

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2024. № 1.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.4>

УДК 658:004

*Т. О. Окландер,
д. е. н, професор кафедри економіки та підприємництва,
Одеська державна академія будівництва та архітектури
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-3955-9808>*

*О. С. Щербина,
к. т. н, викладач кафедри економіки та підприємництва,
Одеська державна академія будівництва та архітектури
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8180-4665>*

РОЛЬ CRM-СИСТЕМИ У ВНУТРІШНІЙ ТА ЗОВНІШНІЙ КОМУНІКАЦІЇ БУДІВЕЛЬНО-ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

*T. Oklander,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics
and Entrepreneurship, Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture
O. Shcherbina,*

*PhD in Technical Sciences, Lecturer of the Department of Economics and
Entrepreneurship, Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture*

THE ROLE OF A CRM-SYSTEM IN INTERNAL AND EXTERNAL COMMUNICATION OF A CONSTRUCTION AND MANUFACTURING ENTERPRISE

*Роль сучасної цифрової системи у внутрішній та зовнішній комунікації
будівельно-виробничого підприємства безсумнівно велика. Правильне
налаштування роботи цифрових програм дозволяє створити досконалу
внутрішню комунікацію між окремими відділами компанії, поліпшити*

оперативний облік, контролювати та збільшувати базу клієнтів і багато іншого, що в комплексі суттєво підвищить конкурентоспроможність підприємства на ринку. Але, не зважаючи на це, вона дозволяє вирішити лише частину функцій автоматизованого управління. Для її ефективного функціонування необхідно створення детального стратегічного плану, ретельне дослідження бази клієнтських даних, загального інформаційного простору всередині організації, змін на сучасному ринку та інше.

В рамках даного наукового дослідження розроблена схема переходу будівельно-виробничого підприємства на BAS. Розглянуті основні можливості використання даної цифрової програми. Для виявлення планових структурних змін та встановлення відповідних точних завдань по відповідальним особам сформований перелік необхідного функціоналу. Вдосконалена загальна організаційна структура будівельно-виробничого підприємства. Сформовані основні завдання для налагодження бізнес-процесів і процедури роботи в BAS для усіх внутрішніх відділів компанії. Показаний вплив цифровізації на покращення ефективності роботи відділу продажів.

The role of a modern digital system in the internal and external communication of a construction and manufacturing enterprise is undoubtedly great. Properly configuring the operation of digital programs allows you to create perfect internal communication between individual departments of the company, improve operational accounting, control and increase the customer base, and much more, which in combination will significantly increase the competitiveness of the enterprise in the market. However, despite this, it can solve only a part of the automated management functions. For its effective functioning, it is necessary to create a detailed strategic plan, a thorough study of the customer database, the general information space within the organization, changes in the modern market, and so on. In today's environment, special attention should be paid to the importance of using a CRM-system as a tool for comprehensive analysis and customization of the work of the commercial department of a construction and manufacturing enterprise. After all, it is the fulfillment of the set sales plan that will determine the effectiveness of the strategy applied, the efficiency and well-organized work of the company as a whole. The concept of operation of the selected digital program with the help of a wide range of software allows you to

establish and automate all business processes related to product sales in unstable economic conditions

In the framework of this scientific research, a scheme for the transition of a construction and manufacturing enterprise to BAS has been developed. The main possibilities of using this digital program are considered. To identify planned structural changes and establish appropriate precise tasks for responsible persons, a list of necessary functionality has been formed. The general organizational structure of the construction and production enterprise has been improved. The main tasks for establishing business processes and procedures for working in BAS for all internal departments of the company were formed. The impact of digitalization on improving the efficiency of the sales department is shown.

Ключові слова: *підприємство, CRM-система, структура, бізнес-процес, цифрові технології, стратегія.*

Keywords: *enterprise, CRM-system, structure, business process, digital technologies, strategy.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Становище будівельного бізнесу на протязі останніх років потребує швидкого та своєчасного прийняття важливих управлінських рішень щодо збереження та покращення економічних та політичних позицій підприємств на сучасному ринку. Це зумовлює необхідність повної або часткової реорганізації роботи різних відділів компанії відповідно до економічних змін в навколишньому середовищі, покращення роботи команди спеціалістів, ретельного вдосконалення усіх бізнес-процесів та операцій, моніторингу та вчасного впровадження інноваційних прийомів, розробки ефективної мотиваційної системи, адаптації та стратегії, відстеження та покращення показників результативності компанії в цілому тощо [1]. Сучасні CRM-технології сприяють вирішенню вищенаведеного ряду завдань та модернізації роботи будівельно-виробничих підприємств в цілому. Правильне налаштування роботи цифрових програм дозволяє створити досконалу внутрішню комунікацію між окремими відділами компанії, поліпшити

оперативний облік та впровадити безперервний контроль за рухом товарно-матеріальних цінностей, контролювати та збільшувати базу клієнтів і багато іншого, що в комплексі суттєво підвищить конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Проте слід розуміти, що введення в повсякденну роботу компанії CRM-системи чи модернізування існуючої, не є єдино правильним універсальним рішенням покращення економічної діяльності. Збільшення ефективності роботи та отримання остаточного успіху в великій мірі залежить від правильно сформульованих та реалізованих завдань по автоматизації основних бізнес-процесів. Останні можуть навіть спотворюватися власними співробітниками організації навмисно через конфлікт інтересів. Тому ключовим фактором успіху є саме досконала внутрішня комунікація та зменшення побічної залежності працівників в тому чи іншому робочому процесі.

В сучасних умовах особливу увагу слід звернути на важливість використання CRM-системи як інструмента для комплексного аналізу та налаштування роботи комерційного відділу будівельно-виробничого підприємства. Адже саме виконання поставленого плану продажів визначить результативність застосованої стратегії, ефективність та налагодженість роботи компанії в цілому. Концепція роботи обраної цифрової програми за допомогою широкого набору програмного забезпечення дозволяє налагодити та автоматизувати усі бізнес-процеси, що пов'язані з продажами продукції в нестабільних економічних умовах. На сьогоднішній день в багатьох будівельно-виробничих організаціях існує певна неузгодженість між такими внутрішніми відділами як відділ продажів та маркетингу, що зумовлює певні складнощі в взаємозв'язку та виявленні потенційних клієнтів компанії. CRM-програма покращує ефективність даної взаємодії та сприяє найкращому задоволенню потреб клієнтів.

