

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут післядипломної освіти
Кафедра підприємництва та маркетингу

Лаврентович Наталія Володимирівна

УДК 658.8:658.81

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ

Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(назва освітньої програми)

076 Підприємництво та торгівля
(шифр і назва спеціальності)

_____ Лаврентович Н. В. _____
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Устенко Андрій Олександрович, д.е.н., професор _____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

проф. _____ І.В. Перезовова
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

_____ Х. В. Обельницька
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут післядипломної освіти

Кафедра підприємництва та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Напрямок підготовки «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(шифр і назва)

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ І.В. Перезовова

« _____ » _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

_____ Лаврентович Наталії Володимирівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення організаційної системи управління продажами»

керівник роботи Устенко Андрій Олександрович, д.е.н., професор

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ _____ ” _____ 20__ року № _____

2. Строк подання студентом роботи 15.01.2025р. _____

3. Вихідні дані до роботи положення і матеріали внутрішньої звітності підприємств, публікації зарубіжних і вітчизняних науковців у періодичних виданнях

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ, Розділ 1. Теоретичні основи організаційної системи управління продажами; Розділ 2. Аналіз організаційної системи управління продажами; Розділ 3. Удосконалення організаційної системи управління продажами, Висновки, Список використаних джерел, Додатки.

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

6. Консультанти розділів роботи _____

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---------|---|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1, 2, 3 | Устенко Андрій Олександрович, д.е.н, професор | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів магістерської Роботи | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|--------------------------------|----------|
| 1 | Розділ 1. Теоретичні основи організаційної системи управління продажами | | виконано |
| 2 | Розділ 2. Аналіз організаційної системи управління продажами | | виконано |
| 3 | Розділ 3. Удосконалення організаційної системи управління продажами | | виконано |
| 4 | Вступ | | виконано |
| 5 | Висновки | | виконано |
| 6 | Список використаних джерел | | виконано |
| 7 | Підготовка демонстраційного матеріалу | | виконано |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Студент _____
(підпис)

Лаврентович Н. В.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Устенко А. О.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Темою магістерської роботи було обрано: «Удосконалення організаційної системи управління продажами».

Метою магістерської роботи є вдосконалення організаційної системи управління продажами на прикладі підприємства «Теплий дім».

Об'єктом дослідження є процес управління продажами на підприємстві «Теплий дім», яке спеціалізується на реалізації будівельних матеріалів та рішень для енергоефективного будівництва в умовах високої конкуренції на ринку.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти вдосконалення організаційної системи управління продажами, зокрема впровадження нових підходів до управління, аналіз клієнтських потреб і розробка стратегій підвищення ефективності роботи.

Результатом дослідження стало формулювання низки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності мотиваційної системи підприємства, зокрема: впровадження індивідуальних мотиваційних підходів, використання нових форм оцінки працівників, покращення внутрішньої комунікації та забезпечення зворотного зв'язку з працівниками.

Ключові слова: мотивація, мотиваційний механізм, мотиваційна система, ефективність праці, конкуренція, задоволеність працівників, підприємство, рекомендації.

SUMMARY

The topic of the master's thesis was chosen: "Improvement of the organizational system of sales management."

The aim of the master's thesis is to improve the organizational system of sales management based on the example of the company "Tepliy Dim."

The object of the research is the sales management process at the company "Tepliy Dim," which specializes in the sale of building materials and solutions for energy-efficient construction in a highly competitive market environment. The subject of the research is the theoretical, methodological, and practical aspects of improving the organizational system of sales management, particularly the introduction of new management approaches, analysis of customer needs, and development of strategies to enhance work efficiency.

The result of the research was the formulation of a number of practical recommendations for improving the efficiency of the company's motivation system, including: implementing individual motivational approaches, using new forms of employee evaluation, improving internal communication, and ensuring feedback with employees.

Keywords: motivation, motivational mechanism, motivational system, work efficiency, competition, employee satisfaction, company, recommendations.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 8 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ | 14 |
| 1.1 Поняття та сутність організаційної системи управління продажами..... | 14 |
| 1.2 Основні моделі управління продажами | 20 |
| 1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління продажами на підприємстві торгівлі | 31 |
| Висновки до розділу 1 | 38 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ | 40 |
| 2.1 Загальна характеристика компанії..... | 40 |
| 2.2 Аналіз поточного стану організаційної системи управління продажами .. | 45 |
| 2.3 Виявлення проблем і недоліків у системі управління продажами | 54 |
| Висновки до розділу 2 | 57 |
| РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ | 59 |
| 3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління продажами | 59 |
| 3.2 Оцінка прогнозованої ефективності запропонованих заходів у системі управління | 67 |
| 3.3 Аналіз ризиків та бар'єрів у процесі впровадження удосконалень у систему управління продажами..... | 69 |
| Висновки до розділу 3 | 79 |
| ВИСНОВКИ..... | 80 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ | 82 |
| ДОДАТКИ..... | 88 |

| | | | | | | | | |
|-----------|------|-----------------|--------|------|---|---------------------------------|------|---------|
| | | | | | МР.ПТмз - _____.00.000 ПЗ | | | |
| Змн. | Лист | № докум. | Підпис | Дата | Удосконалення організаційної системи управління продажами | Літ. | Арк. | Аркушів |
| Розроб. | | Лаврентович Н. | | | | | 6 | 92 |
| Перевір. | | Устенко А. О. | | | | ІФНТУНГ, ст. гр. ПТмз – 23-1 | | |
| Реценз. | | Обельницька Х. | | | | | | |
| Н. контр. | | Василик О.Б. | | | | | | |
| Затверд. | | Перезовова І.В. | | | | | | |

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи. Актуальність дослідження удосконалення організаційної системи управління продажами на підприємстві є надзвичайно високою, адже ефективність продажів значною мірою визначає успіх компанії в умовах сучасного конкурентного ринку. Глобалізація, технологічний прогрес, економічна нестабільність та соціальні виклики ставлять перед підприємствами нові завдання, серед яких ключовими є оптимізація бізнес-процесів, адаптація до змін у споживчій поведінці та забезпечення стійкості в умовах кризи.

Особливо актуальним це є для українських підприємств, які працюють у складних умовах економічної кризи, викликаної військовими діями, пандемією COVID-19 та трансформаціями у внутрішньому ринку. У таких умовах важливим фактором є не лише якість товарів та послуг, але й організація системи управління продажами, яка дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватись до мінливих умов ринку та задовольняти потреби клієнтів.

Наукові дослідження у сфері управління продажами, проведені вітчизняними та зарубіжними вченими, такими як Філіп Котлер, Девід Аакер, Олександр Василенко та Валентин Ковальчук, підкреслюють важливість стратегічного підходу до управління продажами. Зокрема, акцентується увага на необхідності інтеграції сучасних технологій, таких як CRM-системи, аналіз великих даних та автоматизація процесів продажу. У той же час досвід малих і середніх підприємств показує, що ключовими є також людський фактор, ефективна комунікація з клієнтами та швидка адаптація до змін.

Підприємство «Теплий дім», яке є об'єктом цього дослідження, функціонує у сфері, що характеризується високою конкуренцією та залежністю від сезонних факторів. Аналіз існуючої системи управління продажами на підприємстві виявив потребу в її вдосконаленні з метою підвищення ефективності бізнесу, оптимізації ресурсів та зміцнення конкурентних позицій.

Це підкреслює актуальність обраної теми для даного дослідження та її практичну значущість.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є вдосконалення організаційної системи управління продажами на прикладі підприємства «Теплий дім».

Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

- дослідити теоретичні основи управління продажами та їх значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати сучасні методи організації продажів у сфері будівельних матеріалів та енергоефективних рішень;
- оцінити поточний стан організаційної системи управління продажами на підприємстві «Теплий дім»;
- визначити сильні та слабкі сторони існуючої системи управління продажами;
- розробити практичні рекомендації для вдосконалення процесів управління продажами на підприємстві;
- оцінити ефективність запропонованих заходів і їхній вплив на фінансові результати та клієнтську задоволеність.

Об'єктом дослідження є процес управління продажами на підприємстві «Теплий дім», яке спеціалізується на реалізації будівельних матеріалів та рішень для енергоефективного будівництва в умовах високої конкуренції на ринку.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти вдосконалення організаційної системи управління продажами, зокрема впровадження нових підходів до управління, аналіз клієнтських потреб і розробка стратегій підвищення ефективності роботи.

