6,3%), а значення показника валового прибутку продовжувало зменшуватись (на 4452 тис. грн або 13,3%). Протягом аналізованого періоду витрати на збут товариства постійно зростали, хоча темпи зростання відрізнялись: у 2023 році порівняно із 2022 роком – на 762 тис. грн (122,1%) і у 2024 році порівняно із 2023 роком – на 96 тис. грн. (6,9%). З точки зору ефективності потрібно вказати, що такі тенденції діяльності товариства вказують на те, що діяльність товариства не є ефективною, адже значення валового прибутку демонструє тенденцію до падіння, хоча вже в 2024 році і дохід, і собівартість продукції (послуг) зростали.

Для розуміння ситуації із зміною фінансових результатів ТОВ «МВ Стеллар» визначимо роль системи продаж у їх формуванні (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз ролі системи продаж ТОВ «МВ Стеллар» при формуванні його фінансових результатів в 2022-2024 роках

Показник	2022	2023	2024	Відхилення			
				2023 / 2022		2024 / 2023	
				+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Валовий прибуток, тис. грн.	38004	33596	29144	-4408	-11,6	-4452	-13,3
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	26349	23409	16065	-2940	-11,2	-7344	-31,4
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	1095	4076	654	2981	272,2	-3422	-84,0
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-183	2585	654	2768	-1513	-1931	-74,7
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	416471	401437	420061	-15034	-3,6	18624	4,6
Валовий прибуток (збиток) / Чистий дохід від реалізації продукції	0,091	0,084	0,069	-0,008	-8,3	-0,014	-17,1
Фінансовий результат від операційної діяльності / Чистий дохід від реалізації продукції	0,063	0,058	0,038	-0,005	-7,8	-0,020	-34,4
Фінансовий результат до оподаткування / Чистий дохід від реалізації продукції	0,003	0,010	0,002	0,008	286,2	-0,009	-84,7
Чистий прибуток (збиток) / Чистий дохід від реалізації продукції	-0,0004	0,0064	0,0016	0,006	-1566	-0,0048	-75,8

Джерело: сформовано автором на основі додатків А і Б

Як видно, протягом 2022-2024 років ТОВ «МВ Стеллар» отримало прибуток від діяльності, хоча його величина постійно зменшувалась: в 2023 році на 11,6% порівняно із попереднім роком і в 2024 році – на 13,3%. Водночас в 2022 році товариство отримало чистий збиток у розмірі 183 тис. грн., в 2023 році – чистий прибуток у розмірі 2585 тис. грн., а в 2024 році теж чистий прибуток, проте його розмір зменшився на 84% порівняно із попереднім роком. Отже, бачимо не дуже добру тенденцію. Також тенденцію до зменшення протягом аналізованого періоду бачимо і у розмірі фінансового результату від операційної діяльності ТОВ «МВ Стеллар». А величина фінансового результату до оподаткування в 2023 році

порівняно із 2022 роком показує стрімкий ріст (майже в чотири рази), а у 2024 році порівняно із 2023 роком – демонструє стрімке падіння (на 84%).

Показники маржі фінансових результатів ТОВ «МВ Стеллар» до його чистого доходу від реалізації продукції (послуг) теж не дуже хороші. Так, бачимо, що частка валового прибутку і фінансового результату від операційної діяльності у доході від реалізації продукції (послуг) протягом аналізованого періоду скорочується, а частка фінансового результату до оподаткування і чистого прибутку – в 2023 році зростає, а в 2024 році спадає порівняно із попереднім періодом. Така динаміка теж є негативною для ТОВ.

Для розуміння динаміки і структури витрат на збут в ТОВ «МВ Стеллар» за 2022-2024 роки проведемо їх аналіз, використовуючи методи вертикального і горизонтального аналізу їх сум (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз динаміки та структури витрат на здійснення продаж ТОВ «МВ Стеллар» за 2022-2024 роки

Показник	2022		2023		2024		Відхилення			
	сума тис. грн.	час- тка, %	сума тис. грн.	час- тка, %	сума тис. грн.	час- тка, %	2023 / 2022		2024 / 2023	
							+/-, тис. грн.	%	+/-, тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Витрати на проведення рекламних заходів та на дослідження ринку	128	20,5	289	20,9	314	21,2	161	126	25	8,7
Витрати на оплату додаткових службових відряджень працівників системи продаж	49	7,9	112	8,1	106	7,2	63	129	-6	-5,4
Додаткові транспортні й страхові витрати	84	13,5	148	10,7	156	10,5	64	76,2	8	5,4
Податки та збори	15	2,4	26	1,9	43	2,9	11	73,3	17	65,4
МШП	112	17,9	249	18,0	298	20,1	137	122	49	19,7
Інші витрати, які пов'язані зі збутом продукції (послуг)	236	37,8	562	40,5	565	38,1	326	138	3	0,5
Разом	624	100	1386	100	1482	100	762	122	96	6,9

Джерело: сформовано автором на основі [27]

Як бачимо, витрати на здійснення продаж ТОВ «МВ Стеллар» за 2022-2024 роки постійно зростали, також відбувалось зростання за всіма складовими витрат (окрім витрат на оплату додаткових службових відряджень працівників в 2024 році). Щодо структури витрат системи продаж ТОВ «МВ Стеллар», то суттєвих змін в структурі протягом аналізованого періоду не було, можна було побачити незначні коливання.

Важливим моментом оцінки ефективності системи продаж ТОВ «МВ Стеллар» є оцінка ролі витрат на збут при формуванні сукупних витрат його операційної діяльності, а також визначення окупності витрат на збут (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз динаміки і окупності витрат ТОВ «МВ Стеллар» на здійснення продаж за 2022-2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Відхилення			
				2023 / 2022		2024 / 2023	
				+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	416471	401437	420061	-15034	-3,6	18624	4,6
Собівартість реалізації продукції, тис. грн.	378467	367841	390917	-10626	-2,8	23076	6,3
Адміністративні витрати, тис. грн.	25748	27532	28586	1784	6,9	1054	3,8
Витрати на збут, тис. грн.	624	1386	1482	762	122,1	96	6,9
Інші операційні витрати, тис. грн.	33170	21000	24854	-12170	-36,7	3854	18,4
Разом сума витрат, пов'язаних з операційною діяльністю, тис. грн.	438009	417759	445839	-20250	-4,6	28080	6,7
Частка витрат на збут у витратах, пов'язаних з операційною діяльністю, %	0,14	0,33	0,33	0,19	132,9	0,00	0,0
Окупність витрат на збут (дохід до витрат на збут)	667,4	289,6	283,4	-377,8	-56,6	-6,2	-2,1
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	26349	23409	16065	-2940	-11,2	-7344	-31,4
Фінансовий результат від операційної діяльності на 1 грн. витрат на збут, грн.	42,2	16,9	10,8	-25,3	-60,0	-6,1	-35,8

Джерело: сформовано автором на основі додатків А і Б

Як бачимо, частка витрат на збут ТОВ «МВ Стеллар» в структурі витрат, пов'язаних із операційною діяльністю, у 2023 році порівняно із 2022 роком суттєво зросла і в 2024 році не змінювалась, проте її величина була досить невеликою (0,33%). Разом з тим, окупність витрат на збут за показником чистого доходу від реалізації продукції (послуг) протягом аналізованого періоду теж постійно зменшується: в 2022 році становила 667,4 грн. на 1 грн. витрат на збут, в 2023 році зменшилась на 56,6% і становила 289,6 грн. на 1 грн. витрат, а в 2024 році – зменшилась на 2,1% і вже дорівнювала 283,4 грн на 1 грн. витрат на збут.

Також тенденцію до скорочення показує і коефіцієнт співвідношення фінансового результату від операційної діяльності до витрат на збут: в 2022 році він дорівнював 42,2, а 2023 році зменшився на 60,0% і дорівнював 16,9, а в 2024 зменшився ще на 35,8% і дорівнював 10,8, що також вказує на погіршення результативності діяльності системи продаж ТОВ «МВ Стеллар».

Як підсумок оцінки результативності роботи системи продаж ТОВ «МВ Стеллар» проаналізуємо показники рентабельності для товариства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз показників результативності роботи системи продаж ТОВ «МВ Стеллар» за 2022-2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Відхилення			
				2023 / 2022		2024 / 2023	
				+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	416471	401437	420061	-15034	-3,6	18624	4,6
Собівартість реалізації продукції, тис. грн.	378467	367841	390917	-10626	-2,8	23076	6,3
Витрати, пов'язані з операційною діяльністю, тис. грн.	438009	417759	445839	-20250	-4,6	28080	6,7
Середньорічна вартість усіх активів, тис. грн.	319101	343153	344594	24052	7,5	1441	0,4
Валовий прибуток, тис. грн.	38004	33596	29144	-4408	-11,6	-4452	-13,3
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	26349	23409	16065	-2940	-11,2	-7344	-31,4
Рентабельність реалізованої продукції, %	9,13	8,37	6,94	-0,76	-8,3	-1,43	-17,1

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельність основної діяльності, %	10,04	9,13	7,46	-0,91	-9,0	-1,68	-18,4
Рентабельність операційної діяльності, %	6,02	5,60	3,60	-0,41	-6,9	-2,00	-35,7
Рентабельність активів, %	8,26	6,82	4,66	-1,44	-17,4	-2,16	-31,7

Джерело: сформовано автором на основі додатків А і Б

Як бачимо, протягом 2022-2024 років показники рентабельності ТОВ «МВ Стеллар» додатні, проте спостерігаємо їх суттєве зниження, особливо в 2024 році. Така ситуація потребує обов'язкового корегування, адже результативність діяльності досліджуваного товариства погіршується.