Загалом модернізування та покращення роботи бізнесу в існуючих умовах війни за шляхом введення актуальних цифрових програм є відмінною практикою з точки зору клієнтоорієнтованого підходу до ведення підприємницької

діяльності будівельно-виробничої направленості та складає необхідну інформаційну основу для подальшого стратегічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями покращення результативності діяльності підприємств за рахунок застосування сучасних CRM-систем займалися ряд видатних українських вчених. Серед яких Г. Ю. Шпортько, М. К. Вишневська, Т. В. Янчук, О. Ю. Боєнко, О. М. Матрос О. М., Л. Ю. Мельник, С. О. Михайловина, Юрчук Н.П., І. В. Ніколаєнко, Н. А. Навроцький, Н. В. Бутенко та інші.

В багатьох публікаціях особливу роль відведено можливостям сучасних цифрових систем. Вишневська М. К. та Шпортько Г. Ю. підкреслювали, що CRM-система як і більшість автоматизованих інформаційних систем, направлена на швидку обробку великої кількості інформації та здатна оперативно реагувати на будь-яку зміну середовища функціонування [2].

Основною причиною через яку підприємці почали масово використовувати цифрові системи є інтенсивний ріст ринку, що включає в собі цілий ряд суттєвих змін сприяючих зростанню інтересу до стратегії [3]. Збільшення конкуренції призводить до поступової втрати бази існуючих клієнтів, а разом з тим до необхідності прийняття інноваційних цифрових рішень.

Янчук Т. В. та Боєнко О. Ю. у своїй роботі [4] відзначали, що з кожним роком розвитку ринкових відносин клієнт стає все більш вимогливим, а підприємства в свою чергу намагаються впроваджувати різноманітні стратегії направлені на підвищення рівня якості та швидкості обслуговування. Актуальним питанням розвитку діяльності підприємства, на їх думку, є клієнтоорієнтований маркетинг з використанням сучасних цифрових технологій, що дають можливість розуміти та, як наслідок, управляти клієнтами. Для цього необхідно вивчити та впровадити CRM-систему відповідно до стратегічного плану розвитку підприємства, що в результаті дозволить побудувати гарні взаємовідносини зі споживачами. Використання усіх можливостей CRM-системи дозволить значно збільшити рівень лояльності та продажів.

Матрос О. М. та Мельник Л. Ю. стверджують, що створення тісного взаємозв'язку між CRM-системою та соціальними мережами неодмінно підвищить ефективність бізнесу [5]. На основі проведених досліджень, щодо функціональних особливостей CRM-систем, ними було виявлено дві основні складові від яких залежить успіх взаємозв'язку соціальних медіа та цифрових систем:

- Навички працівників компанії у сфері соціальної компетентності;
- частка продажів компанії із соціальних мереж.

Юрчук Н.П. описує важливість впливу CRM-системи на управління взаємовідносинами з клієнтами. Згідно його досліджень, застосування цифрових технологій дозволяє покращити взаємодію менеджерів з клієнтами, виявити найприбутковіші групи клієнтів та відповідно збільшити рівень продажів, контролювати співробітників та підвищити їх ефективність, створити можливість швидкого реагування на зміну ринкових потреб клієнтів, автоматизувати бізнес-процеси та покращити результативність компанії в цілому [6].

Бутенко Н. В. відносить до першочергових елементів, що впливають на результативність CRM технологій [7]:

- Розуміння взаємовідносин з клієнтами;
- зміна структури компанії;
- модернізування бізнес-процесів компанії;
- зміна внутрішньої корпоративної комунікації та культури;
- впровадження CRM-системи.

Незважаючи на велику кількість наукових досліджень, що стосуються даної проблематики, залишається все ж не вирішеним цілий ряд питань. Перш за все мова йде про відсутність єдиного стратегічного підходу до механізму цифрового управління діяльністю компанії, розуміння взаємовідносин с клієнтами та планування конкурентоспроможної політики на сучасному будівельному ринку.

Формування цілей статті. Ціль даної роботи полягає у дослідженні особливостей впровадження CRM-системи, визначенні її сутності та ролі в роботі будівельно-виробничого підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основною запорукою успіху щодо покращення конкурентних позицій на ринку є підвищення задоволеності клієнтів. Детальний стратегічний план розвитку повинен базуватися на аналізі даних про їх купівельну поведінку, потреби та щоденну діяльність. Внесення відповідних змін при переході на сучасні цифрові програми з новими технологічними можливостями, разом з внесеними змінами щодо ринкової політики діяльності підприємства, ефективним використанням інструментів маркетингу, оптимізації усіх внутрішніх бізнес-процесів та ін., дозволить покращити партнерські відносини та вивести діяльність підприємства на принципово новий рівень [7, 8, 9]. В рамках даного наукового дослідження представляв інтерес створення стратегічного плану дій щодо покращення діяльності будівельно-виробничого підприємства при переході на BAS. Основним завданням даної програми є автоматизація процесів взаємовідношення з клієнтами компанії різного рівня та направленості та покращення внутрішньої комунікації між різними відділами [10, 11]. BAS дозволяє збільшити ефективність та злагодженість роботи виробництва, комерційного та технологічного відділів, маркетингу, відділу закупівель тощо. Схема переходу будівельно-виробничого підприємства на BAS представлена на рис.1.

При розробці детального стратегічного плану з переходу компанії на оновлену цифрову програму, першочергове значення має попередній аналіз економічної доцільності [12, 13, 14]. Це дасть змогу знизити усі ризики, прорахувати можливі показники рентабельності та переконатися в ефективності застосованої гіпотези щодо розвитку результативності діяльності підприємства. Однією з умов успішного використання програми є забезпечення дієвого інформаційного простору з внесенням потрібних змін в структурі роботи підприємства. Такий підхід зумовлюється необхідністю автоматизованого

вирішення типових завдань та комплексному покращенню роботи з клієнтами [15]. Інформаційний простір дозволяє забезпечити єдність усіх даних, узгодження часу і загальної сукупності параметрів, а також максимально задіяти можливості використання цифрової програми BAS, рис.2.



Рис.1. Схема переходу підприємств на BAS

Джерело: розробка авторів.