Інформаційною базою дослідження стали сучасні наукові праці, що стосуються управління продажами, маркетингу та організації бізнес-процесів. Для аналізу були використані внутрішні дані підприємства «Теплий дім», включаючи фінансові показники, звіти відділу продажів, опитування

співробітників і клієнтів. Додатково використовувались зовнішні джерела: галузеві статистичні дані, звіти консалтингових компаній, профільні статті та інтернет-ресурси.

Дослідження дозволило ідентифікувати ключові проблеми в системі управління продажами на підприємстві, розробити практичні рекомендації щодо їх вирішення, створити адаптивну модель управління, яка відповідає сучасним ринковим умовам, та підвищити ефективність роботи компанії шляхом оптимізації бізнес-процесів і впровадження інноваційних підходів.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та виконання завдань у магістерській роботі було використано такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Історичний метод застосовувався для виявлення передумов формування організаційної системи управління продажами на підприємстві «Теплий дім» та дослідження її еволюції. Метод структурно-логічного аналізу використовувався для побудови логіки та структури дослідження, що охоплює етапи розвитку системи управління продажами на підприємстві. За допомогою методу морфологічного аналізу були визначені сутність основних понять, таких як «управління продажами», «організаційна система», «ефективність продажів», та їхній вплив на діяльність підприємства в сучасних ринкових умовах. Абстрактно-логічний метод застосовувався для розробки концепції вдосконалення організаційної системи управління продажами на підприємстві «Теплий дім» та формулювання рекомендацій щодо її оптимізації. Метод аналізу та синтезу використовувався для систематизації складових системи управління продажами на підприємстві та інтеграції їх у єдиний механізм, що підвищує ефективність роботи відділу продажів. Методи статистичного аналізу та групування застосовувалися для дослідження сучасного стану організаційної системи управління продажами, оцінки її результативності та виявлення тенденцій у поведінці клієнтів. Метод експертного оцінювання використовувався для визначення ключових факторів, що впливають на ефективність управління продажами, а також для оцінки можливостей удосконалення системи на основі думок фахівців. Метод SWOT-

аналізу застосовувався для оцінки сильних і слабких сторін існуючої системи управління продажами, а також зовнішніх можливостей і загроз, що можуть впливати на її ефективність. Метод порівняльного аналізу використовувався для вивчення досвіду впровадження організаційних систем управління продажами на інших підприємствах галузі та порівняння їхніх результатів з практикою підприємства «Теплий дім». Графічний метод був застосований для наочного представлення основних теоретичних і практичних положень, зокрема структури системи управління продажами, результатів аналізу та запропонованих стратегій вдосконалення. Застосування вищезазначених методів дозволило забезпечити комплексність та обґрунтованість дослідження, а також сприяло формулюванню практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційної системи управління продажами на підприємстві «Теплий дім».

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна одержаних результатів полягає в розвитку теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційної системи управління продажами на підприємствах. Основні результати дослідження включають такі нововведення:

- розроблено методичний підхід до вдосконалення організаційної системи управління продажами, який враховує специфіку діяльності підприємств малого бізнесу, зокрема обмежені ресурси та високу залежність від зовнішніх факторів, що дозволяє підвищити результативність продажів та забезпечити стабільність доходів;
- упроваджено модель управління продажами, яка інтегрує традиційні підходи з інноваційними інструментами, такими як CRM-системи, автоматизація процесів та аналітичні платформи, що сприяє підвищенню оперативності прийняття рішень і покращенню клієнтського досвіду;
- удосконалено методи оцінки ефективності системи управління продажами, зокрема через впровадження комплексних показників, що враховують не лише обсяг реалізації, а й рівень задоволеності клієнтів, середній

цикл угоди та коефіцієнт утримання клієнтів, що дозволяє більш об'єктивно оцінювати результати діяльності підприємства;

- запропоновано нові підходи до адаптації стратегій управління продажами відповідно до умов конкурентного середовища та змін у споживчій поведінці, що забезпечує гнучкість організаційної системи та її здатність реагувати на зовнішні виклики;

- розроблено практичні рекомендації щодо використання сучасних цифрових інструментів, таких як програмне забезпечення для автоматизації продажів, аналітичні панелі для моніторингу ключових показників і системи навчання персоналу, що дозволяє ефективніше керувати процесами та підвищувати компетенції співробітників.

Отримані результати мають як теоретичне, так і практичне значення, оскільки вони сприяють підвищенню ефективності управління продажами на підприємствах малого бізнесу. Вони можуть бути використані для створення рекомендацій щодо вдосконалення системи продажів, адаптованої до зовнішніх змін та внутрішніх потреб підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів полягає в адаптації розроблених теоретичних і методичних підходів до умов діяльності підприємства "Теплий дім". Це дозволяє ефективно вдосконалювати організаційну систему управління продажами, враховуючи специфіку бізнесу підприємства, та сприяє покращенню результативності його роботи.

Розроблені рекомендації охоплюють:

- визначення ключових факторів, що впливають на ефективність продажів;

- упровадження сучасних цифрових інструментів, таких як CRM-системи та аналітичні платформи, для автоматизації процесів і моніторингу показників;

- створення механізмів стимулювання активності та залучення співробітників, включаючи системи матеріального та нематеріального заохочення;

- розробку та впровадження комплексної стратегії, яка підвищує конкурентоспроможність підприємства через поліпшення організації процесів продажів.

Практичне значення роботи також полягає в розробці підходів до оцінки ефективності управління продажами. Це дозволяє підприємству "Теплий дім" адаптувати свої стратегії до змін ринку, споживчих запитів та внутрішніх умов діяльності.

Результати дослідження були впроваджені на підприємстві "Теплий дім", що дозволило:

- підвищити продуктивність роботи персоналу;
- покращити задоволеність клієнтів через оптимізацію процесів продажів;
- забезпечити зростання обсягів реалізації продукції;
- зміцнити позиції підприємства на конкурентному ринку.

Отримані результати можуть бути використані іншими підприємствами малого та середнього бізнесу для вдосконалення системи управління продажами з урахуванням їхніх специфічних потреб.

Апробація результатів досліджень. Основні теоретичні положення магістерської роботи апробовані на II Міжнародній науково-практичній конференції «Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості» (м. Київ, 24 січня 2025 р.).

Структура і обсяг магістерської роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури з 59 найменувань. Робота викладена на 92 сторінках, містить 8 таблиць та 3 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ

1.1 Поняття та сутність організаційної системи управління продажами

Організаційна система управління продажами є важливим елементом у загальній стратегії підприємства, оскільки вона визначає структуру, методи і підходи до управління процесом реалізації продукції чи послуг. Ефективна організаційна система дозволяє підприємству не лише досягати високих фінансових результатів, а й підтримувати стабільне зростання на ринку, збільшувати частку ринку і забезпечувати високий рівень задоволеності споживачів.

Поняття організаційної системи управління продажами є багатограним і потребує врахування різних підходів, що пропонуються вченими. Ось кілька визначень цього поняття, які дають різні дослідники:

1. Г. Дж. Ульріх у своїй роботі зазначає, що організаційна система управління продажами — це структура, що забезпечує ефективну взаємодію між усіма учасниками процесу продажу, включаючи менеджерів, торгових представників, маркетологів і клієнтів. За його визначенням, така система повинна забезпечувати чітке планування та координацію продажів для досягнення фінансових і стратегічних цілей компанії [13].

2. Р. Котлер підкреслює, що організаційна система управління продажами є комплексом процесів, методів і інструментів, що дозволяють ефективно управляти всіма аспектами продажу продукції або послуг. Він вважає, що це не лише взаємодія з клієнтами, але й планування, оцінка ефективності, мотивація персоналу та аналіз ринку, що сприяє стабільному зростанню доходів підприємства [34].

3. В. О. Лапина визначає організаційну систему управління продажами як сукупність взаємопов'язаних елементів, які охоплюють

стратегічне і тактичне управління, визначення цілей і завдань у сфері продажу, а також механізми оцінки та корекції процесів продажу. Вона вважає, що ефективне управління продажами вимагає чіткої організації, здатності адаптуватися до змін на ринку та забезпечення високого рівня мотивації працівників [42].

4. Ю. К. Черненко зазначає, що організаційна система управління продажами — це система управлінських рішень, організаційних структур і процесів, що забезпечують ефективне виконання задач підприємства з реалізації продукції. За його визначенням, така система має враховувати не лише внутрішні можливості підприємства, але й зовнішні умови (конкуренція, зміни в попиті, економічні коливання) [43].