Отже, ТОВ «МВ Стеллар» – велике транспортно-логістичне підприємство з автопарком у 175 спеціалізованих автомобілів, що здійснює вантажні перевезення в Україні та понад 30 країнах світу. Діяльність компанії за аналізований період характеризується нестабільністю. У 2023 р. підприємство демонструє покращення результатів (отримано чистий прибуток), але у 2024 р. фінансові показники знову погіршуються: чистий прибуток зменшується на 84%, валовий прибуток – на 13,3%.

Система продаж ТОВ «МВ Стеллар» складається із 16 працівників, поділена на два спеціалізовані відділи. Канали залучення клієнтів включають прямі продажі, онлайн-маркетинг, партнерські мережі та тендерні платформи. Незважаючи на структурованість системи продаж, показники ефективності її роботи погіршуються. У 2023–2024 роках зменшується дохід та фінансовий результат у розрахунку на одного працівника відділу продаж. Витрати на збут зростають значно швидшими темпами, ніж доходи. Скорочення валового прибутку, рентабельності, зростання витрат на збут, погіршення окупності та зниження фінансових результатів свідчать про зниження ефективності системи продаж та потребу у її вдосконаленні.

РОЗДІЛ 3

ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ ПРОДАЖ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ В ТОВ «МВ СТЕЛЛАР»

3.1 Вдосконалення діяльності працівників системи продаж досліджуваного товариства за допомогою навчання

Щоб успішно продавати транспортні послуги покупцям, працівникам ТОВ «МВ Стеллар» потрібно пройти навчання щодо методик продаж. Важливо пам'ятати, що покупці не в захваті, коли їм нав'язують покупку. Їм подобається, що вони самі приймають рішення про покупку. Тому успішний продавець має сформувати сприятливі умови для покупки і вирішення проблеми покупця. Саме це і мають на меті сучасні методики продаж (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Найпопулярніші сучасні методики продаж

Джерело: [29]

Розглянемо детальніше особливості нових методик продаж.

SPIN-продажі – це техніка консультативних продажів, яка полягає в тому, щоб задавати клієнтові правильні запитання та допомагати йому самому усвідомити свої потреби. Аббревіатура SPIN означає чотири типи питань:

1) S – Situation – означає ситуаційні питання, які ставлять з метою зрозуміти контекст і те, як клієнт зараз працює, адже саме вони допомагають виявити реальну картину процесів в клієнта. Ставлячи ситуаційні питання продажник може побачити процеси та ролі в бізнесі клієнта, не ставлячи формальних запитань, які можуть його збентежити чи здатися зайвими;

2) P – Problem – означає проблемні питання, які ставлять з метою допомогти клієнту усвідомити труднощі, які у нього вже є, але він, можливо, не приділяв їм увагу. Разом з тим продажник може запропонувати способи вирішення цих проблем;

3) I – Implication – означає питання про наслідки, які отримує клієнт від проблеми, які ризики або втрати вона створює. Ставлячи такі питання, продажник фокусує увагу на значущості проблеми. Усвідомлюючи ризик подальшого ускладнення ситуації, клієнт активно шукає варіанти її вирішення.

4) N – Need-payoff – означає питання про цінність/вигоду рішення, адже клієнт сам має усвідомити, наскільки йому важливо вирішити проблему. При таких питаннях клієнт сам проговорює цінність рішення власними словами.

SNAP-продажі – це техніка продаж, яка працює із процесом прийняття рішення про покупку. Аббревіатура SNAP означає простоту (S – Simple), незамінність (N – iNvaluable), відповідність (A – Aligned) і пріоритетність (P – Priority). У світі з перенасиченим ринком основне завдання продавця – допомогти клієнту зробити вибір так, щоб він відчував, ніби ухвалив рішення сам. У SNAP-продажах покупець проходить три етапи вибору при прийнятті рішення про покупку:

1) Чому потрібно слухати продавця?

Клієнти перевантажені інформацією, тому їм важлива коротка, корисна й конкретна суть. Продавець має давати практичну користь: кейси, відгуки,

матеріали. Повідомлення продавця короткі (до 90 слів / 30 секунд), без самореклами, з фокусом на тому, як він може допомогти.

2) Чому саме цей продавець товару, а не інший?

Потрібно показати реальну цінність продукту/послуги: факти, дослідження, короткі аргументи. Варто надати інструкцію співпраці та активно ставити питання про потреби й проблеми клієнта – саме вони відкривають шлях до рішення.

3) Чи справді клієнтові потрібен товар/послуга?

Клієнт оцінює ризики, тому важлива чесність: можливості й обмеження продукту/послуги, порівняння з конкурентами. Якщо продукт/послуга не ідеально підходить, не тиснути – краще допомогти клієнту побачити ширшу картину та шлях до його кінцевої цілі.

Чемпіони продажів (Challenger Sale) – це підхід до продажів, у якому продавець стає не просто постачальником рішень, а вчителем і радником. Замість традиційної моделі «виявити потребу – запропонувати рішення», челенджер формує бачення клієнта, відкриваючи йому нові можливості й перспективи для бізнесу, про які той раніше не замислювався. Челенджер працює через три ключові дії:

1) інформувати (не просто презентувати продукт, а давати клієнту нові цінні знання (наприклад, галузеві тенденції, результати досліджень, експертні думки), що робить діалог корисним і підвищує довіру);

2) персоналізувати (адаптувати пропозицію до конкретного співрозмовника: його ролі, мотивації, потреб тощо, адже продукт/послуга дає різні вигоди різним людям, і чемпіон уміє їх донести кожному);

3) контролювати процес (це про вміння вести процес, співпрацювати з тими, хто ухвалює рішення або впливає на них, без тиску чи нав'язування).

Такий стиль продажів допомагає не просто продавати, а формувати для клієнта нову корисну точку зору.

Консультативні продажі – це підхід, за якого продавець виступає експертом (або консультантом), що допомагає клієнту розв'язати його завдання и проблему,

що веде до побудови довгострокових стосунків. Здійснення консультативних продаж передбачає 5 основних кроків:

1) дослідження клієнта – передбачає збір максимуму інформації, що дозволяє зрозуміти потреби клієнта й побудувати унікальне позиціонування;

2) запитання для клієнта – потрібно їх ставити, адже говорити має клієнт: про себе, про ситуацію, про проблеми тощо;

3) слухання клієнта – при цьому слід звертати увагу не лише на слова, а й на вербальні сигнали (мову тіла, інтонації, тон голосу тощо), а також постійно уточнювати певні моменти;

4) допомога – передбачає не приму продажу товару/послуги, а фокусування на вирішенні проблеми клієнта й формуванні дієвого плану, при цьому продавець має наголошувати, що він готовий допомогти клієнту із покращенням ситуації;

5) делікатне підштовхування покупця, наприклад за допомогою питань на кшталт «Що станеться, якщо проблему не вирішити?».