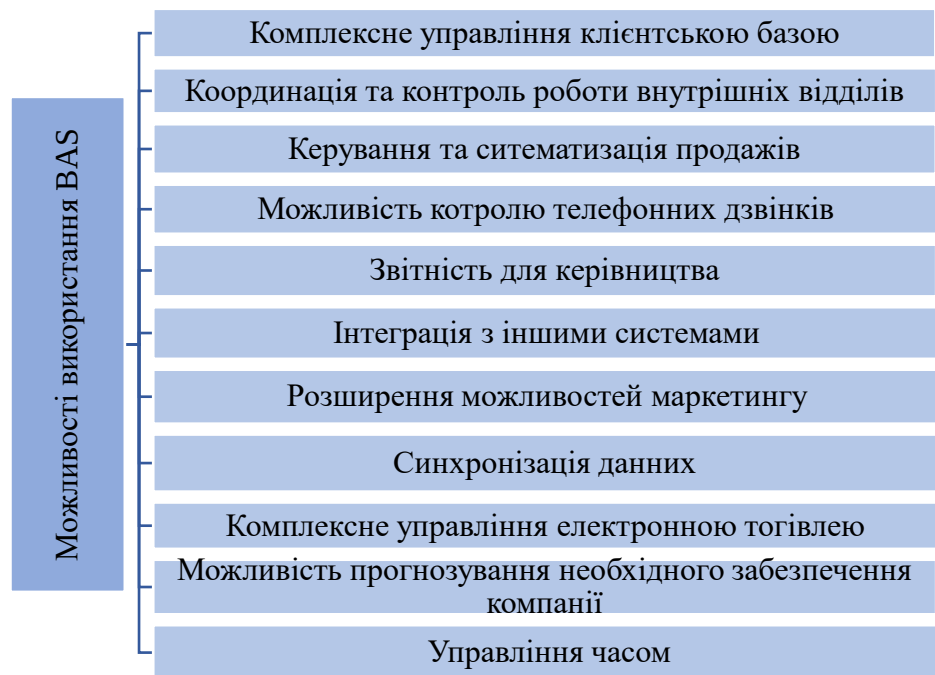


Рис.2. Можливості використання BAS

Джерело: розробка авторів.

Об'єктом дослідження в роботі є діяльність представника будівельного бізнесу України – компанії ТОВ «Баугранд», виробника та постачальника спеціальних будівельних матеріалів і технічних рішень для нового будівництва, влаштування та ремонту промислових підлог, декоративних покриттів, тепло- та звукоізоляційних систем та ін. Багаторічний досвід та унікальна специфіка роботи, що включає повний супровід клієнта з наданням послуг з проектування та технічного супроводу, розробки системних матеріалів та повного комплексу обладнання для проведення робіт, вимагають вдосконалення та цифровізації усіх бізнес-процесів та операцій, моніторингу та вчасного впровадження інноваційних прийомів ведення підприємницької діяльності тощо.

Слід зазначити, що для створення повного плану стратегічного переходу діяльності підприємства на оновлену цифрову програму важливо виявити перелік впровадженого функціоналу, що базується на основі проведеного аналізу внутрішніх запитів, ринкової ситуації загалом та можливостей програмного забезпечення, рис.3. Розгляд функціоналу необхідний для виявлення планових структурних змін та встановлення відповідних точних завдань по відповідальним особам окремих підрозділів організації.

Приведений на рис.3 перелік основних програм був прийнятий для попереднього розгляду. Початок поступового переходу діяльності підприємства

на оновлену цифрову програму BAS було сплановано на 1.01.2023. Головний офіс підприємства зосереджений в м. Одеса.



Рис. 3. Перелік необхідного функціоналу для формування плану впровадження BAS

Джерело: розробка авторів.

Перед впровадженням запланованих змін особливу увагу необхідно приділити аналізу роботи наявної організаційної структури організації. Важливе значення має не тільки правильно розроблена бізнес-модель, але й ефективна внутрішня комунікація. У зв'язку з цим слід ретельно опрацювати усі початкові запити, направити зусилля на навчання та отримання зворотного зв'язку від власних працівників компанії. Одержання максимальної користі від цифрової модернізації діяльності компанії можливе лише за умови дотримання корпоративної культури та внесення необхідних змін з їх завчасним обговоренням та узгодженням з персоналом. Це дозволить знизити ймовірність прояву пасивного опору використання платформи та можливого саботування в її використанні. Організаційна структура будівельно-виробничого підприємства представлена на рис. 4.