5. А. А. Ляпін визначає організаційну систему управління продажами як інтеграцію стратегічних і операційних процесів, які визначають ефективність функціонування підприємства в умовах динамічного ринку. Ця система повинна включати не лише технологічні і маркетингові аспекти, але й управлінські, фінансові та людські ресурси, що впливають на досягнення кінцевих результатів [14].

Ці визначення дозволяють сформулювати узагальнене поняття організаційної системи управління продажами, як сукупність взаємопов'язаних елементів і процесів, які забезпечують планування, організацію та контроль над процесом реалізації продукції чи послуг. Ці процеси мають на меті максимізувати ефективність продажу, адаптувати стратегії до змінних умов на ринку та забезпечити стабільне зростання підприємства.

Організаційна система управління продажами включає в себе кілька основних компонентів, серед яких структуру управління, процеси продажу та механізми мотивації працівників. Всі ці складові мають взаємопов'язаний характер і працюють на досягнення кінцевих цілей підприємства — максимізації прибутку та забезпечення високої конкурентоспроможності.

Оскільки процес розробки та прийняття маркетингових рішень супроводжується значним рівнем невизначеності, а їх реалізація пов'язана з

високими ризиками, особливу роль відіграє інформаційне забезпечення маркетингу. Воно передбачає створення системи аналізу маркетингової інформації, яка здійснює аналіз та інтерпретацію господарської інформації, формує прогнози ключових показників діяльності підприємства, виявляє потенційні напрямки його розвитку та надає рекомендації щодо можливих альтернативних рішень, враховуючи численні критерії.

Модель управління маркетинговою діяльністю на підприємстві подана на Рисунку 1.1.

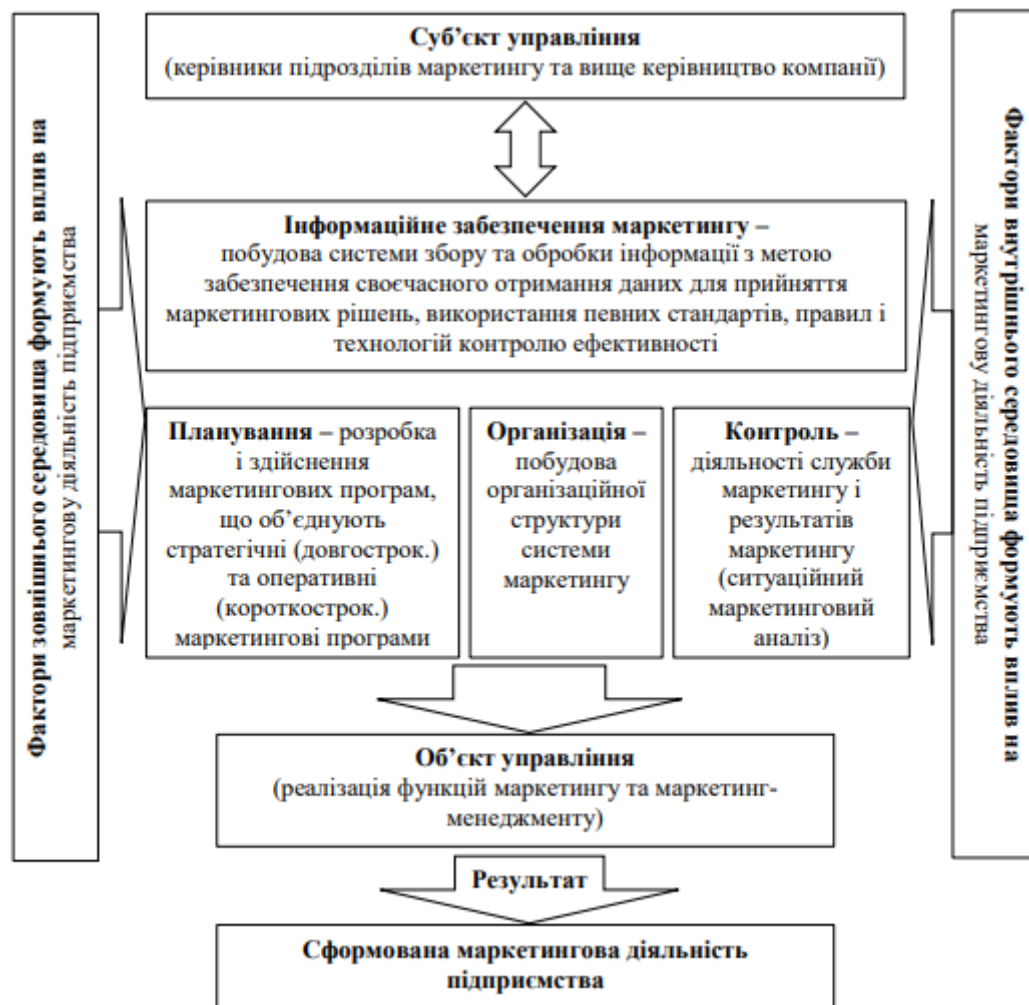


Рисунок 1.1 – Модель управління маркетинговою діяльністю на підприємстві

Джерело: [10]

Система планування маркетингу включає в себе розробку корпоративної стратегії підприємства та функціональних стратегій. Отже, під системою

планування мають на увазі етапи процесу управління маркетингом, що охоплюють [12]:

1. Аналіз ринкових можливостей (маркетингові дослідження, аналіз маркетингового середовища, ринки індивідуальних споживачів і підприємств);
2. Вибір цільових ринків (оцінка обсягів попиту, сегментація ринку, позиціонування товару);
3. Розробка маркетингового комплексу (проектування товару, встановлення ціни, вибір методів розподілу та просування товарів);
4. Реалізація маркетингових заходів (планування та моніторинг виконання маркетингових заходів).

Функції менеджменту маркетингової підсистеми на підприємстві подані на Рисунку 1.2.

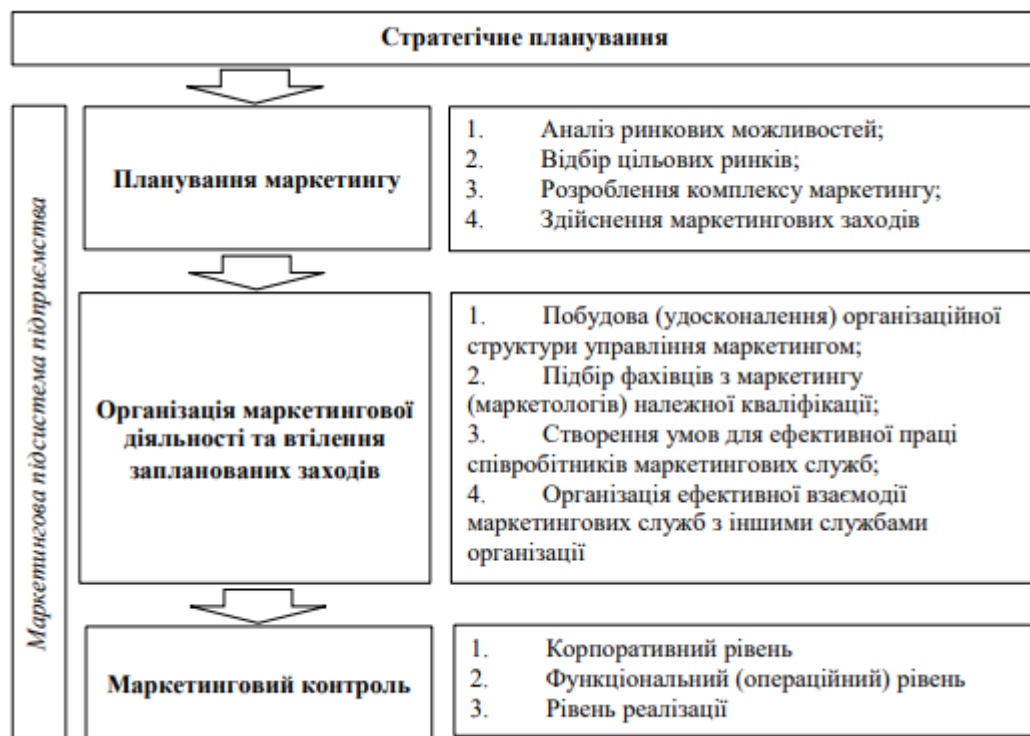


Рисунок 1.2 – Функції менеджменту маркетингової підсистеми на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [10], [12]

Структура управління продажами визначає, хто відповідальний за здійснення продажу на кожному етапі — від визначення стратегії до взаємодії з кінцевим споживачем. У організаційній системі можуть бути виділені різні

рівні управління, що включають стратегічне, тактичне та оперативне управління. Стратегічне управління визначає довгострокові цілі підприємства у сфері продажів, розробляє загальні стратегії розвитку, а також адаптує їх до змінюваних умов на ринку. Тактичне управління займається розробкою конкретних планів і заходів, необхідних для досягнення цих цілей, включаючи підбір каналів продажу та маркетингові стратегії. Оперативне управління здійснюється на щоденній основі і включає в себе безпосереднє керівництво процесами продажу та вирішення поточних завдань.