Переваги та проблеми при застосуванні нових методик, які може отримати ТОВ «МВ Стеллар», подано у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Переваги та проблеми при застосуванні нових методик для ТОВ «МВ Стеллар»

Метод продаж	Чому вигідний метод	Проблеми при застосуванні методу
1	2	3
SPIN-продажі	- клієнт сам формує розуміння проблеми і як наслідок менше опору; - продавець не нав'язує рішення і отримує більше довіри від клієнта; - потреба в продукті виникає природнім способом під час розмови, а не за допомогою штучного нав'язування; - спілкування стає продуктивним для обох сторін: клієнт отримує уточнення своїх потреб, продавець – реальний запит на товар/послугу	- продавець задає забагато запитань, через що клієнт швидко втомлюється; - продавець не допомагає клієнту відчувати масштаб проблеми і сформулювати вигоду, тому мотивація купити товар/послугу слабка; - діалог стає механічним, клієнт відчуває штучність; - продавець задає питання, але не аналізує отримані відповіді; - відсутність емоційної взаємодії, клієнт не відчуває, що його розуміють

Продовження табл. 3.1

1	2	3
SNAP-продажі	Наявне спрощення інформації, що дозволяє клієнту швидше ухвалити рішення Продавець підлаштовується під зайнятих людей, що підвищує відповідь і залучення Спілкування продавця і клієнта орієнтується на цінність, що сприяє росту ймовірності закриття угоди Формується довіра між продавцем і клієнтом, результатом чого стає менше заперечень в спілкуванні Процес продажі ділиться на прості етапи, що прискорює рух угоди	Надмірне спрощення пропозиції веде до втрати клієнтом довіри чи нерозуміння ним цінності товару/послуги Недостатнє дослідження і розуміння клієнта веде до неправильної пропозиції і відповідно відсутності завершення угоди Труднощі з демонстрацією унікальності продукту/послуги чи адаптацією до потреб клієнта веде до його втрати Недостатня дисципліна у кожному кроці веде до завмирання угоди
Чемпіони продажів (Challenger Sale)	Продавець формує попит, а не чекає на нього Клієнт бачить в покупцеві експерта Клієнт стає менш чутливим до ціни, адже йдеться про унікальність Покращується контроль продавця над угодами Сприяє формуванню більш глибоких стосунків між покупцем і продавцем	Продавець має добре розуміти клієнта, інакше буде продавати продукту/послуги, а не цінності Челендж не передбачає боротьби і конфлікту, а лише розмову З клієнтом потрібно працювати і не пропонувати готових рішень Потребує підтримки керівництва Потребує вкладень у створення контенту
Консультативні продажі	Продавець підвищує довіру і лояльність клієнта Продавець фокусується на реальному вирішенні проблеми покупця Формує експертність продавця Дозволяє не фокусуватись на ціні при роботі із клієнтом	Потрібно добре знати товар/послугу, галузь діяльності та вміти ставити запитання Потребує більше часу на процес продаж Іноді складно виміряти ефективність, адже направленість на створення довгострокових стосунків і лояльності Є ризик завищених очікувань клієнта

Джерело: сформовано на основі [29-32]

Всі вказані методи потребують тривалого навчання працівників ТОВ «МВ Стеллар». На нашу думку, навчання потрібно проводити 2 рази на тиждень протягом 3 місяців. Після завершення навчання ще буде можливість обговорення кейсів і проблем в роботі протягом 3 місяців 1 раз в тиждень. Розрахунок витрат для проведення навчання сучасним методикам продаж працівників системи продаж ТОВ «МВ Стеллар» подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Витрати на навчання працівників системи продаж ТОВ «МВ Стеллар»

№ п/п	Стаття витрат	Ціна одиниці, тис. грн.	Кількість, од.	Сума, тис. грн.
1	2	3	4	5
1	Навчальні заходи в межах курсу	5	26	130
2	Консультаційні зустрічі	5	13	65
3	Навчальні матеріали	2	16	32
	Разом	-	-	227

Отже, сума витрат на проведення навчання сучасним методикам продаж працівників системи продаж ТОВ «МВ Стеллар» становить 227 тис. грн.

Важливим в навчанні працівників товариства є те, що в результаті нього працівники отримають відповідні знання і навички по роботі із клієнтами, котрі дозволять зрозуміти потреби клієнтів і налагодити з ними довірчі стосунки, що сприятиме діяльності ТОВ «МВ Стеллар» в довгостроковій перспективі.

В результаті навчання працівників системи продаж досліджуваного товариства відбудеться зростання ефективності їх діяльності, що відобразиться на результатах їх роботи. Отже, приріст прибутку від операційної діяльності в розрахунку на одного працівника системи продаж ТОВ «МВ Стеллар» після навчання при зростанні на 6% дорівнюватиме

$$1004,1 \times 0,06 = 60,25 \text{ тис. грн.}$$

Очікуваний приріст прибутку від операційної діяльності загалом після навчання працівників для ТОВ «МВ Стеллар» становитиме:

$$60,25 \times 16 = 964 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект від навчання працівників ТОВ «МВ Стеллар» становитиме дорівнює:

$$964 - 227 = 737 \text{ тис. грн.}$$

Економічна ефективність проведення навчання працівників ТОВ «МВ Стеллар» дорівнює:

$$964 / 227 = 4,25$$

Результати розрахунків зведемо у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Показники доцільності проведення навчання працівників системи продаж ТОВ «МВ Стеллар» сучасним методикам продаж

№ п/п	Показник	Значення
1	2	3
1	Витрати на навчання працівників системи продаж, тис. грн.	227
2	Приріст прибутку від операційної діяльності в розрахунку на одного працівника системи продаж після навчання, тис. грн.	60,25
3	Очікуваний приріст прибутку від операційної діяльності загалом, тис. грн.	964
4	Економічний ефект від навчання, тис. грн.	737
5	Економічна ефективність проведення навчання	4,25

Отже, як показують розрахунки навчання працівників системи продаж ТОВ «МВ Стеллар» сучасним методикам продаж є доцільним і приведе до покращення результатів роботи як самих працівників, так і результатів товариства.

3.2 Рекомендації щодо впровадження КРІ з метою вдосконалення результативності працівників системи продаж ТОВ «МВ Стеллар»

Продажі – це живий і креативний процес, що є основою діяльності ТОВ «МВ Стеллар». Керівники досліджуваного товариства прагнуть збільшити прибуток від діяльності, тому вони постійно шукають нові підходи та інструменти, здатні допомогти залучити більше клієнтів і підняти рівень доходів. Насправді результативність продаж ТОВ формується під впливом багатьох факторів: від особливостей бізнесу до маркетингових стратегій, що застосовуються, й способів

просування транспортних послуг. На нашу думку, з метою підвищення вмотивованості працівників і результативності роботи системи продаж, в ТОВ «МВ Стеллар» потрібно впровадити КРІ.

КРІ – це ключові показники ефективності, тобто вимірники, що дозволяють оцінити результативність продаж. Вони допоможуть товариству рухатися до своїх цілей, оцінити вмотивованість і роботу окремих працівників, а також аналізувати загальну ефективність бізнесу. Іншими словами, КРІ дають змогу зрозуміти, чи зростає товариство, чи залишається на тому ж рівні.

Переваги застосування КРІ для ТОВ «МВ Стеллар» подано на рис. 3.2.

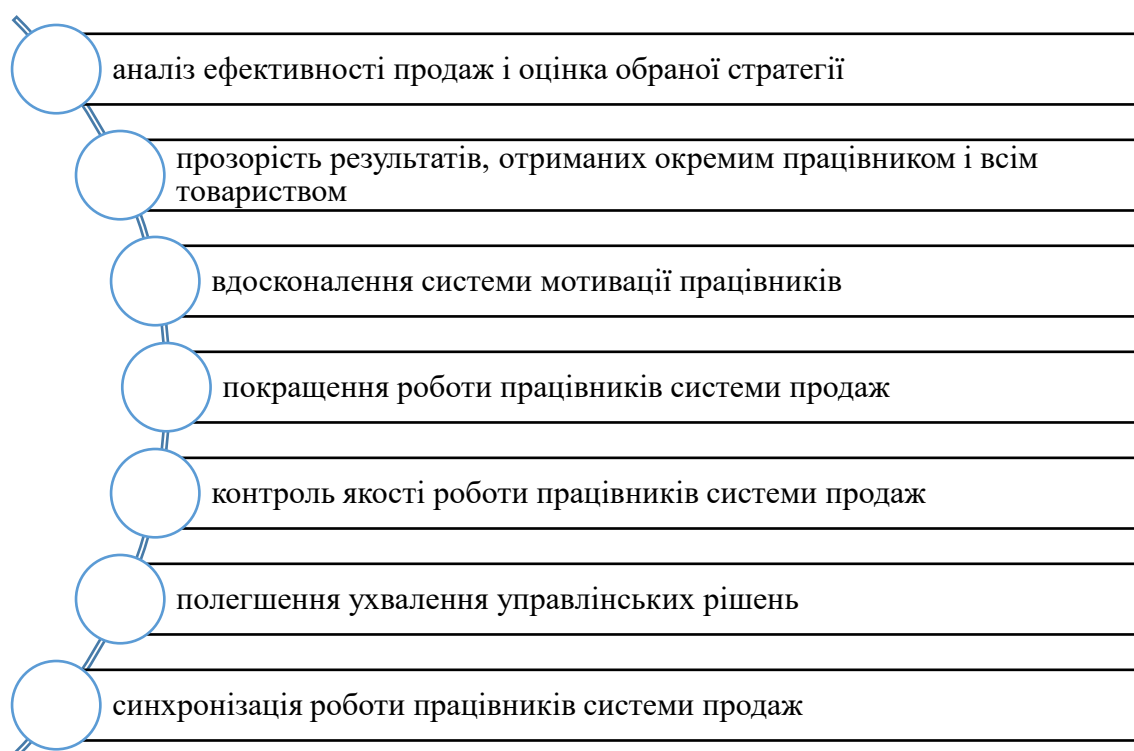


Рисунок 3.2 – Переваги застосування КРІ для ТОВ «МВ Стеллар»

Результативність системи продаж ТОВ «МВ Стеллар» залежить від того, наскільки чітко визначено ключові критерії діяльності та наскільки прозоро побудована система оцінювання результатів. Система КРІ дозволяє не лише оцінювати результативність діяльності системи продаж, а й підвищує зацікавленість працівників продавати більше і підвищувати прибутковість власної діяльності.