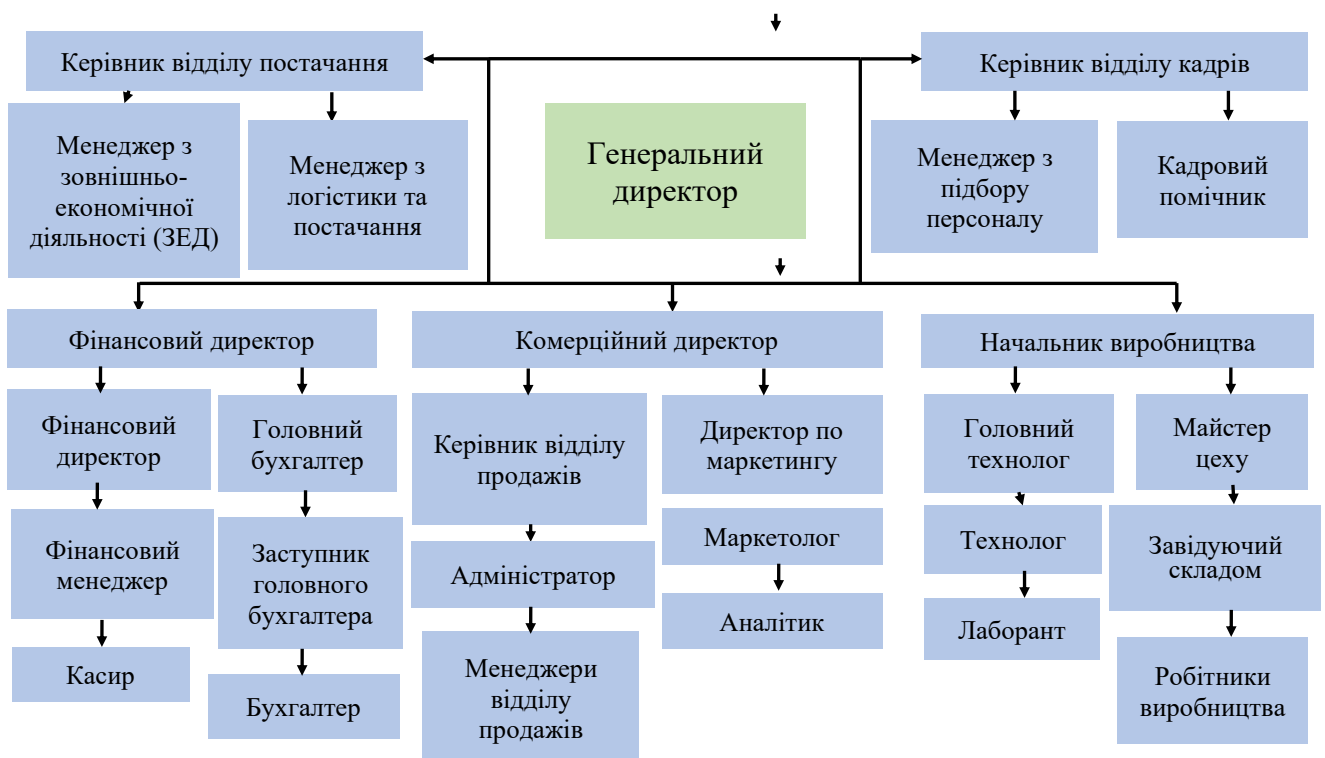


Рис. 4. Організаційна структура будівельно-виробничого підприємства

Джерело: розробка авторів.

Внаслідок опрацювання необхідного функціоналу та досягнення розуміння подальшого стратегічного напрямлення діяльності організації з урахуванням особливостей власної унікальної структури були сформовані

основні завдання по внутрішнім відділам компанії для отримання ефективного переходу діяльності на оновлену цифрову програму. Перш за все представляв інтерес виявити планову зміну в цифровій діяльності фінансового відділу, адже саме ведення правильного фінансового обліку є запорукою успіху будь-якого підприємства, табл.1. Було сплановано комплексний поступовий перехід ведення аналітичного, бухгалтерського та податкового обліку з можливістю паралельної роботи на існуючому програмному забезпеченні.

Таблиця 1. Основні завдання для налагодження бізнес-процесів і процедури роботи в BAS фінансового відділу

№	Завдання та опис	Коментарі	Відповідальна особа
1	Впровадити облік в BAS	Впровадити повний перехід діяльності підприємства в BAS. Провести паралельний перехід та облік в BAS усіма відповідальними (основні засоби).	Фінансовий директор
2	Створити управлінський баланс	Створити управлінський баланс із взаємозв'язком «Баланс-Звіт» та «Фінансовий результат - Рух грошових коштів»	Фінансовий директор
3	Вести аналітичний, бухгалтерський та податковий облік підприємства	Впровадити комплексний структурний облік підприємства	Фінансовий директор
4	Перевести ведення обліку на українську мову	Вести облік виключно українською мовою. Довідник сировинної бази доповнити за можливості й англійською мовою	Фінансовий директор
5	Контроль за створенням усіх бізнес-процесів по відділам компанії	Контроль за переходом діяльності на BAS та впровадженням процедур створення усіх заявок по відділам	Фінансовий директор

Джерело: розробка авторів.

Ведення виробничої діяльності потребує унікального підходу та має деякі складнощі через розширену структуру організації. Наявність виробничого відділу, технологічної лабораторії для досліджень будівельних характеристик існуючих та розробки принципово нових матеріалів, декількох складів для сировини, готової продукції, супутніх матеріалів та різноманітного обладнання потребують особливої уваги до налагодження бізнес-процесів, табл.2. Злагоджена робота усіх працівників компанії з виконання встановлених завдань стане запорукою отримання позитивного кінцевого результату.

Таблиця 2. Основні завдання для налагодження бізнес-процесів і процедури роботи в BAS виробничого відділу

№	Завдання	Коментарі	Відповідальна особа
1	Створити в обліку склад товарів і склад сировини	Створити в обліку два склади: склад товарів, що перепродаються (в тому числі обладнання) і склад сировини (в тому числі напівфабрикати)	Начальник виробництва
2	Створити облік витрат мокрої сировини і переробленої (сухої)	Майстер несе відповідальність за вихід виробництва сировини відносно однієї зміни (сухого піску, базальту та ін)	Начальник виробництва
3	Формувати звіт за фактом випущеної продукції	Звіт має суворо відповідати використаній сировині (сушіння піску, базальту та інше). Звіт формує цеховий майстер	Начальник виробництва
4	Затвердити незмінні технологічні норми	Затвердити незмінні технологічні норми за підписами директора і головного технолога	Головний технолог
5	Створити довідник сировинної бази	Постійне ведення довідника сировинної бази	Головний технолог
6	Оформити процедуру створення заявки на постачання	Покращити бізнес-процес по закупівлі сировини	Начальник виробництва
7	Створити два довідники сировини управлінський і бухгалтерський	Створити довідники сировини (номенклатури) з різними кодами від постачальників	Начальник виробництва
8	Створити технічне завдання для виробництва	Виконати за технологічними нормами, на підставі заявки на виробництво від менеджера з продажу	Начальник виробництва
9	Списання торгово-матеріальних цінностей на конкретну партію виробництва	Вести окремий документ списання на конкретну партію виробництва	Начальник виробництва
10	Створити звіт зіставлення затверджених калькуляцій і фактичних списань	Звіт має бути з можливістю розподілу за партіями і за період	Головний технолог
11	Створити звіт зіставлення факту з нормами при виході сухого напівфабрикату	Вести жорсткий контроль норми при виході сухого напівфабрикату	Головний технолог
12	Вдосконалити механізм списання газу	Розробити механізму списання газу в автоматичному режимі на собівартість обробки сировини	Начальник виробництва

Джерело: розробка авторів.