Процес управління продажами є ключовим етапом, що включає в себе не лише взаємодію з клієнтами, а й внутрішнє управління ресурсами та забезпечення ефективної роботи усіх учасників процесу. Важливим елементом є організація збуту продукції, що включає в себе як традиційні канали, так і нові, цифрові. Збільшення продажів часто залежить від того, як добре підприємство організує процеси обслуговування клієнтів, що включає інструменти для швидкого реагування на запити, надання консультацій та забезпечення безперервності постачання товарів чи послуг.

Важливим аспектом є система мотивації працівників. Оскільки працівники є головним елементом у здійсненні продажів, їх мотивація безпосередньо впливає на ефективність усієї організаційної системи. Впровадження сучасних методів мотивації, таких як гейміфікація, використання інтернет-ресурсів для взаємодії з клієнтами, а також впровадження різноманітних систем бонусів і заохочень, дозволяє підвищити активність працівників, покращити якість обслуговування клієнтів і, як результат, збільшити обсяги продажу [34].

Структура організаційної системи управління продажами визначає, які підрозділи та інструменти необхідні для досягнення результатів. Зазвичай структура включає декілька основних рівнів:

1. Рівень стратегічного управління — визначення загальних стратегій продажів.

2. Рівень тактичного управління — планування та реалізація конкретних цілей.

3. Оперативний рівень — щоденне управління і контроль за процесами продажу [32].

Структурні рівні організаційної системи управління продажами подані у Таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Структурні рівні організаційної системи управління продажами

| Рівень управління | Функції | Приклад підрозділів |
|--------------------------|--|--|
| Стратегічний | Визначення довгострокових цілей та стратегій | Вищий керівний склад, стратегічний відділ продажів |
| Тактичний | Планування конкретних завдань і заходів | Відділ маркетингу, планування продажів |
| Оперативний | Оперативне управління і контроль за виконанням | Командир торгових представників, менеджери з продажу |

Джерело: складено автором.

Окремо варто згадати про необхідність оцінки ефективності організаційної системи управління продажами. Важливими індикаторами є рівень задоволеності клієнтів, частота повторних продажів, час, витрачений на кожен продаж, а також економічні показники, такі як прибуток, оборот і рентабельність. Системи для аналізу та збору даних, що використовуються для оцінки ефективності, дозволяють швидко реагувати на зміни і коригувати стратегію продажів, що забезпечує гнучкість організаційної системи.

Механізми управління також передбачають використання сучасних технологій, зокрема програмного забезпечення для автоматизації процесів продажу, управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-системи), а також інструментів для аналізу та планування. Цифрові технології дозволяють зменшити витрати на управління продажами, підвищити точність прогнозів і знизити час, необхідний для завершення продажу.

Особлива увага повинна приділятися плануванню та координації дій. Хороша організація дозволяє оптимізувати ресурси, зменшити час на виконання завдань і знизити ймовірність помилок, що можуть виникнути через відсутність чіткої стратегії або недосконалу взаємодію між підрозділами [15].

Загалом, організаційна система управління продажами є складною, багатофункціональною структурою, яка вимагає постійного вдосконалення. Її ефективність безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, здатність реагувати на зміни ринку та забезпечувати високі економічні результати. Важливою складовою цієї системи є здатність підприємства адаптувати свої стратегії відповідно до зовнішніх і внутрішніх змін, використовуючи для цього новітні технології та інноваційні методи управління.

1.2 Основні моделі управління продажами

Управління продажами є однією з ключових функцій будь-якого підприємства, яке прагне забезпечити стабільний розвиток і успіх на ринку. Ефективна організація цього процесу потребує врахування численних факторів, таких як специфіка товару чи послуги, ринкові умови, поведінка споживачів і конкурентів, а також внутрішні ресурси компанії. Одним із найважливіших аспектів управління продажами є вибір відповідної моделі, яка дозволить досягати стратегічних і тактичних цілей компанії.

Різноманіття моделей управління продажами обумовлене необхідністю адаптації до змінних умов бізнес-середовища. Сучасний ринок висуває нові виклики, такі як цифровізація, підвищення конкуренції та зростання очікувань споживачів, що змушує підприємства переглядати свої підходи до організації роботи відділу продажів. Кожна модель управління продажами має свої переваги та недоліки, а також сфери застосування, залежно від специфіки компанії та її ринкового оточення.

Зокрема, компанії малого бізнесу, які орієнтовані на вузький сегмент ринку, можуть віддавати перевагу більш простим і економічно вигідним

моделям. Водночас великі корпорації часто потребують складних структур, які забезпечують високу гнучкість та інтеграцію різних функцій. Розуміння особливостей і ефективності кожної з моделей дозволяє компаніям робити усвідомлений вибір та досягати максимальної результативності.

Функціональна модель управління продажами базується на поділі роботи відділу продажів за функціональним принципом. У цій моделі кожен співробітник або підрозділ відповідає за виконання конкретних функцій, таких як пошук клієнтів, ведення переговорів, укладання угод або післяпродажне обслуговування. Такий підхід дозволяє підприємствам організувати процеси продажів максимально ефективно, чітко розподіляючи завдання між працівниками. Основною перевагою цієї моделі є спеціалізація: кожен співробітник або підрозділ зосереджується на конкретній частині процесу, що дозволяє накопичувати досвід і вдосконалювати навички в межах визначених завдань. Наприклад, менеджери з пошуку клієнтів можуть швидше і якісніше формувати базу контактів, а фахівці з переговорів – забезпечувати укладання вигідних угод. Крім того, функціональна модель відзначається простотою організації завдяки чітко визначеним ролям і завданням, що полегшує управління процесами. Прозорість є ще однією суттєвою перевагою, оскільки розподіл обов'язків дозволяє легко відстежувати результати роботи кожного підрозділу або співробітника, що спрощує аналіз продуктивності та виявлення сильних і слабких сторін у діяльності компанії [32].

Водночас функціональна модель має свої недоліки. Основною проблемою є відсутність гнучкості, яка проявляється у складності адаптації до швидких змін на ринку чи змін у клієнтських вимогах. Наприклад, якщо виникає потреба терміново впровадити нову стратегію продажів, функціональна структура може уповільнювати процеси. Іншою складністю є взаємодія між підрозділами. Недостатньо налагоджена комунікація між співробітниками або відділами може призводити до затримок у виконанні завдань чи навіть до конфліктів. Ще одним викликом є перевантаження співробітників у разі значного збільшення обсягів

роботи. Якщо кількість клієнтів зростає, окремі підрозділи можуть не встигати впоратися зі своїми завданнями, що впливає на якість обслуговування клієнтів.

Функціональна модель найкраще підходить для компаній, що працюють у стабільних ринкових умовах і мають достатньо часу для планування та виконання кожного етапу продажів. Наприклад, вона ефективна для підприємств, які реалізують товари з тривалим циклом продажів, або для організацій, що прагнуть розвивати вузькоспеціалізовані компетенції своїх працівників. Як приклад, можна навести компанію, яка займається продажем обладнання для будівництва. У цій моделі один підрозділ зосереджується на пошуку клієнтів серед будівельних фірм, другий проводить переговори та демонструє обладнання, а третій – організовує доставку й обслуговування після продажу. Чітке розподілення функцій у цьому випадку дозволяє підвищити якість послуг та ефективність кожного етапу роботи [22].

Переваги та недоліки функціональної моделі управління продажами подано у Таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Переваги та недоліки функціональної моделі управління продажами

| Аспект | Переваги | Недоліки |
|-----------------------------|---|---|
| Організація процесів | Чітке розмежування завдань між підрозділами | Відсутність гнучкості при зміні умов |
| Продуктивність | Спеціалізація працівників підвищує ефективність виконання окремих функцій | Можливе перевантаження співробітників у разі збільшення обсягу роботи |
| Комунікація | Прозорість у розподілі обов'язків і оцінці результатів | Проблеми взаємодії між підрозділами, що виконують різні функції |
| Адаптація до змін | Легко керувати процесами у стабільних умовах | Уповільнення змін і адаптації до нових умов |

Джерело: складно автором [34].