На рис. 3.3 подано етапи впровадження КРІ в роботу системи продаж ТОВ «МВ Стеллар».

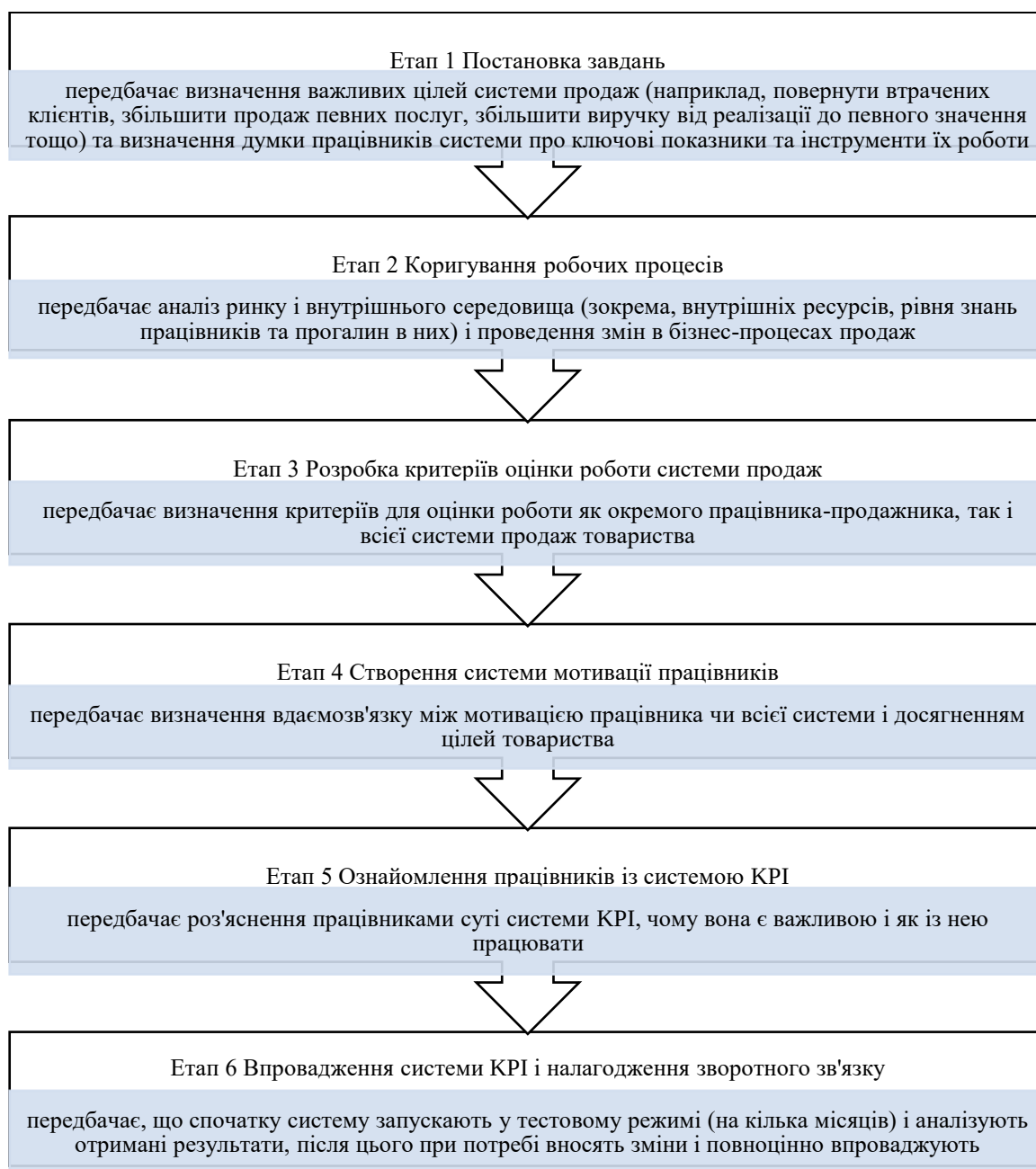


Рисунок 3.3 – Етапи впровадження КРІ в систему продаж
ТОВ «МВ Стеллар»

При розробці показників ефективності у системі продажів ТОВ «МВ Стеллар» потрібно пам'ятати, що вони не принесуть результату, якщо товариство встановить недосяжні цілі, не враховує ключові фактори розвитку бізнесу та не матиме продуманого механізму оцінювання роботи співробітників. Цілі для

досягнення мають бути чіткими й реалістичними, інакше розраховувати на високу результативність марно. Наприклад, якщо йдеться про зменшення витрат, то необхідно точно визначити, на скільки саме його слід скоротити та в які терміни це має бути виконано.

Ще важливим моментом при визначенні ключових показників ефективності для системи продаж ТОВ «МВ Стеллар» є те, що вони мають допомагати розв'язати такі завдання, як збільшення клієнтської бази та продаж усього асортименту послуг. Для досягнення результативності і ефективності роботи системи продаж ТОВ «МВ Стеллар» варто обирати лише ті показники, які справді мають найбільший вплив на прибуток. В табл. 3.4 подано приклад місячних КРІ для працівників системи продаж ТОВ «МВ Стеллар».

Таблиця 3.4 – Приклади місячних КРІ для працівників системи продаж ТОВ «МВ Стеллар»

Показник	Підхід до розрахунку	Рекомендоване значення	Що оцінює
1	2	3	4
Індивідуальні (для окремого працівника)			
Висячі заявки	Кількість клієнтів, з якими зараз працює працівник	1	Ефективність роботи окремого працівника
Закриті заявки	Кількість клієнтів, роботу з якими працівник вже завершив у цьому періоді	3	Ефективність роботи окремого працівника
Загублені клієнти	Кількість клієнтів, які по різних причинах відмовились працювати із товариством	0	Ефективність роботи окремого працівника
Повторні заявки	Кількість клієнтів, що працюються із товариством повторно	2	Лояльність клієнтів
Нові клієнти	Кількість нових клієнтів	2	Оновлення клієнтської бази
План продажів	% виконання плану	250 тис. грн.	Оцінка обсягів діяльності
Зростання обсягів продаж	% зростання	2%	Розвиток бізнесу

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4
Маржинальність продажів	% прибутку від угоди	10%	Оцінка прибутковості діяльності
Операційна якість роботи	Кількість скарг і кількість помилок в документах	0	Якість роботи
Командні (для системи продаж)			
Загальне виконання плану товариства по продажах	% виконання плану	4 млн. грн.	Оцінка обсягів діяльності усього відділу
Маржинальний прибуток підрозділу	% прибутку від угоди (середній)	10%	Оцінка прибутковості роботи відділу
Точність планування	% відхилень факту від плану	+/- 10%	Ефективність системи планування
Середня вартість угоди по системі продаж	% відхилення від плану (середній)	100 тис. грн.	Оцінка обсягів і ефективності діяльності
Плинність кадрів	зниження	Не вище 5%	Оцінка ефективності кадрової політики

Не менш важливим аспектом впровадження КРІ в діяльність системи продаж є визначення підходів до мотивації працівників щодо досягнення результатів. На даний момент часу для розрахунку оплати праці в системі продаж ТОВ «МВ Стеллар» використовується формула:

$$Зп = \text{Оклад (19,7 тис. грн.)} + \text{премія (0,05\% від прибутку закритої угоди)}$$

Після впровадження системи КРІ мотивація працівників системи продаж ТОВ «МВ Стеллар» складатиметься із двох компонент:

- 1) фіксована частина – 30% заробітку (залишиться та ж величина окладу);
- 2) бонусна частина – 70% заробітку (залежить від отриманих працівником результатів)

Фактично формула розрахунку заробітної плати менеджера з продаж в ТОВ «МВ Стеллар» матиме вигляд:

Зарплата працівника системи продаж = Фіксована зарплата + бонус за виконання плану + бонус за маржу + бонус за нових клієнтів + бонус за якість роботи

Для розрахунків бонусів менеджера з продаж в ТОВ «МВ Стеллар» пропонуємо такі критерії (табл. 3.5-3.8).