Контроль за постачанням матеріально-технічних ресурсів також достатньо трудомісткий, але ігнорування цього боку виробничої діяльності часто може обернутися значними збитками для підприємства. Відділ постачання в структурі досліджуваної організації включав менеджера з зовнішньо-економічної

діяльності, менеджера з постачання та логістики. Приведені на рис.3 основні завдання для налагодження бізнес-процесів даного відділу направлені, в першу чергу, на покращення економічних показників виробництва власної продукції. Перехід на оновлену програму з внесенням відповідних змін до роботи відділу постачання дозволить підвищити контроль за термінами поставки, покращити партнерські відносини з постачальниками, забезпечити виконання міжнародних угод, налагодити внутрішню комунікацію з іншими відділами тощо.

Таблиця 3. Основні завдання для налагодження бізнес-процесів і процедури роботи в BAS відділу постачання

№	Завдання	Коментарі	Відповідальна особа
1	Робота із заявками на придбання матеріалів	Забезпечення виконання міжнародних угод	Менеджер з ЗЕД
2	Робота із заявками на автотранспорт	Усі витрати з логістики на постачання матеріалів повинні відображатися в заявках на автотранспорт	Менеджер з ЗЕД
3	Пошук транспорту	Постійний зв'язок із відділом логістики	Менеджер з ЗЕД
4	Оптимізація витрат з доставки. Контроль за можливістю якості та кількості продукції під час відправлення та отримання продукції на предмет відповідності	Незалежно від того, на який склад прийшла продукція, менеджер з зовнішньо-економічної торгівлі несе відповідальність за організацію приймання продукції та надання документів у бухгалтерію	Менеджер з ЗЕД
5	Контроль заявок на автотранспорт у BAS (зміна статусу в роботі)	При виконанні заявки зміна статусу (відвантажено). У разі зміни графіка поставки надання зворотного зв'язку відповідальному менеджеру з відміткою в BAS	Менеджер з логістики
6	Пошук перевізників, робота з водіями, видача перепусток на авто за наявності заявки в BAS.	Забезпечення логістики по всіх складах	Менеджер з логістики
7	Формування і передача видаткових і товаро-транспортних накладних на підставі заявки на відвантаження по всіх складах	На регіональних складах використання можливостей представників компанії (менеджерів, співробітників логістичних структур)	Менеджер з логістики
8	Максимальний контроль за вантажними роботами на складі в Одесі	Координація та налагодження роботи з партнерськими компаніями перевізників	Менеджер з логістики

Джерело: розробка авторів.

Вирішення питань по кадровій політиці підприємства як з точки зору управління професійним та психологічним потенціалом існуючого персоналу, так і залученням нових молодих перспективних спеціалістів, потребує особливої цілеспрямованої роботи. Реалізація внутрішніх навчальних програм та курсів для підвищення кваліфікаційного рівня співробітників, результативний відбір нових кандидатів, створення ефективних програм адаптації дозволять підняти кадровий потенціал компанії на принципово новий рівень. В рамках даного наукового дослідження були розроблені основні завдання для налагодження бізнес-процесів і процедури роботи в BAS відділу персоналу, табл. 4. Набір нових співробітників необхідно здійснювати відповідно до запланованих стратегічних змін, що відображатимуться у впроваджуваній програмі. Підкреслимо, що саме об'єднання висококваліфікованих робітників та нових технологій дозволить зробити величезний крок у розвитку всієї організації.

Таблиця 4. Основні завдання для налагодження бізнес-процесів і процедури роботи в BAS відділу персоналу

№	Завдання	Коментарі	Відповідальна особа
1	Адаптація персоналу	Створення програм адаптації нових співробітників	Керівник відділу кадрів
2	Створення шаблонів	Збір інформації про співробітників в BAS для покращення внутрішньої комунікації	Керівник відділу кадрів
3	Підвищення кваліфікації	Створення внутрішніх навчальних програм	Керівник відділу кадрів

Джерело: розробка авторів.

На останок розглянемо принцип роботи одного з найважливіших відділів компанії, що відповідає за отримання прибутку – комерційного відділу. В таблиці 5 представлені основні завдання для налагодження бізнес-процесів керівника відділу продажів та директора з маркетингу.

Важливе значення при переході компанії на BAS відведено саме налаштуванню синхронізації та покращенню ефективності роботи відділу продажів. Відділ продажів можна назвати одним з найважливіших структурних елементів будь-якої організації, адже він забезпечує її продажами, а значить і

прибутком. Тому основні можливості по автоматизації продажів і маркетингу можна класифікувати таким чином:

Таблиця 5. Основні завдання для налагодження бізнес-процесів і процедури роботи в BAS відділу продажів

№	Завдання	Коментарі	Відповідальна особа
1	Адміністрування всіх бізнес-процесів	Виявлення слабких місць у роботі структури продажів	Комерційний директор
2	Формування політики продажів	Постановка цілей щодо просування продукції за різними напрямками і продуктами	Комерційний директор
3	Організація бізнес-процесу менеджерів	Складання комерційних пропозицій, рахунків, заявок на виробництво, відвантаження на автотранспорт	Керівник відділу продажів
4	Формування планування в BAS для виробництва	Максимальне автоматизування процесу планування для виробництва	Керівник відділу продажів
5	Участь у складанні бюджету, обсягів продажів	Формування прайс-листа з урахуванням політики компанії, контроль бюджету і відповідності маржі на рівні не менше 20%	Керівник відділу продажів
6	Розробка нових аналітичних звітів	Створення звітів для контролю та оптимізації продажів	Комерційний директор
7	Тісна взаємодія з виробництвом	Вирішення всіх поточних питань, в тому числі цінової політики закупівель на виробництві	Керівник відділу продажів
8	Робота з партнерами за кордоном	Закупівля необхідних об'ємів продукції, продаж на експорт	Керівник відділу продажів
9	Розробка мотиваційної програми	Узгодження з усіма засновниками компанії	Керівник відділу продажів
10	Підтримка та вдосконалення сайтів компанії	Положення сайтів має бути на рівні, що відповідає реальним подіям у поточний період. Перелік продукції компанії має відповідати прайс-листу. Синхронізація з BAS	Директор з маркетингу
11	Робота з соціальними мережами	Підтримка іміджу компанії, просування продукції в соціальних мережах	Директор з маркетингу
12	Створення рекламної продукції	Організація системних зразків продукції, оформлення зразків продукції за потребою	Директор з маркетингу

№	Завдання	Коментарі	Відповідальна особа
13	Активна участь в інтернет-продажах	Синхронізація сайту prom.ua з BAS. Отримання зворотного зв'язку від клієнтів про сервіс виконаних замовлень, виявлення помилок структури і менеджерів (прийом дзвінків, консультація, передача заявки у відділ продажів, загальний контроль над рівнем сервісу при продажах через інтернет-відвантаження)	Директор з маркетингу
14	Підтримання прайс-листів на prom.ua з актуальними цінами	Організація автоматичного перенесення цін на продукцію з BAS	Директор з маркетингу
15	Ведення аналізу ринку конкурентів	Пошук супутніх матеріалів для збільшення маржі	Директор з маркетингу
16	Створення рекламних листів для просування певних видів продукції за сезоном або за потребою	Просування регулярних постів за сезоном на всі види пряму діяльності компанії	Директор з маркетингу

Джерело: розробка авторів.