Таким чином, функціональна модель управління продажами може бути ефективною для багатьох підприємств, однак її успіх залежить від здатності

компанії забезпечити належний рівень комунікації та баланс завантаженості працівників.

Географічна модель управління продажами базується на організації процесу продажів за територіальним принципом. У цій моделі кожен торговий представник або команда відповідає за певний географічний регіон, наприклад, місто, область чи країну. Такий підхід дозволяє компанії зосередитися на місцевих особливостях ринку, що забезпечує ефективніше задоволення потреб клієнтів. Основною перевагою цієї моделі є її гнучкість, оскільки вона дозволяє враховувати специфіку кожного регіону. Наприклад, потреби клієнтів у сільській місцевості можуть значно відрізнятися від міських, і географічна модель дає змогу адаптуватися до цих відмінностей. Торгові представники, які працюють у своїх регіонах, добре знайомі з місцевими умовами, що дозволяє їм оперативно реагувати на зміни попиту чи ринкових умов [33].

Ще однією перевагою географічної моделі є здатність швидко розширювати ринок. Компанії можуть легко організувати вихід на нові території, залучаючи додаткових представників або створюючи нові команди. Наприклад, якщо фірма планує розширити бізнес на сусідній регіон, достатньо найняти торгового представника, який добре знає цей ринок, що значно скорочує час і витрати на адаптацію. Крім того, така модель сприяє ефективнішій взаємодії з клієнтами, адже наявність місцевих представників дозволяє забезпечити швидкий доступ до інформації та послуг.

Проте географічна модель має і свої недоліки. Однією з головних проблем є зайва дублюваність функцій, оскільки в кожному регіоні можуть створюватися окремі підрозділи, які виконують однакові завдання. Це може призводити до нераціонального використання ресурсів. Наприклад, якщо в кожному регіоні є окрема команда маркетологів, адміністраторів та інших спеціалістів, загальні витрати компанії значно зростають. Іншою проблемою є високі витрати на підтримку цієї моделі, оскільки необхідно фінансувати не лише зарплату працівників, а й логістику, офісні приміщення, транспорт та інші супутні витрати.

Ще одним викликом є проблеми з комунікацією. Торгові представники в різних регіонах можуть мати труднощі з обміном інформацією, що ускладнює координацію загальної стратегії компанії. Наприклад, у ситуації, коли один регіон має надлишок продукції, а інший відчуває її дефіцит, недостатня взаємодія між підрозділами може призвести до втрати потенційних продажів. Така модель також вимагає ретельного моніторингу і контролю, оскільки ризик неузгоджених дій представників зростає [53].

Переваги та недоліки географічної моделі управління продажами подано у Таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Переваги та недоліки географічної моделі управління продажами

| Аспект | Переваги | Недоліки |
|---------------------------------|---|---|
| Адаптація до ринку | Гнучкість і врахування місцевих особливостей | Дублювання функцій у різних регіонах, що підвищує витрати |
| Реакція на зміни | Швидке реагування на зміни попиту чи умов у конкретному регіоні | Проблеми з координацією між регіонами |
| Розширення діяльності | Легке освоєння нових територій і ринків | Високі витрати на утримання окремих команд |
| Комунікація та взаємодія | Близькість до клієнтів і можливість швидко надавати підтримку | Ускладнення в обміні інформацією між регіональними представниками |

Джерело: складно автором [45].

Географічна модель управління продажами ідеально підходить для компаній, які мають широкий спектр клієнтів у різних регіонах і потребують адаптації до місцевих ринкових умов. Наприклад, великі дистриб'ютори товарів, що працюють на національному або міжнародному рівні, часто використовують саме цю модель, щоб забезпечити ефективну присутність у всіх ключових регіонах. Однак успішна реалізація цієї моделі вимагає добре налагодженої системи координації між підрозділами та ефективного управління ресурсами.

Модель управління продажами за продуктами передбачає організацію роботи торгових представників або підрозділів із фокусом на продаж конкретного продукту або групи продуктів. У такій моделі кожен підрозділ спеціалізується на глибокому розумінні свого продукту, що дозволяє ефективніше обслуговувати клієнтів, а також розробляти стратегії просування товарів [11].

Однією з головних переваг цієї моделі є глибоке знання продукту. Торгові представники, які працюють із певною товарною групою, добре розуміють її технічні характеристики, переваги, можливості застосування та обмеження. Це дає їм змогу кваліфіковано консулювати клієнтів, відповідати на їхні запитання і пропонувати найбільш оптимальні рішення. Такий підхід є особливо актуальним для компаній, що займаються продажем складних технологічних продуктів або вузькоспеціалізованих товарів.

Ще однією важливою перевагою є ефективність навчання персоналу. Оскільки працівники спеціалізуються лише на конкретних продуктах, навчальні програми можна скоротити та зробити більш сфокусованими. Це дозволяє швидше підготувати персонал до виконання завдань, одночасно знижуючи витрати на навчання. Крім того, така модель полегшує прогнозування продажів, оскільки результати можна оцінювати для кожного продукту окремо. Це дає можливість точно планувати виробництво, логістику і рекламні кампанії.

Водночас модель управління продажами за продуктами має і певні недоліки. Одним із них є можливе обмеження ринку, коли торгові представники концентруються лише на своєму продукті й не мають достатньої мотивації або компетенції для просування інших товарів компанії. Це може призвести до втрати можливостей збільшення доходу за рахунок продажу суміжних продуктів [35].

Ще одним викликом є складність координації у великих компаніях, які пропонують широкий асортимент продукції. Залучення різних команд до роботи з кожним продуктом вимагає чіткої взаємодії між ними, що може ускладнюватися через суперечності інтересів або недостатнє обмінювання

інформацією. Нарешті, перевантаження менеджерів може стати проблемою в компаніях із великою кількістю товарних груп. Управління багатьма командами та координація їхньої роботи потребує значних ресурсів і високого рівня управлінських компетенцій.

Переваги та недоліки моделі управління продажами за продуктами подані у Таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Переваги та недоліки моделі управління продажами за продуктами

| Аспект | Переваги | Недоліки |
|-------------------------------|--|--|
| Знання продукту | Глибоке розуміння технічних характеристик і переваг продукту | Можливе ігнорування інших товарних груп |
| Ефективність навчання | Менш витратне та швидке навчання персоналу | Може обмежити розвиток універсальних навичок працівників |
| Прогнозування продажів | Легкість у розробці стратегій і прогнозуванні для конкретних продуктів | Висока залежність від попиту на окремі продукти |
| Координація діяльності | Проста організація продажів для невеликого асортименту | Складність координації між командами у компаніях із широким асортиментом |
| Клієнтоорієнтованість | Якісне консультування клієнтів завдяки глибоким знанням продукту | Ризик недостатньої уваги до клієнтів, які потребують комплексних рішень |

Джерело: складено автором [21].

Модель управління продажами за продуктами ідеально підходить для компаній із вузькоспеціалізованими товарами або послугами, а також для організацій, які хочуть забезпечити високий рівень експертизи своїх співробітників у певній галузі. Однак її реалізація вимагає ретельного планування, постійного контролю й ефективної комунікації між підрозділами, щоб уникнути дублювання зусиль і конфліктів інтересів.

Матрична модель управління продажами є складною організаційною структурою, яка об'єднує різні аспекти, такі як функціональний, географічний

чи продуктової підходи. У цій моделі кожен співробітник одночасно підпорядковується кільком керівникам, залежно від напрямків своєї діяльності. Це дозволяє компанії створювати більш адаптивну і багатофункціональну систему управління продажами.

Однією з основних переваг цієї моделі є гнучкість, яка забезпечується можливістю швидко адаптуватися до змін на ринку або в потребах клієнтів. Наприклад, компанія може одночасно враховувати специфіку певного продукту, особливості ринку в конкретному регіоні та вимоги клієнтів. Така структура дозволяє координувати зусилля різних підрозділів і забезпечувати інтегрований підхід до реалізації стратегій [15].

Ще однією перевагою є оптимізація ресурсів. Матрична модель сприяє ефективному використанню людських, матеріальних і фінансових ресурсів, оскільки дозволяє залучати спеціалістів із різних напрямків для спільного вирішення завдань. Наприклад, торгові представники можуть працювати з кількома продуктами або регіонами, що знижує потребу в дублюванні функцій.

Крім того, ця модель забезпечує покращену координацію між підрозділами. Завдяки інтеграції різних підходів у рамках однієї структури полегшується комунікація та узгодження дій між співробітниками та відділами. Це сприяє ефективнішому вирішенню складних завдань, таких як запуск нового продукту на кількох ринках одночасно.