Таблиця 3.5 – Рекомендована модель бонусів для менеджера з продаж в ТОВ «МВ Стеллар», що ґрунтується на виконанні плану продаж

% виконання плану продаж	Бонус*, %
менше 80%	0
80-99	0,025
100-119	0,05
120 і більше	0,075

*бонус рахується від маржі, а не від обороту (це потрібно робити для того, щоб менеджер не продавав автомобілі на транспортні послуги нижче собівартості)

Таблиця 3.6 – Рекомендована модель бонусів для менеджера з продаж в ТОВ «МВ Стеллар», що ґрунтується на оцінці прибутковості* продаж

% прибутковості продаж	Бонус, грн.
Менше 5%	0
5-9	1000
10-14	2000
15 і більше	3000

*вводиться з метою мотивації менеджера працювати не «в мінус», тобто не лише продавати, а продавати якісно

Таблиця 3.7 – Рекомендована модель бонусів для менеджера з продаж в ТОВ «МВ Стеллар», що ґрунтується на результатах оцінки залучення нових клієнтів

Показник	Бонус, грн.
Новий клієнт	1000
Клієнт дав 2 рейси за квартал	2000
Клієнт перейшов на регулярну співпрацю	3000

Таблиця 3.8 – Рекомендована модель бонусів для менеджера з продаж в ТОВ «МВ Стеллар», що ґрунтується на результатах оцінки якості його роботи

Показник	Значення	Бонус, грн.
Правильність документів	менше 4 помилок	1000
Кількість скарг клієнтів	0 скарг	2000

Отже, впровадження КРІ у систему продаж ТОВ «МВ Стеллар» є необхідним кроком для підвищення результативності роботи, прозорості оцінювання та посилення мотивації персоналу. Завдяки чітко сформованим показникам ефективності товариство зможе краще контролювати діяльність як окремих менеджерів, так і всього відділу продаж. Запропонована система бонусів, прив'язана до виконання плану, маржинальності, залучення нових клієнтів і якості роботи, стимулює менеджерів не лише збільшувати обсяги продажів, а й працювати прибутково та на високому рівні сервісу. У результаті КРІ сприятимуть зміцненню клієнтської бази, зростанню доходів і загальному розвитку бізнесу.

3.3 Пропозиції щодо збільшення обсягів продаж транспортних послуг ТОВ «МВ Стеллар» шляхом придбання цистерни з тепловим підігрівом

ТОВ «МВ Стеллар» в основному надає послуги по транспортуванню наливних вантажів. Проте є частина наливних вантажів, при транспортуванні яких потрібен спеціальний температурний режим, бо за нормальної температури застигають, густішають або потребують нагріву перед вивантаженням, бо при охолодженні стають занадто в'язкими або тверднуть. Тому перед розвантаженням їх треба розігріти, щоб зменшити в'язкість і забезпечити нормальний перетік. Типовими вантажами, що потребують розігріву є:

- мазут, бітум;
- жирні кислоти;
- тваринний жир;
- технічна олія;
- парафін, смола;
- м'яса, патока;

- кокосове масло;
- масло какао-бобів;
- хімічні рідини, що застигають при низькій температурі тощо.

Саме тому пропонуємо для ТОВ «МВ Стеллар» придбати цистерну фірми LAG для харчових і технічних продуктів з паровим підігрівом (Steam Heating Tankers). Придбання цистерни дасть можливість товариству розширити асортимент послуг і збільшити обсяги продаж.

Цистерни з паровим підігрівом є найпопулярнішою для тваринних і рослинних жирів, мазуту та кокосового масла, тобто для продуктів, які густіють нижче $+20^{\circ}\text{C}$. Особливістю таких цистерн є те, що вони мають парові сорочки (вбудовані парові трубки), завдяки яким відбувається підігрів і підтримка температурного режиму продукту. В цистернах з паровим підігрівом є:

- парова змійовикова система або трубки, вбудовані в нижню частину цистерни;
- підключення для подачі пари від зовнішнього котла;
- теплоізоляція.

Пара рухається по внутрішніх трубах і нагріває вантаж через стінки чепінгу (прямого контакту з продуктом немає).

Переваги, що отримає ТОВ «МВ Стеллар» при використанні такої цистерни, подані на рис. 3.4.

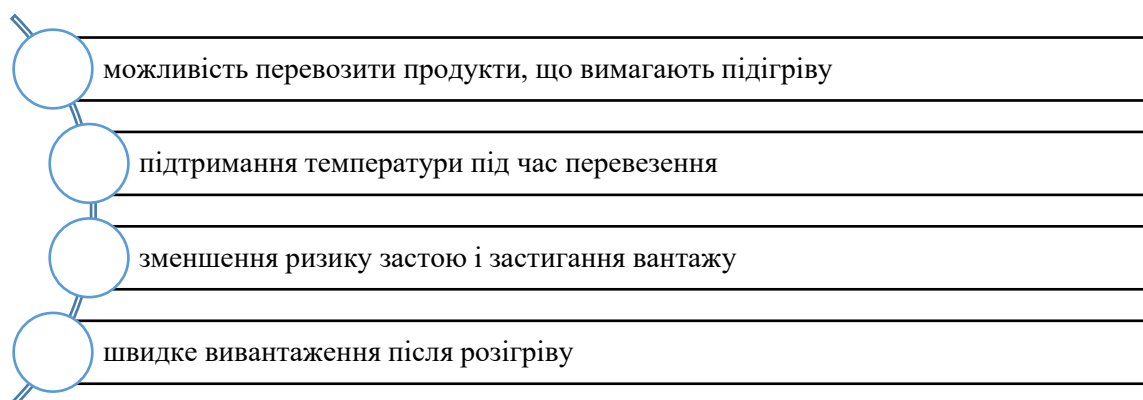


Рисунок 3.4 – Переваги, що отримає ТОВ «МВ Стеллар» при використанні цистерни з паровим підігрівом

Основними статтями витрат при купівлі і експлуатації цистерни з паровим підігрівом є:

- 1) капітальні витрати (купівля цистерни);
- 2) експлуатаційні витрати: підтримка підігріву, обслуговування, ремонт, паливо/паровий ресурс, тощо;
- 3) операційні витрати транспортування (шасі, тягач, пальне, водій тощо), адже цистерна монтується на авто.

Розглянемо витрати більш детально.

Капітальні витрати на купівлю нової цистерни об'ємом 30 м³ у фірми-виробника коштує 4 млн. грн. (біля 90 тис. євро). Тягачі є в наявності у ТОВ «МВ Стеллар».

Прогнозуємо, що протягом місяця буде здійснено 4 рейси для перевезення вантажів цистерною. Поточні (експлуатаційні) витрати подано у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Розрахунок поточних витрат на експлуатацію цистерни з паровим підігрівом в ТОВ «МВ Стеллар», тис. грн.

№ п/п	Категорії витрат	На 1 рейс	На 1 рік
1	2	3	4
1	Витрати на підігрів і обслуговування/ремонт цистерни	25	1200
2	Витрати на пальне	20	960
3	Витрати на зарплату водія	10	480
4	Витрати на обслуговування/ремонт тягача	5	240
5	Інші витрати (сертифікації, документи, страховка, платні дороги тощо)	8	384
	Всього	68	3264

Тягач із цистерною будуть використовувати в ТОВ «МВ Стеллар» постійно, тому амортизація цистерни щороку становитиме

$$4000 / 6 = 666,7 \text{ тис. грн.}$$

Амортизація цистерни на 1 рейс дорівнюватиме:

$$666,7 / 48 = 13,9 \text{ тис. грн.}$$

По прогнозах в результаті кожного рейсу середній дохід ТОВ «МВ Стеллар» буде 120 тис. грн. Тоді чистий прибуток товариства за 1 рейс дорівнюватиме:

$$\begin{aligned} \text{Пр}_{1 \text{ рейс}} &= \text{Дохід}_{1 \text{ рейс}} - \text{Витрати}_{1 \text{ рейс}} - \text{Амортизація}_{1 \text{ рейс}} - \\ &- \text{Податок на прибуток (18\%)} = 120 - 68 - 13,9 - 14,7 = 23,4 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

За рік чистий прибуток від експлуатації цистерни з паровим підігрівом, що отримає ТОВ «МВ Стеллар», дорівнюватиме 1123,2 тис. грн.

В табл. 3.10 подано прогнозовані річні потоки на 2026-2031 роки, що отримає ТОВ «МВ Стеллар» від купівлі цистерни з паровим підігрівом.

Таблиця 3.10 – Прогнозовані річні грошові потоки на 2026-2031 роки, що отримає ТОВ «МВ Стеллар» від купівлі цистерни з паровим підігрівом

Показники	Прогнозовані річні грошові потоки, роки					
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Чистий прибуток, тис. грн.	1123,2	1123,2	1123,2	1123,2	1123,2	1123,2
Амортизація, тис. грн.	666,7	666,7	666,7	666,7	666,7	666,7
Загальний грошовий потік, тис. грн.	1789,9	1789,9	1789,9	1789,9	1789,9	1789,9
Процентний фактор визначення теперішньої вартості (ставка 15%)	0,870	0,756	0,658	0,572	0,497	0,432
Дисконтований грошовий потік, тис. грн.	1557,2	1353,2	1177,8	1023,8	889,6	772,8

Таким чином, величина річного звичайного грошового потоку ТОВ «МВ Стеллар» від купівлі цистерни з паровим підігрівом становить 1789,9 тис. грн., а величина загального дисконтованого грошового потоку становить:

$$\text{Дисконтований грошовий потік} = 1557,2 + 1353,2 + 1177,8 + 1023,8 + 889,6 +$$

$$+ 772,8 = 6774,4 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо чисту теперішню вартість (NPV) цього рішення:

$$\begin{aligned} \text{NPV} &= \text{Дисконтований грошовий потік} - \text{Капітальні інвестиції} = \\ &= 6774,4 - 4000 = 2774,4 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Як бачимо показник чистої теперішньої вартості рішення купівлі цистерни з паровим підігрівом для ТОВ «МВ Стеллар» більше нуля, що вказує на доцільність його реалізації.