- Оптимізація планування роботи менеджера, що дозволяє ефективніше використовувати робочий час і контролювати виконання щоденних завдань працівників комерційного відділу;
- послідовність взаємовідносин із клієнтом, що дає змогу під час зміни менеджера не втратити клієнта;
- можливість аналізу та покращення результативності створених комерційних пропозицій;
- можливість виявлення найбільш ефективних каналів продажів;
- збереження чинної та збільшення бази нових клієнтів;
- поліпшення внутрішньої комунікації відділу продажів з іншими відділами компанії, що забезпечує правильність роботи багатьох бізнес-процесів;
- збільшення маржинальності продажів;

- оптимізація витрат;
- інше.

Загалом інформаційні системи дозволяють значно спростити роботу відділу продажів будь-якої організації з точки зору раціонального використання трудових ресурсів, оптимізації та контролю виконання стратегії продажів. Представлені зміни до внутрішніх бізнес-процесів комерційного відділу дозволять автоматизувати продажі, скоротити час та покращити якість обслуговування клієнтів, підвищити ефективність праці власних менеджерів.

Слід зазначити, що в рамках даного наукового дослідження формулювання принципів роботи кожної відповідальної особи наведено стисло. Звичайно, загальний список завдань комерційного директора виходить за рамки налагодження бізнес-процесів і процедури роботи в BAS та має також включати розширення штабу підлеглих менеджерів, збільшення територіальних ринкових позицій, введення до номенклатури підприємства нових матеріалів чи відкриття принципово нових технологічних напрямлень будівельних систем тощо. Таким чином до стратегічних завдань керівника комерційного відділу компанії ТОВ «Баугранд» на 2023 рік входили:

- Розвиток продажів декоративно-полімерних систем;
- набір співробітників та розширення ринкових позицій на територіях Київської, Львівської, Івано-Франківської та Вінницької областей;
- по закінченню війни відкриття складів та запуск роботи в східній частині України;
- у міру розвитку продажів декоративно-полімерних систем додаткове введення посади – бренд-менеджер;
- інше.

При побудові нової системи неможливо переоцінити роботу адміністратора відділу продажів, що полягає в забезпеченні постійного безперервного потоку інформації між працівниками компанії, клієнтами, керівництвом, вирішенні нагальних робочих питань, підтримці правильної координації роботи та багато іншого. Розглянемо посадові обов'язки роботи

адміністратора відділу продажів у впровадженій програмі BAS, згідно опрацьованого стратегічного плану, рис. 5.

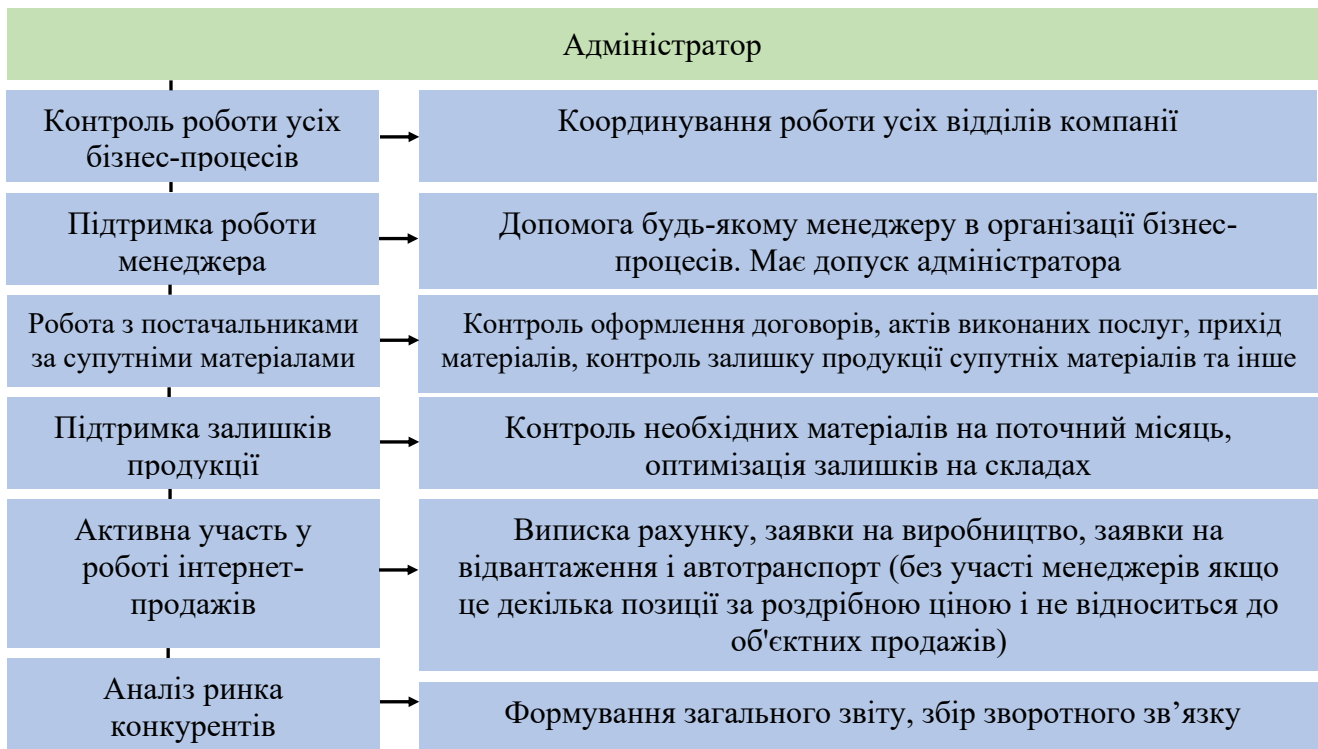


Рис. 5. Обов'язки роботи адміністратора відділу продажів в BAS

Джерело: розробка авторів.