Проте матрична модель має і свої недоліки. Одним із найбільш значущих є складність в управлінні. Через множинні лінії підпорядкування можуть виникати труднощі з визначенням відповідальності кожного співробітника. Наприклад, працівник може отримувати суперечливі завдання від різних керівників, що ускладнює виконання роботи та прийняття рішень [26].

Ще однією проблемою є конфлікти між підрозділами, які можуть виникати через розбіжності в цілях та інтересах. Наприклад, продуктовий менеджер може вимагати максимізації продажів одного продукту, тоді як регіональний менеджер може прагнути збалансованого продажу всіх товарів у

своєму регіоні. Це може призводити до суперечностей і впливати на ефективність роботи.

Окрім цього, матрична структура висуває високі вимоги до менеджерів, які повинні володіти розвиненими лідерськими, організаційними та комунікаційними навичками. Управління такою складною системою потребує високого рівня компетентності, а також здатності вирішувати конфлікти та ухвалювати стратегічні рішення в умовах багатовимірної організації.

Переваги та недоліки матричної моделі управління продажами подані у Таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Переваги та недоліки матричної моделі управління продажами

| Аспект | Переваги | Недоліки |
|-----------------------------------|--|---|
| Гнучкість | Адаптація до змін ринку та клієнтських вимог | Складність у швидкому прийнятті рішень через множинні підпорядкування |
| Оптимізація ресурсів | Ефективне використання людських і матеріальних ресурсів | Можливе дублювання функцій у разі неефективної координації |
| Координація діяльності | Покращена комунікація між підрозділами | Конфлікти між підрозділами через суперечливі цілі |
| Управління співробітниками | Можливість залучення спеціалістів із різних напрямків для вирішення складних завдань | Високі вимоги до компетенцій керівників |

Джерело: складно автором [37].

Матрична модель управління продажами є ефективним інструментом для компаній, які працюють у динамічному середовищі та прагнуть інтегрувати кілька підходів до організації бізнесу. Однак її впровадження вимагає ретельного планування, ефективного управління та високого рівня кваліфікації менеджерів, щоб уникнути проблем із координацією та досягненням цілей.

Інтегрована модель управління продажами передбачає злиття всіх елементів управління продажами в єдиний скоординований процес. У цій моделі всі підрозділи, включаючи маркетинг, дослідження ринку, логістику, фінанси та інші функціональні одиниці, об'єднуються для досягнення спільної

мети — підвищення ефективності продажів і задоволення потреб клієнтів. Такий підхід забезпечує систематичний і стратегічний підхід до управління.

Основною перевагою цієї моделі є інтеграція та координація. Об'єднання всіх підрозділів у єдину систему допомагає уникнути дублювання функцій, що значно підвищує ефективність процесів. Наприклад, маркетингові дослідження, логістика та фінанси можуть спільно формувати стратегію просування продукту, що знижує витрати і мінімізує помилки [17].

Завдяки цьому підходу досягається підвищення якості обслуговування клієнтів. Чітка координація роботи всіх підрозділів дозволяє швидше реагувати на потреби клієнтів, пропонувати індивідуальні рішення та забезпечувати своєчасну доставку товарів чи послуг. Це сприяє формуванню довіри до компанії та довгострокової лояльності клієнтів.

Крім того, інтегрована модель сприяє покращенню результатів продажів. Злагоджена робота всіх функціональних підрозділів дозволяє компанії досягати кращих фінансових результатів, підвищувати ефективність продажів і створювати умови для стійкого розвитку на ринку.

Проте реалізація цієї моделі супроводжується певними труднощами. Однією з головних проблем є складність реалізації. Інтеграція всіх підрозділів вимагає значних фінансових і організаційних ресурсів. Наприклад, підприємству може знадобитися перебудувати внутрішні процеси, впровадити нові інформаційні системи або переглянути кадрову політику.

Ще однією проблемою є труднощі в адаптації. Не кожна компанія здатна швидко адаптувати цю модель до специфіки свого ринку чи умов змін у зовнішньому середовищі. Для успішного впровадження інтегрованого підходу підприємство повинно мати чітке розуміння своїх потреб, а також достатній досвід і ресурси для впровадження [42].

Переваги та недоліки інтегрованої моделі управління продажами представлені у Таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 - Переваги та недоліки інтегрованої моделі управління продажами

| Аспект | Переваги | Недоліки |
|----------------------------------|---|--|
| Інтеграція та координація | Зниження дублювання функцій, підвищення ефективності | Висока складність організаційних змін |
| Якість обслуговування | Покращена взаємодія з клієнтами, вищий рівень сервісу | Можливі складнощі в координації між підрозділами |
| Результати продажів | Злагоджена робота підрозділів сприяє стійкому зростанню доходів | Труднощі у швидкій адаптації до змін ринку |
| Вимоги до ресурсів | Забезпечення системного підходу до продажів | Значні фінансові та часові витрати на впровадження |

Джерело: складено автором [14].

Інтегрована модель управління продажами є ефективним інструментом для компаній, які прагнуть досягти стратегічних цілей і стійкого зростання на конкурентному ринку. Проте її впровадження вимагає ретельного планування, належної підготовки та значних інвестицій. Успіх цієї моделі залежить від здатності компанії адаптувати свої процеси до змін і підтримувати високий рівень координації між підрозділами.

Кожна з моделей управління продажами має свої переваги і недоліки, і її застосування залежить від конкретних умов діяльності підприємства. Вибір моделі має базуватися на розумінні специфіки ринку, ресурсів підприємства та цілей продажу. Використання комбінації різних моделей у разі потреби може забезпечити максимальну ефективність і оптимізацію процесу управління продажами.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління продажами на підприємстві торгівлі

Організаційна система управління продажами є основним механізмом, який забезпечує ефективність та результативність діяльності компанії. Її вплив на підвищення ефективності продажів полягає у структурованості, оптимізації ресурсів та забезпеченні чіткого функціонування всіх процесів, пов'язаних з продажами.

Перш за все, організаційна система дозволяє створити чітку структуру управління, яка сприяє розподілу обов'язків та відповідальності між співробітниками. Це забезпечує прозорість у прийнятті рішень і дозволяє уникнути дублювання функцій. Коли кожен співробітник має чітко визначені завдання, компанія здатна забезпечити високу ефективність виконання кожного етапу процесу продажів — від пошуку клієнтів до післяпродажного обслуговування.

Важливим аспектом є оптимізація використання ресурсів. Організаційна система сприяє раціональному використанню фінансових, матеріальних і людських ресурсів. Наприклад, впровадження системи CRM (Customer Relationship Management) дозволяє відстежувати всі етапи роботи з клієнтом, аналізувати результати та прогнозувати подальші дії, що значно скорочує витрати часу та зусиль [24].

Мотивація персоналу є ще одним ключовим чинником, який забезпечує організаційна система. Добре розроблені системи стимулювання сприяють підвищенню зацікавленості працівників у досягненні високих результатів. Наприклад, бонусні програми, засновані на досягненні індивідуальних чи командних цілей, допомагають підвищити продуктивність і ефективність роботи відділу продажів.

Адаптивність до змін ринкового середовища також залежить від організаційної системи. Гнучка структура управління дозволяє швидко реагувати на зміни в умовах конкуренції, попиту чи законодавства. Наприклад,

географічна модель управління продажами забезпечує швидке реагування на локальні потреби клієнтів, тоді як продуктова модель дозволяє зосередитися на вдосконаленні конкретних продуктів або послуг.

Організаційна система також сприяє використанню сучасних технологій для аналізу та планування. Впровадження аналітичних інструментів, таких як Big Data, дозволяє краще розуміти поведінку клієнтів, визначати найефективніші канали продажів та оптимізувати маркетингові стратегії. Завдяки цьому компанії можуть більш точно прогнозувати результати і знижувати ризики невдач [12].

Не менш важливим є забезпечення якості обслуговування клієнтів. Організаційна система створює умови для налагодження ефективної комунікації між відділами, що дозволяє швидше реагувати на запити клієнтів, вирішувати проблеми і забезпечувати їхню лояльність. Наприклад, інтеграція підрозділів маркетингу, логістики та сервісу в єдину систему дозволяє надавати клієнтам комплексні рішення, що значно підвищує їхню задоволеність.

Загалом, роль організаційної системи у підвищенні ефективності продажів полягає у забезпеченні узгодженості та ефективності всіх процесів, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Завдяки чіткій структурі, мотивації персоналу, адаптивності до змін та використанню сучасних технологій компанія може підвищити конкурентоспроможність, покращити фінансові показники та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі [43].