Іншим показником, що дозволяє оцінити доцільність реалізації рішення купівлі цистерни з паровим підігрівом для ТОВ «МВ Стеллар», є індекс прибутковості (IP). Розрахуємо і його:

$$\begin{aligned} \text{IP} &= \text{Дисконтований грошовий потік} / \text{Капітальні інвестиції} = \\ &= 6774,4 / 4000 = 1,69 \end{aligned}$$

Як бачимо індекс прибутковості рішення є більшим одиниці, що вказує на доцільність його реалізації.

Ще одним важливим показником, що дозволяє оцінити ефективність рішення купівлі цистерни з паровим підігрівом для ТОВ «МВ Стеллар» є період окупності капітальних інвестицій. Розрахуємо звичайний і дисконтований період окупності. При розрахунку звичайного періоду окупності не враховують зміну вартості грошей у часі. Тому звичайний період окупності дорівнює:

$$\begin{aligned} \text{Ток}_{\text{зв}} &= \text{Капітальні інвестиції} / \text{Загальний річний грошовий потік} = \\ &= 4000 / 1789,9 = 2,23 \text{ роки} \end{aligned}$$

Як бачимо звичайний період окупності рішення купівлі цистерни з паровим підігрівом для ТОВ «МВ Стеллар» є 2,23 роки або 2 роки і 3 місяці.

Розрахуємо дисконтований період окупності рішення, при розрахунку якого вже враховуємо зміну вартості грошей у часі.

$$1) 1557,2 + 1353,2 = 2910,4 \text{ тис. грн.}$$

$$2) 4000 - 2910,4 = 1089,6 \text{ тис. грн.}$$

$$3) 1089,6 / 1177,8 = 0,93 \text{ року}$$

$$\text{Ток}_{\text{дис}} = 2 \text{ роки } 11 \text{ місяців}$$

Зведемо всі ключові розрахунки, що дозволяють оцінити ефективність рішення щодо купівлі цистерни з паровим підігрівом для ТОВ «МВ Стеллар», в єдину таблицю 3.11.

Таблиця 3.11 – Оцінка доцільності рішення ТОВ «МВ Стеллар» стосовно купівлі цистерни з паровим підігрівом

№ п/п	Показник	Значення
1	2	3
1	Витрати на придбання цистерни, тис. грн.	4000
2	Витрати на експлуатацію, тис. грн.	3264
3	Річний чистий прибуток, що принесе використання цистерни, тис. грн.	1123,2
4	Чиста теперішня вартість рішення, тис. грн.	2774,4
5	Індекс прибутковості	1,69
6	Простий термін окупності	2 роки 3 місяці
7	Дисконтований термін окупності	2 роки 11 місяців

Отже, придбання ТОВ «МВ Стеллар» цистерни з паровим підігрівом є економічно доцільним та ефективним інвестиційним рішенням. Розрахунки показують високий рівень прибутковості проєкту: чиста теперішня вартість становить 2774,4 тис. грн., індекс прибутковості – 1,69, що значно перевищує порогове значення 1. Термін окупності інвестиції є прийнятним: простий – 2 роки 3 місяці, дисконтований – 2 роки 11 місяців. Використання цистерни дозволить підприємству розширити перелік транспортних послуг, збільшити обсяги перевезень і стабільно отримувати річний грошовий потік на рівні 1789,9 тис. грн, що суттєво покращить фінансові результати діяльності товариства.

Таким чином, професійне навчання працівників системи продаж сучасних методик продаж (SPIN, SNAP, Challenger Sale, консультативні продажі) є доцільним для ТОВ «МВ Стеллар». Навчання забезпечує значний позитивний ефект: приріст економічного результату становить 737 тис. грн, а рівень ефективності – 4,25. Підвищення компетентності працівників сприятиме зміцненню взаємодії з клієнтами та зростанню прибутковості.

Запровадження системи КРІ дозволить підвищити прозорість оцінювання працівників, створити ефективну систему мотивації та збільшити результативність діяльності відділу продаж. Прив'язка бонусів до виконання плану, маржинальності, залучення нових клієнтів та якості роботи стимулюватиме менеджерів працювати більш ефективно. Впровадження системи КРІ сприятиме зростанню доходів та зміцненню клієнтської бази ТОВ «МВ Стеллар».

Купівля цистерни з паровим підігрівом для ТОВ «МВ Стеллар» є фінансово виправданою: проєкт демонструє високу дохідність (NPV – 2774,4 тис. грн, індекс прибутковості – 1,69) та швидку окупність – дисконтований період окупності менше 3 років. Це дасть можливість розширити спектр послуг і підвищити обсяги продаж.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Навчання і перевірка знань з питань охорони праці водіїв автотранспортних засобів

Згідно із Законом України «Про охорону праці» працівники, зайняті на роботах з підвищеною небезпекою або там, де є потреба у професійному доборі, повинні щороку проходити за рахунок роботодавця спеціальне навчання і перевірку знань відповідних нормативно-правових актів з охорони праці (НПАОП).

Відповідно до пункту 1.3 Правил охорони праці на автомобільному транспорті навчання і перевірку знань з питань охорони праці працівників підприємств, які організовують або здійснюють роботи на автомобільному транспорті, проводять згідно з вимогами Типового положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці.

Керування автотранспортним засобом не належить до робіт підвищеної небезпеки, однак роботи пов'язані з управлінням наземним транспортом, включені до переліку робіт, де є потреба у професійному доборі, затвердженому наказом Міністерства охорони здоров'я, Держнаглядохоронпраці.

Відповідно до Закону України «Про дорожній рух» та Закону «Про автомобільний транспорт» водії транспортних засобів повинні періодично проходити навчання методам надання домедичної допомоги потерпілим від ДТП. Процедура підготовки та підвищення кваліфікації визначено у Порядку підготовки та підвищення кваліфікації осіб, які зобов'язані надавати домедичну допомогу, затверджену постановою КМУ.

З водіями на підприємствах проводять наступні види інструктажів:

- вступний – спеціалістом з охорони праці підприємства або особою, яка пройшла відповідне навчання та призначена наказом по підприємству, за програмою вступного інструктажу, із занесенням результатів до Журналу реєстрації вступного інструктажу з питань охорони праці;

- первинний, повторний, позаплановий та цільовий – безпосереднім керівником робіт за інструкціями з охорони праці відповідно до виду виконуваних робіт, із занесенням результатів до Журналу реєстрації інструктажів з питань охорони праці на робочому місці.

Водіїв допускають до робіт, не пов'язаних з керуванням автомобілем, після проведення інструктажу за відповідною інструкцією з охорони праці:

- з технічного обслуговування та ремонту автомобіля – за інструкцією з охорони праці для слюсаря з ремонту автомобілів;
- з обслуговування акумуляторів – за інструкцією з охорони праці для акумуляторщика;
- з використанням ручного електроінструменту – за інструкцією з охорони праці під час робіт з ручним електрифікованим інструментом;
- шиномонтажних – за інструкцією з охорони праці під час виконання шиномонтажних робіт;
- вантажно-розвантажувальних робіт вручну – за інструкцією з охорони праці під час виконання вантажно-розвантажувальних робіт вручну.

Згідно Порядку проведення інструктажів та стажування водіїв колісних транспортних засобів, затверджені наказом Міністерства транспорту та зв'язку України з водіями колісних транспортних засобів проводять інструктажі:

- вступний – спеціалістом служби безпеки дорожнього руху або особою, на яку покладено виконання функцій цієї служби, із занесенням результатів до журналу реєстрації вступного інструктажу з безпеки руху (при прийнятті на роботу);
- первинний – безпосереднім керівником водія (перед початком роботи);
- передрейсовий (цільовий) – керівником підприємства, його заступниками, спеціалістами служби безпеки дорожнього руху або особою, на яку покладено виконання функцій цієї служби або іншими кваліфікованими спеціалістами (щоразу перед виїздом на лінію (маршрут));

- періодичний (повторний) – безпосереднім керівником водія, за необхідності – спеціалістами служби безпеки руху або особою, на яку покладено виконання функцій цієї служби;

- позаплановий (спеціальний) – у кабінеті безпеки дорожнього руху, диспетчерських на підприємствах, по гучномовцю під час виїзду водіїв за межі підприємства, через мобільні телефони (у разі зафіксованого порушення Правил дорожнього руху, появи небезпечних ділянок на лінії (маршруті), можливості настання особливо складних метеорологічних чи дорожніх умов тощо).