В умовах значної конкуренції на сучасному будівельному ринку велику роль в досягненні кінцевого результату діяльності організації відіграє професійна робота менеджерів з продажу. Саме підготовка комерційних працівників традиційно є одним з найбільш наявних показників, що вказує на ступінь успіху впорядкованої стратегії. Своєчасне донесення необхідних змін в роботі CRM-системи та правильне розуміння власних функціональних обов'язків - прискорять виконання завдання щодо розвитку продажів. Розроблений схематичний план комплексу обов'язків роботи менеджера з продажів в BAS представлений на рис.6.



Рис. 6. Обов'язки роботи менеджера з продажів в BAS

Джерело: розробка авторів.

Окрім покращення внутрішньої комунікації та вдосконалення бізнес-процесу, роль цифрової системи в роботі менеджера полягає в створенні певних механізмів взаємодії з існуючими та новими клієнтами організації, що ставитимуть їх потреби на перший план. Тому внесені стратегічні зміни до BAS дозволять компанії удосконалити процес управління відносинами з клієнтською базою за рахунок комплексних інтегрованих технологічних можливостей.

Отримання доступу до певних даних, що стосуються абсолютних показників результативності продажів дозволяють сконцентрувати власні зусилля в сторону їх поліпшення. Так, в рамках даного наукового дослідження, представляв інтерес створення можливості формування звітності по проданій продукції з відображенням показника маржинального прибутку в реальному

часі, табл.6. Своєчасне бачення проміжного результату разом з правильно розробленою мотиваційною програмою дозволять вчасно змінити вектор роботи менеджера з продажів в сторону збільшення загального прибутку організації.

Таблиця 6. Результативність відділу продажів

Листопад 2023 рік					
Відділ продажу	План, грн	Фактичний показник продажів, грн	Собівартість, грн	Чиста маржинальна різниця, грн	Чиста маржинальна різниця, %
	4000000	4119217	3293477	825740	20,05%
Менеджер 1 (м. Київ)	500000	612560	477797	134763	22%
Менеджер 2 (м. Київ)	500000	422148	346161	75987	18%
Менеджер 3 (м.Одеса)	500000	325408	260326	65082	20%
Менеджер 4 (м. Одеса)	500000	525004	341253	183751	35%
Менеджер 5 (м. Львів)	500000	565004	480253	84751	15%
Менеджер 6 (м. Рівне)	500000	425805	349160	76645	18%
Менеджер 7 (м.Дніпро)	500000	786588	668600	117988	15%
Менеджер 8 (м.Запоріжжя)	500000	456700	369927	86773	19%

Джерело: розробка авторів.

Видячи з отриманих даних в таблиці 6 можна зробити висновок, що показник чистої маржинальної різниці проданих товарів залежить від валового об'єму продажів та договірної продажною ціни. Тому вектор діяльності менеджера має бути направлений як в сторону покращення показників об'ємів продажів, так і збільшення товарного цінника. Використання CRM-системи дозволить виявити «слабкі» місяця та вчасно впровадити необхідні зміни:

- Підвищення професійного рівня менеджера з продажу (збільшення маржинальності за рахунок вдосконалення комунікативних навичок та технології власних продажів);
- зосередження уваги на продажах більш маржинальної групи товарів;
- пошук потрібного типу клієнтів (сегментація за принципом роботи, територіальними особливостями та ін.);

- інше.

Основні складові, що впливають на кінцевий результат діяльності відділу продажів показані на рис.7.



Рис. 7. Основні складові результативності продажів

Джерело: розробка авторів.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Стратегічне прогнозування розвитку будівельно-виробничого бізнесу та планування бажаного прибутку на сьогоднішній день неможливо без комплексного управління клієнтською базою. Як відомо, набагато дешевше та вигідніше стримати існуючого клієнта від переходу до конкурентів, ніж шукати та завойовувати нового, тому використання наявної клієнтської бази є незамінним помічником в прогнозуванні поведінки, автоматизації процесу взаємовідносин та розробці обґрунтованої програми роботи з клієнтами.

Роль сучасної цифрової системи у внутрішній та зовнішній комунікації будівельно-виробничого підприємства безсумнівно велика. Але, не зважаючи на це, вона дозволяє вирішити лише частину функцій автоматизованого управління. Для її ефективного функціонування необхідно створення детального стратегічного плану, комплексної бази клієнтських даних, загального

інформаційного простору та ін. Слід приділити особливу увагу якості функціонування програмних засобів.

Використання новітніх цифрових систем в діяльності будь-якого підприємства є незамінною основою інноваційного розвитку, що стане запорукою зміцнення конкурентних переваг та інтенсивного росту загальних показників ефективності.

Література

1. Щербина О. С. Показники результативності продажів на підприємствах будівельної направленості. Актуальні проблеми економіки. Київ, 2023. № 3 (261). С. 6-15. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-261-6-15.
2. Шпортько Г., Вишневська М. Критерії вибору CRM-системи Трансформація податкової та обліковоаналітичної систем в контексті сучасних кризових явищ: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Чернівці (Україна, 20 травня 2021 р. Чернівці : Технодрук, 2021. 379 с.
3. Ніколаєнко, І., & Навроцький, Н. (2023). CRM-системи як складова інтернет-маркетингу підприємства. *SWorldJournal*, 2(18-02), 151–156. <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2023-18-02-026>.
4. Янчук, Т., & Боєнко, О. (2023). Впровадження crm-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89>
5. Матрос О. М., Мельник Л. Ю., Михайловина С. О. Crm-система - інструмент для бізнесу в соціальних мережах. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10298> (дата звернення: 28.11.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.89
6. Юрчук Н.П. CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». Випуск 23. Частина 2. 2019. С. 141-147. URL: http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/23_2_2019ua/29.pdf
7. Бутенко Н. В. Впровадження концепції CRM на промисловому ринку. *Економіка та держава*. 2011. №3. С.40-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2011_3_12

8. Гордієнко Д.О. Особливості впровадження CRM-систем у діяльність підприємств // Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасні концепції розвитку [Електронний ресурс]: Зб. матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції; 11 травня 2021 р. К.: КНЕУ, 2021. С. 446-448. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/Economic_Department/ZBIRNUK%20KONFER%2031%2005%2021/ZbD196rnik_tez_21-5672_.pdf#page=447

9. Мозгова Г.В., Морозов А.О., Фомін О.Д. Використання CRM-систем на українському ринку: особливості та перспективи / Г.В. Мозгова, // Проблеми системного підходу в економіці. 2017. Вип. 2. С. 89-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_2_17.