Оцінка ефективності управління продажами на підприємствах торгівлі є важливим елементом для забезпечення прибутковості, конкурентоспроможності та стабільного розвитку компанії. Зважаючи на динамічний характер торгового ринку та змінні потреби споживачів, необхідно використовувати різноманітні методичні підходи для аналізу ефективності продажів. Ці підходи включають як кількісні, так і якісні методи, що допомагають краще зрозуміти функціонування системи управління продажами та ефективність досягнення підприємством своїх цілей. Економічний підхід є

ключовим методом для оцінки ефективності управління продажами, зосереджуючись на аналізі фінансових показників. Він дозволяє визначити рентабельність та витратність процесів продажу, що є важливим для забезпечення прибутковості та стабільності компанії.

Відомі дослідники, такі як М. Портер, пропонують стратегію конкурентоспроможності для досягнення лідерства в витратах, що допомагає знижувати витрати на продажі без шкоди для обсягу продажів, тоді як Ф. Котлер підкреслює важливість ефективного менеджменту витрат на збут для досягнення прибутковості та сталого розвитку. Прибуток від продажів визначається як різниця між доходом від реалізації продукції та собівартістю проданих товарів чи послуг. Це дозволяє оцінити ефективність створення доданої вартості підприємством. Рентабельність продажів демонструє здатність підприємства отримувати прибуток з кожного проданого товару чи послуги. Це важливий індикатор, який допомагає порівнювати ефективність різних підрозділів або бізнесів. Витрати на збут відображають витрати, пов'язані з реалізацією продукції, такі як реклама, доставка, заробітна плата продавців, і є важливим індикатором ефективності витратної політики компанії [35].

Маржинальний дохід показує, скільки коштів залишається після покриття змінних витрат, що дозволяє компанії покривати постійні витрати та отримувати прибуток. Також можна використовувати фінансові коефіцієнти для глибшого аналізу, такі як коефіцієнт оборотності товарних запасів та коефіцієнт витрат на одиницю товару, що дають змогу оцінити ефективність управління запасами та витратами на продажі. Загалом, економічний підхід є потужним інструментом для керівництва підприємством, допомагаючи приймати стратегічні рішення щодо оптимізації витрат, ціноутворення та поліпшення обслуговування клієнтів. Це дозволяє компанії ефективно використовувати ресурси та забезпечувати стабільність діяльності в умовах змінного ринку [41].

Маркетинговий підхід до оцінки ефективності управління продажами фокусується на задоволенні потреб споживачів, підвищенні лояльності клієнтів

і зміцненні конкурентних позицій на ринку. Основною ідеєю є те, що для росту продажів та стабільного розвитку компанії критичним є розуміння та задоволення потреб клієнтів. Вчені, такі як Ф. Котлер і Г. Армстронг, наголошують на значенні орієнтації на клієнта і створенні довгострокових відносин з покупцями для формування успішної стратегії продажів.

Ключовими показниками маркетингового підходу є:

1. Частка ринку — це показник, що відображає позиції компанії серед конкурентів і здатність залучати покупців в конкретному ринковому сегменті. Він обчислюється як відношення обсягів продажів компанії до загального обсягу продажів на ринку. Вища частка ринку вказує на сильні конкурентні позиції і ефективну маркетингову стратегію.

2. Індекс лояльності клієнтів — цей показник оцінює ступінь задоволеності клієнтів і їх готовність повторно звертатися до компанії або рекомендувати її іншим. Він показує, наскільки успішно компанія будує стійкі відносини з клієнтами і підтримує їхню задоволеність. Високий рівень лояльності позитивно впливає на обсяг продажів і стабільний дохід компанії.

3. Показники клієнтської залученості — вони вимірюють активність клієнтів, такі як частота повторних покупок, показник утримання клієнтів та середній чек. Ці метрики дозволяють зрозуміти, наскільки компанія успішно залучає і утримує клієнтів, а також які маркетингові стратегії є найбільш ефективними. Наприклад, низький рівень утримання клієнтів може сигналізувати про необхідність покращення сервісу або програм лояльності [10].

Маркетинговий підхід допомагає компанії краще адаптувати стратегію продажів до потреб ринку, підвищити ефективність маркетингових кампаній і підтримувати конкурентні позиції.

Операційний підхід до оцінки ефективності управління продажами фокусується на внутрішніх процесах і операціях, які впливають на результативність діяльності компанії у сфері продажів. Метою цього підходу є оптимізація процесів, зниження витрат і підвищення продуктивності персоналу.

Вчені, такі як У. Демінг і Т. Дейвенпорт, підкреслюють важливість систематизації та оптимізації операційних процесів для досягнення стійкої конкурентної переваги.

Ключові показники операційного підходу:

1. Час обробки замовлень — це середній час, необхідний для прийняття, обробки та виконання одного замовлення. Цей показник критичний для задоволення клієнтів, оскільки швидкість виконання замовлення безпосередньо впливає на рівень обслуговування і лояльність покупців. Оптимізація цього показника дозволяє зменшити час виконання замовлень і підвищити ефективність продажів.

2. Рівень обслуговування клієнтів — оцінює, наскільки добре компанія задовольняє потреби своїх клієнтів, включаючи швидкість виконання замовлень, дотримання термінів доставки та відповідність якості очікуванням покупців. Підвищення рівня обслуговування клієнтів досягається через вдосконалення процесів логістики, комунікації та контролю якості.

3. Продуктивність праці персоналу — визначає ефективність роботи співробітників, які безпосередньо впливають на обсяг продажів. Показник дозволяє оцінити, скільки товару продає один працівник або скільки замовлень він обробляє за певний період. Підвищення продуктивності працівників можна досягти шляхом тренінгів, вдосконалення мотиваційних систем і впровадження технологій для автоматизації завдань [39].

Операційний підхід дозволяє компаніям оптимізувати використання ресурсів, покращити якість обслуговування і швидко реагувати на потреби ринку, виявляючи слабкі місця у процесах продажу та логістики. Цей підхід сприяє зниженню витрат на обробку замовлень, підвищенню ефективності праці персоналу та зростанню задоволеності клієнтів.

Психологічний підхід до оцінки ефективності управління продажами фокусується на аналізі внутрішніх мотивів, емоційних факторів і поведінкових характеристик споживачів, які безпосередньо впливають на їхні рішення щодо покупок. Цей підхід базується на розумінні того, як покупці сприймають

продукти, що сприяє їхній лояльності до брендів, а також на застосуванні психологічних стратегій для максимізації обсягів продажів. Відомі дослідники, такі як Дж. Келлі, Ф. Хайман і М. Скотт, підкреслюють значення вивчення психології споживачів для ефективного управління продажами [32].

Ключові показники психологічного підходу:

1. Коефіцієнт залучення клієнтів — вимірює рівень зацікавленості споживачів у продукції або послугах компанії. Цей показник допомагає визначити, наскільки активно клієнти взаємодіють з брендом через різні канали, такі як соціальні мережі, відгуки, акції. Залучені клієнти частіше стають лояльними і здійснюють повторні покупки, що позитивно позначається на обсягах продажів.

2. Аналіз поведінкових моделей — дозволяє виявити чинники, що впливають на рішення покупців, такі як знижки, спеціальні пропозиції, програми лояльності чи реклама. Цей підхід ґрунтується на вивченні того, що мотивує покупців здійснювати покупки: фінансові стимули, емоційні фактори чи рекомендації інших споживачів.

3. Сегментація за поведінкою — дозволяє поділити клієнтів на групи відповідно до їхніх купівельних звичок і переваг. Це дозволяє створювати персоналізовані маркетингові стратегії для кожної групи, що забезпечує високий рівень конверсії та задоволення потреб клієнтів [20].

Психологічний підхід дозволяє компаніям краще зрозуміти поведінку своїх клієнтів і на цій основі розробляти стратегії, які оптимізують процес продажу. Використання психологічних факторів, таких як емоційний зв'язок з брендом, пропонування спеціальних знижок і персоналізованих послуг, допомагає підвищити рівень залученості та лояльності клієнтів. Для цього компанії застосовують різноманітні психологічні техніки, зокрема обмежені акції, інтерфейси веб-сайтів, що створюють відчуття ексклюзивності, і програми лояльності, що формують емоційний зв'язок з брендом.