Результати інструктажів заносять до Журналу реєстрації інструктажів з безпеки руху.

4.2 Безпечність надання транспортних послуг

При наданні транспортних послуг автомобільним транспортом, який є основним видом перевезень у багатьох країнах, фактори безпечності охоплюють технічні, організаційні, екологічні та людські аспекти. Досягнення високого рівня безпечності вимагає врахування складних взаємозв'язків між технічним станом транспортних засобів, поведінкою водіїв, якістю дорожньої інфраструктури, а також дотриманням нормативно-правових вимог.

Транспортні засоби широко застосовують у всіх галузях народного господарства. Значне зростання чисельності рухомого складу, покращення їх експлуатаційних властивостей супроводжується підвищенням швидкісного режиму руху, але і призводить до збільшення щільності та інтенсивності транспортного потоку вулично-дорожньої мережі, збільшує в рази забруднення довкілля, аварійність, що в свою чергу потребує конструктивного вдосконалення транспортних засобів на відповідність сучасним вимогам безпеки і безпечності транспортної діяльності.

Безпека транспортної діяльності є результатом реалізації заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків і наслідків негативних подій.

Безпечність є властивістю транспортної системи та діяльності, що характеризує її здатність функціонувати з мінімальними ризиками для всіх

учасників процесу та охоплює технічний стан транспортних засобів (конструктивну відповідність безпечній експлуатації), професійну підготовку водіїв і технічного персоналу, відповідність транспортної інфраструктури вимогам безпеки, екологічну відповідальність транспортної діяльності. Безпечність транспортної діяльності визначається ключовими факторами відображення здатності транспортної системи забезпечувати перевезення людей та вантажів із мінімальними ризиками для життя, здоров'я, майна та довкілля.

Транспортний засіб повинен бути завжди безпечним у будь який час, в любых дорожніх ситуаціях і природних експлуатаційних умовах. Протягом всього періоду експлуатації можуть неодноразово виникати фактори ризику нанесення шкоди внаслідок недосконалості конструкції та їх відмовою, помилок у водінні і поведінці пішоходів, забруднення довкілля, спричинення дорожньо-транспортних пригод тощо. Для комплексного покращення безпеки транспортного засобу з одночасним забезпеченням взаємної відповідності його окремим елементів всі фактори ризику умовно поділяють за джерелом їх виникнення на чотири взаємозалежні групи: водій (людина), транспортний засіб (автомобіль), дорога, середовище.

Автомобілебудування має суттєвий вплив на безпечність транспортної діяльності, оскільки нові технології та конструктивні рішення підвищують рівень захисту водіїв, пасажирів та інших учасників дорожнього руху. Активно розробляються та впроваджуються систем активної (системи допомоги водієві, спеціальні гальмівні системи, електронні системи стабілізації руху) і пасивної (збільшення міцності конструкції кузова без збільшення ваги, системи захисту пішоходів і вантажів) безпеки, енергоефективності і зниження екологічного впливу, застосовуються сучасні матеріали та інженерні інновації, проводиться загальновизнана стандартизація та сертифікація транспортних засобів.

Технічний стан транспортних засобів значною мірою впливає на безпеку перевезень, підтриманням якого досягається регулярним технічним обслуговуванням і своєчасним ремонтом. Наприклад, несправні гальма значно збільшують ризик ДТП, а відсутність належного технічного обслуговування може спричинити подовження гальмівного шляху або повну втрату можливості зупинити

транспорт; несправності рульового механізму можуть призвести до втрати контролю над транспортним засобом, що є особливо небезпечним під час руху на високій швидкості або в умовах інтенсивного руху; зношені або пошкоджені шини знижують зчеплення з дорогою, що в разі збільшує ризик заносу, пробуксовування або розриву шин під час руху; несправні світлові прилади обмежують видимість для водія та знижують можливість взаємодії з іншими учасниками дорожнього руху, зношені амортизатори або пошкоджені елементи підвіски знижують стабільність автомобіля, що може призвести до втрати керованості; надмірне завантаження або дисбаланс вантажу супроводжується перевантаженням окремих вузлів, що призводить до їх швидкого зношення або відмови.

Якісне дорожнє покриття знижує ризик аварій, забезпечує комфортний рух і зменшує зношення транспортних засобів; розвиненість дорожньої мережі та їх транспортних розв'язок зменшують кількість конфліктів, появи заторів, мінімізує ризики зіткнень; наявність (стан) дорожньої розмітки, світлофорів і дорожніх знаків сприяє правильній організації руху, забезпечує зрозумілість для всіх учасників руху, сприяє безпеці; транспортна логістика та контроль (моніторинг і управління) оптимізують потоки і зменшують аварійність.

Безпечна організація перевезень неможлива без планування, контролю та виконання транспортних операцій, дотримання режиму праці водіїв. Оптимізація маршрутів передбачає уникнення небезпечних ділянок, таких як зони з високим рівнем ДТП, поганими дорожніми умовами або недостатнім освітленням. Правильне завантаження, підготовка персоналу та використання сучасних технологій зменшують ризики аварій. Інформаційна підтримка та розробка інструкцій для дій у надзвичайних ситуаціях забезпечують оперативне реагування на небезпеки.

Контроль умов перевезень забезпечує безпеку транспортування вантажів і пасажирів шляхом перевірки технічного стану транспортних засобів та дотримання правил завантаження. Моніторинг умов перевезень, таких як температура, вологість або кріплення вантажів, мінімізує ризики пошкоджень і втрат. Поведінка водія контролюється через дотримання швидкісного режиму, часу праці та

відпочинку, а також правил дорожнього руху. Сучасні інформаційні системи дозволяють виявляти відхилення в реальному часі, своєчасно реагуючи на можливі і прогнозовані небезпеки.

Екологічний контроль у сфері транспорту спрямований на зменшення негативного впливу транспортної діяльності на довкілля та передбачає визначення викидів шкідливих речовин (перевірка відповідності рівнів викидів нормам екологічних стандартів), моніторинг витрат пального (впровадження енергоефективних технологій та оптимізацію маршрутів), перевірка технічного стану (контроль справності систем, що впливають на екологічність транспорту), а також стимулювання екологічних альтернатив (використання електротранспорту, гібридних автомобілів або інших альтернативних видів палива).

Ефективне управління ризиками дозволяє знижувати кількість аварій, покращувати безпеку перевезень і зменшувати витрати на непередбачені ситуації та передбачає ідентифікацію ризиків (виявлення потенційних загроз, таких як технічні несправності, людські помилки, дорожні умови або погодні умови), їх оцінку (визначення ймовірності та наслідків кожного ризику для того, щоб виокремити їх за рівнем небезпеки), контроль (вжиття заходів для зниження впливу ризиків) та моніторинг (безперервний нагляд за виконанням заходів з управління ризиками та коригування стратегій у разі змін умов).

Професіоналізм персоналу є ключовим фактором досягнення безпечності транспортної діяльності, знижує ймовірність помилок, підвищує ефективність роботи шляхом навчання та підготовки (регулярне підвищення кваліфікації водіїв, диспетчерів та технічного персоналу, включаючи знання правил дорожнього руху, безпеки та використання новітніх технологій), професійному виконанню обов'язків (своєчасне та точне виконання інструкцій, контроль технічного стану транспортних засобів, дотримання стандартів безпеки під час перевезень вантажів і пасажирів), набутті навичок управління стресом (здатність водіїв і персоналу ефективно реагувати на екстрені ситуації, що допомагає зберігати контроль над транспортними засобами у критичних умовах), а також своєчасне інформування та співпраця (налагодження ефективної комунікації між водіями, диспетчерами та

іншими учасниками перевезень для швидкого реагування на зміни обстановки на маршруті).

Таким чином, безпечність транспортної діяльності виступає основою для досягнення її безпеки, забезпечуючи системний підхід до попередження загроз і створення комфортного середовища для всіх учасників транспортного процесу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В дослідженні розглянуті засади функціонування системи продаж транспортних послуг в сучасній організації та визначені рекомендації для її покращення. Щоб досягнути успіху в будь-якій діяльності, організація загалом і її працівники зокрема мають бути здатні продати продукцію чи послуги, що вона виробляє. Саме тому грамотна побудова системи продаж організації є важливою для її комерційного успіху. Проте єдиного погляду на побудову системи продаж в сучасній організації не існує, тому кожне підприємство будує її на основі власного бачення ситуації.

Транспортні послуги передбачають перевезення пасажирів чи вантажів і мають специфічні риси – нематеріальність, невідчутність, індивідуальність і невіддільність процесу надання від споживання. Їх якість оцінюється не за стандартами, а за рівнем задоволеності клієнтів.