10. K.J. Trainor, J. Andzulis, A. Rapp, R. Agnihotri Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM Journal of Business Research, 67 (6) (2014), pp. 1201-1208.

11. Ярошенко В.А., Геселева Н.В., Подольна В.В. Роль CRM-системи в маркетинговій діяльності підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. 2015. №3. С. 81-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2015_3_12.

12. Bagniuk, N., Kuzmych O., Melnyk, V., & Timoshuk, P. (2019). Concept of formalization of relations with customers and integration of CRM-system. COMPUTER-INTEGRATED TECHNOLOGIES: EDUCATION, SCIENCE, PRODUCTION, (37), 19-24. <https://doi.org/10.36910/6775-2524-0560-2019-37-3>

13. Марусей Т.В. Впровадження CRM-систем у маркетингову діяльність підприємства. Економіка та держава. 2016. № 6. С. 87-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2016_6_20.

14. Голинська О., Мудрик І.Я. Роль CRM-системи у сучасних бізнес-процесах // Інформаційні моделі, системи та технології: Матеріали наук.-техн. конф. Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2022. С. 25-25.

15. Ганущак-Єфіменко Л.М. CRM-система як ефективний інструмент розвитку готельного бізнесу в Україні. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. 2017. № 4. С. 51-56.

References:

1. Scherbyna, O.S. (2023), "Sales performance indicators at construction companies", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 3 (261), pp. 6-15. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-261-6-15.
2. Shport'ko, H. and Vyshnevs'ka, M. (2021), "Criteria for choosing a CRM system", *Transformatsiia podatkovoi ta oblikovoanalychnoi system v konteksti suchasnykh kryzovykh iavysch: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Transformation of tax and accounting analytical systems in the context of modern crisis phenomena: materials of the International Scientific and Practical Conference], Tekhnodruk, Chernivtsi, Ukraine.
3. Nikolaienko, I. and Navrots'kyj, N. (2023), "CRM systems as a component of internet marketing enterprises", *SWorldJournal*, vol. 2 (18-02), pp. 151-156. <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2023-18-02-026>.
4. Yanchuk, T. and Boienko, O. (2023), "Implementation of CRM-systems as a means of increasing the efficiency of marketing activities", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89>
5. Matros, O.M. Mel'nyk, L.Yu. and Mykhajlovyna, S.O. (2022), "CRM system - a tool for business in social networks", *Efektivna ekonomika*, vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10298> (Accessed 28 Nov 2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.89
6. Yurchuk, N.P. (2019), "CRM-Systems: features of functioning and the analysis of ukrainian market", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriiia «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*, vol. 23, no. 2, pp. 141-147, available at: http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/23_2_2019ua/29.pdf (Accessed 25 Dec 2023).
7. Butenko, N.V. (2011), "Implementation of the CRM concept in the industrial market", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 3, pp. 40-42, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2011_3_12 (Accessed 25 Dec 2023).
8. Hordiienko, D.O. (2021), "Peculiarities of the implementation of CRM systems in the activities of enterprises", *Oblik, analiz, audyt ta opodatkuvannia: suchasni kontseptsii rozvytku. Zb. materialiv VII Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi students'koi konferentsii* [Accounting, analysis, audit and taxation: modern concepts of development: Collection of materials of the VII All-Ukrainian Scientific and Practical

Student Conference], KNEU, Kyiv, Ukraine, pp. 446-448, available at: https://kneu.edu.ua/userfiles/Economic_Department/ZBIRNUK%20KONFER%2031%2005%2021/ZbD196rnik_tez_21-5672_.pdf#page=447 (Accessed 25 Dec 2023).

9. Mozghova, H.V. Morozov, A.O. and Fomin, O.D. (2017), “The use of CRM-systems in ukrainian market: features and prospects”, Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi, vol. 2, pp. 89-94, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_2_17 (Accessed 25 Dec 2023).

10. Trainor, K.J. Andzulis, J. Rapp, A. and Agnihotri, R. (2014), “Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social”, CRM Journal of Business Research, vol. 67 (6), pp. 1201-1208.

11. Yaroshenko, V.A. Podolnaya, V.V. and Geseleva, N.V. (2015), “The role of the CRM-system in the marketing activity of the enterprise”, VISNYK Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu tekhnologij ta dyzajnu. Seriiia : Ekonomichni nauky, vol. 3 (87), pp. 81-86, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2015_3_12 (Accessed 25 Dec 2023).

12. Bagniuk, N. Kuzmych, O. Melnyk, V. and Timoshuk, P. (2019), “Concept of formalization of relations with customers and integration of CRM-system”, Computer-Integrated Technologies: Education, Science, Production, vol. (37), pp. 19-24. <https://doi.org/10.36910/6775-2524-0560-2019-37-3>

13. Marusey, T. (2016), “The introduction of crm-systems in the marketing activities of the enterprise”, Ekonomika ta derzhava, vol. 6, pp. 87-89.

14. Holyns'ka, O. and Mudryk, I.Ya. (2022), “The role of the CRM system in modern business processes”, Informatsijni modeli, systemy ta tekhnologiii: Materialy nauk.-tekhn. konf. [Information models, systems and technologies: Materials of the scientific and technical conference], Ternopil's'kyj natsional'nyj tekhnichnyj universytet imeni Ivana Puliuia, Ternopil', Ukraine, pp. 25-25.

15. Hanuschak-Yefimenko, L.M. (2017), “CRM system as an effective tool in hotel business development in Ukraine”, Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu tekhnologij ta dyzajnu. Seriiia : Ekonomichni nauky, vol. 4, pp. 51-56.

Стаття надійшла до редакції 06.01.2024 р.