Традиційно продаж транспортних послуг відбувається через прямий їх продаж. Разом з тим, менеджер із продажу транспортних послуг повинен не лише пропонувати перевезення, а й формувати довіру, підтримувати довгострокові відносини з клієнтами. Ефективна система продаж транспортних послуг має забезпечувати стабільне зростання обсягів перевезень, розширення клієнтської бази, підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортних послуг.

ТОВ «МВ Стеллар» – велике транспортно-логістичне підприємство з автопарком у 175 спеціалізованих автомобілів, що здійснює вантажні перевезення в Україні та понад 30 країнах світу. Діяльність компанії за аналізований період характеризується нестабільністю. У 2023 р. підприємство демонструє покращення результатів (отримано чистий прибуток), але у 2024 р. фінансові показники знову погіршуються: чистий прибуток зменшується на 84%, валовий прибуток – на 13,3%.

Система продаж ТОВ «МВ Стеллар» складається із 16 працівників, поділена на два спеціалізовані відділи. Канали залучення клієнтів включають прямі продажі, онлайн-маркетинг, партнерські мережі та тендерні платформи. Незважаючи на структурованість системи продаж, показники ефективності її роботи погіршуються. У 2023–2024 роках зменшується дохід та фінансовий результат у розрахунку на одного працівника відділу продаж. Витрати на збут зростають значно швидшими темпами, ніж доходи. Скорочення валового прибутку, рентабельності, зростання витрат на збут, погіршення окупності та зниження фінансових результатів свідчать про зниження ефективності системи продаж та потребу у її вдосконаленні.

Для покращення системи продаж ТОВ «МВ Стеллар» є доцільним професійне навчання працівників системи продаж сучасних методик продаж (SPIN, SNAP, Challenger Sale, консультативні продажі). Навчання забезпечує значний позитивний ефект: приріст економічного результату становить 737 тис. грн, а рівень ефективності – 4,25. Підвищення компетентності працівників сприятиме зміцненню взаємодії з клієнтами та зростанню прибутковості.

Запровадження системи КРІ дозволить підвищити прозорість оцінювання працівників, створити ефективну систему мотивації та збільшити результативність діяльності відділу продаж. Прив'язка бонусів до виконання плану, маржинальності, залучення нових клієнтів та якості роботи стимулюватиме менеджерів працювати більш ефективно. Впровадження системи КРІ сприятиме зростанню доходів та зміцненню клієнтської бази ТОВ «МВ Стеллар».

Купівля цистерни з паровим підігрівом для ТОВ «МВ Стеллар» є фінансово виправданою: проєкт демонструє високу дохідність (NPV – 2774,4 тис. грн, індекс прибутковості – 1,69) та швидку окупність – дисконтований період окупності менше 3 років. Це дасть можливість розширити спектр послуг і підвищити обсяги продаж.

Отже, запропоновані заходи є економічно доцільними, сприятимуть підвищенню ефективності системи продаж та забезпечать стійке зростання фінансових результатів ТОВ «МВ Стеллар».

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Штефаніч Д., Дячун О. Управління продажем, його функції та об'єктна орієнтація. Вісник Тернопіль-ського національного економічного університету. 2016. Вип. 2. С. 124–132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2016_2_13
2. Як побудувати систему продажів. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/korysni-statti/prodazhi/yak-pobuduvati-sistemu-prodazhiv/>
3. Холод С., Павлова В. Система продажів торговельних підприємств: пошук оптимального варіанта. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-36>
4. Ефективність продажів: як розрахувати KPI і збільшити прибуток компанії. URL: <https://welovesale.com.ua/ua/blogs/effective-sales/>
5. Кирич Н. Б., Юрик Н. Є. Особливості формування інноваційного маркетингу в умовах кризи. Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі: матер. II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м.Тернопіль, 30 лист. 2023 р. Тернопіль, 2023. С.52-54. <http://surl.li/rmwkd>
6. Тримбуляк І. І., Шведа Н. М. Особливості управління господарсько-збутовою діяльністю українських підприємств. Актуальні задачі сучасних технологій: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів (Тернопіль, 24-25 листопада 2021 р.). Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2021. Т. 2. 152 с. С. 130. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/36631/2/MNPK_2021v2_Trymbuliak_I_I-Management_peculiarities_130.pdf
7. Шведа Т., Шведа Н. Система продаж і формування її команди. Міжнародна науково-практична конференція «Сучасний стан та тенденції розвитку професійної

системи менеджменту: виклики для України і світу» (м. Одеса, 14 листопада 2025 року).

8. Зоріна О. І., Волохов В. А., Волохова І. В. та ін. Маркетинг транспортних послуг: навч. посібник. За ред. О. І. Зоріної. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 305 с. URL: <https://surl.lt/tvhouk>

9. Коюда В. О. Сутність та змістовна характеристика послуги як бази управління. Економіка і суспільство. 2017. Випуск 9. С. 473-478. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/81.pdf

10. Шведа Н., Ратинський В. Стратегічні пріоритети розвитку підприємств сфери послуг. Розвиток соціально-економічних систем в геоекономічному просторі: колективна монографія /за ред. д.е.н., проф. С.М. Співака. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. 318 с. С. 241-253. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46443>

11. Белінська Г. В., Гусаров С. І. Формування сучасного ринку послуг та його трансформація в умовах глобалізації. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1719/1656>

12. Паламарчук В. А., Чичкан-Хліповка Ю. М. Види послуг у відтворювальному процесі. URL: <http://piei.iem.nau.edu.ua/numbers/36/Palam.pdf>

13. Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність» від 01.07.2004р. № 1955-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15#Text>

14. Закон України «Про автомобільний транспорт» від 05.04.2001р. № 2344-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14#Text>

15. Закон України «Про міський електричний транспорт» від 29.06.2004р. № 1914-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1914-15#Text>

16. Цивільний кодекс України від 16.01.2003р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

17. Лукасевич-Крутник І. С. Поняття та ознаки транспортних послуг. Юридичний вісник. 2016. №2 (39). С. 113-117. URL: <https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/UV/article/view/10642/14178>

18. Шведа Н. М., Шпилик С. В., Піняк І. Л. Механізми управління транспортно-логістичною системою Європейського Союзу в умовах пандемії: досвід для України. Бізнес Інформ. 2020. № 11. С. 43-48. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/35649>

19. Особливості продажу транспортних послуг. URL: <https://neolit.ua/ua/articles/osoblyvosti-prodazhu-transportnyh-poslug/>

20. Продаж транспортних послуг. URL: <https://yak.koshachek.com/articles/prodazh-transportnih-poslug.html>

21. Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.

22. ТОВ «МВ Стеллар». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32578150/

23. Міжнародна транспортно-логістична компанія STELLAR. URL: <https://www.stellar.ua/>

24. ТОВ «МВ СТЕЛЛАР». URL: <https://opendatabot.ua/c/32578150>

25. Типи організаційних структур. URL: https://pidru4niki.com/81795/menedzhment/tipi_organizatsiyniy_struktur

26. Інформація про персонал ТОВ «МВ Стеллар».

27. Інформація про систему продаж «МВ Стеллар».

28. Спільник І. В., Загородна О. М. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. Том 24. № 2. С. 130-140. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/d9cceab3-8c82-41e4-82f8-b4f1a13fbaa4/content>

29. 4 ефективні методи продажів. URL: <https://laba.ua/blog/897-4-effektivnyh-metoda-prodazh>

30. Сухомлин О. SPIN-метод, або Запитання, які допомагають продавати. URL: <https://surl.li/gnnnis>
31. Чабанова К. Модель продажів Challenger: Як змінити ваш підхід до продажів. URL: <https://s-rocket.com/articles/model-prodaziv-challenger>
32. Чабанова К. Як використовувати SNAP-продажі для підвищення KPI. URL: <https://s-rocket.com/articles/jak-vykorystovuvaty-snap-prodazi>
33. Група LAG. URL: <https://www.lag.eu/en/>
34. Навчання і перевірка знань з питань охорони праці водіїв автотransпортних засобів. URL: <https://oppb.com.ua/news/navchannya-i-perevirka-znan-z-pytan-ohorony-pratsi-vodiyiv-avtotransportnyh-zasobiv>
35. Хітров І. О., Козак С. В. Безпечність транспортної діяльності. Центральнoукраїнський науковий вісник. Технічні науки. 2024. Вип. 10(41), ч.ІІ. С.196-204. URL: [https://mapiea.kntu.kr.ua/pdf/10\(41\)_II/23.pdf](https://mapiea.kntu.kr.ua/pdf/10(41)_II/23.pdf)
36. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>.
37. Стручок В.С. Техноекологія та цивільна безпека. Частина «Цивільна безпека». Навчальний посібник. Тернопіль: ТНТУ ім. І.Пулюя, 2022. 150 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39424>

ДОДАТКИ