Комплексний підхід до оцінки ефективності управління продажами об'єднує різноманітні методи та аспекти для всебічного аналізу

результативності діяльності. Цей підхід дає змогу врахувати всі чинники, що можуть впливати на продажі, включаючи фінансові показники, маркетингові стратегії, операційну ефективність і поведінку клієнтів. Комплексний підхід забезпечує глибше розуміння ефективності управління продажами та дозволяє здійснювати точніше стратегічне планування.

Ключові показники комплексного підходу:

1. Індекс загальної ефективності продажів — це інтегрований показник, що охоплює всі аспекти діяльності компанії в сфері продажів. Індекс оцінює ефективність маркетингових кампаній, операційну продуктивність, фінансові результати та рівень задоволеності клієнтів, даючи загальне уявлення про успіхи компанії в управлінні продажами.

2. Середня частота продажів — показник, який відображає частоту повторних покупок клієнтами. Він оцінює лояльність клієнтів і ефективність програм лояльності та повторних продажів. Вища частота продажів свідчить про успішність стратегії утримання клієнтів.

3. Інтегрований показник задоволеності клієнтів — це середній індекс, що враховує різні аспекти задоволеності, такі як якість продукту, рівень обслуговування, зручність взаємодії з компанією. Цей показник важливий для оцінки здатності компанії задовольняти потреби своїх клієнтів і підтримувати їхню лояльність [12].

Комплексний підхід дозволяє створити цілісну систему оцінки ефективності продажів, яка поєднує результати різних методів і дає точнішу картину роботи підприємства. Використання цього підходу допомагає великим компаніям проводити стратегічне планування та оптимізувати всі аспекти продажів для досягнення кращих результатів. Він також корисний для виявлення слабких місць, розробки ефективних стратегій для покращення продажів та оцінки ефективності на різних етапах розвитку компанії, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Цей підхід особливо ефективний для великих і складних організацій, де важливо враховувати різноманітні фактори для оптимізації процесів продажу.

Різні підходи до оцінки ефективності управління продажами — економічний, маркетинговий, операційний, психологічний та комплексний — дозволяють компаніям всебічно аналізувати та вдосконалювати свої стратегії. Кожен з цих підходів фокусується на конкретних аспектах, таких як фінансові результати, маркетингові стратегії, операційна ефективність, психологія споживачів або загальна інтеграція показників. Вони допомагають краще розуміти сильні та слабкі сторони компанії, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення для покращення продажів, підвищення лояльності клієнтів і досягнення стратегічних цілей. Використання цих підходів є ключем до оптимізації процесів управління продажами та досягнення високих результатів на ринку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретичні засади організаційної системи управління продажами, яка є важливим компонентом загальної стратегії компанії для досягнення комерційних та фінансових цілей. Визначено, що організаційна система управління продажами охоплює всі аспекти процесу продажу, включаючи структуру, функції, методи та інструменти, які сприяють ефективному залученню та обслуговуванню клієнтів, а також оптимізації внутрішніх процесів компанії. Було розглянуто основні моделі управління продажами, серед яких кожна має свої особливості, переваги та недоліки. Зокрема, розподілені, функціональні та дивізіональні моделі управління продажами можуть бути ефективними в залежності від розміру компанії, характеру ринку та її стратегії, але потребують належної адаптації до конкретних умов.

Також було показано, що організаційна система управління продажами відіграє ключову роль у підвищенні ефективності продажів підприємства. Вона не лише забезпечує ефективну взаємодію з клієнтами, але й оптимізує внутрішні процеси, що в свою чергу дозволяє досягати високих результатів при

мінімальних витратах. Ретельно налаштована організаційна система дає змогу компанії оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі, підвищуючи гнучкість і здатність до адаптації. Завдяки цій системі підприємство здатне зберігати конкурентоспроможність, підвищувати якість обслуговування клієнтів, а також збільшувати рівень лояльності споживачів. Важливу роль відіграють і мотиваційні аспекти, що включають ефективні стратегії стимулювання працівників, що також сприяють загальному успіху.

Отже, організаційна система управління продажами є фундаментом для стабільного розвитку підприємства та його успіху на ринку. Вона не тільки сприяє досягненню фінансових результатів, але й покращує взаємодію з клієнтами, оптимізує ресурси компанії та підвищує її здатність до інновацій і адаптації. У результаті, чітко налагоджена система управління продажами є необхідною умовою для підвищення ефективності бізнесу та забезпечення конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ

2.1 Загальна характеристика компанії

Компанія "Теплий дім" була заснована з метою надання комплексних рішень у сфері опалення, кондиціонування та енергозбереження для приватних будинків, комерційних об'єктів і промислових підприємств. Завдяки багаторічному досвіду в цій галузі, компанія зарекомендувала себе як надійний постачальник та експерт у сфері теплотехніки та енергозбереження.

Основним напрямом діяльності є проектування, постачання, установка та обслуговування систем опалення, кондиціонування, водопостачання та водовідведення. "Теплий дім" також спеціалізується на утепленні будівель, що допомагає значно знизити витрати на опалення і підвищити енергоефективність об'єктів.

Однією з особливостей компанії є застосування інноваційних технологій та енергозберігаючих рішень. Вона активно впроваджує новітнє обладнання для опалення та кондиціонування, яке дозволяє зменшити споживання енергоресурсів та забезпечити клієнтів більш комфортними умовами для життя та роботи. Це дозволяє клієнтам знижувати витрати на енергію, що є важливим чинником у сучасних умовах, коли енергозбереження набуває особливої актуальності [12].

"Теплий дім" працює з провідними виробниками обладнання, що гарантує високу якість продуктів та послуг. Компанія також пропонує своїм клієнтам індивідуальні рішення для створення оптимального клімату в приміщеннях, враховуючи специфіку кожного об'єкта та вимоги замовника. Спеціалісти компанії займаються не тільки установкою, але й налаштуванням та регулярним обслуговуванням систем, що забезпечує безперебійну роботу обладнання на протязі тривалого часу.

Важливою частиною діяльності компанії є постійний розвиток і навчання її співробітників. "Теплий дім" інвестує в підвищення кваліфікації своїх фахівців, щоб гарантувати високу якість обслуговування і впроваджувати передові технології в процес роботи.

Крім того, компанія активно займається просвітницькою діяльністю, надаючи своїм клієнтам інформацію про новітні технології енергозбереження та альтернативні джерела енергії. Вона проводить консультації та семінари для приватних осіб та підприємств, допомагаючи їм оптимізувати енергоспоживання.

Однією з важливих переваг "Теплого дому" є прозорість у взаємодії з клієнтами та гнучкість у підходах до виконання замовлень. Компанія гарантує індивідуальний підхід до кожного клієнта, що дозволяє пропонувати найбільш оптимальні варіанти для вирішення конкретних завдань, а також здійснювати проектування та реалізацію за доступними цінами [35].

Завдяки високій кваліфікації персоналу, використанню сучасних технологій та надійним партнерствам, "Теплий дім" став лідером у своєму сегменті на ринку. Компанія прагне не лише задовольнити потреби своїх клієнтів, але й активно сприяти розвитку сталого енергозбереження, яке сприяє збереженню природних ресурсів і поліпшенню екологічної ситуації в країні.

Свою історію компанія "Теплий дім" почала у 2013 році. Розпочавши діяльність з невеликих об'ємів реалізації опалювального обладнання та монтажних робіт, на сьогоднішній день "Теплий дім" – це компанія з гарною діловою репутацією і складом досвідчених фахівців, відділу сервісного обслуговування. Ми набули значного досвіду роботи, що дозволяє гарантувати нашим замовникам високу якість і швидкість виконання замовлень будь-якої складності.

"Теплий дім" - це колектив фахівців, у яких ви завжди отримаєте якісну консультацію щодо опалювальної техніки. Наш магазин працює з монтажниками і монтажними організаціями, ми також здійснюємо оптові постачання опалювальної техніки.

"Теплий дім" фахово, професійно і якісно виконує такі види робіт як проектні, монтаж систем водопостачання та каналізації, монтаж систем опалення, монтаж систем вентиляції та кондиціювання, натяжні стелі, електропостачання, алмазне буріння.

Принципи роботи:

- професіоналізм;
- комплексне виконання робіт всіх інженерних систем;
- нестандартні рішення складних завдань;
- співпраця з постачальниками якісного обладнання;
- індивідуальний підхід до кожного клієнта;
- реальні строки виконання робіт;
- лояльна цінова політика та зручні системи платежу [56].

Сьогоднішній імідж компанії - надійний і відповідальний партнер. Основною метою підприємства є якість виконання робіт.

Організаційна структура ПП «Теплий дім» подана на Рисунку 2.1.

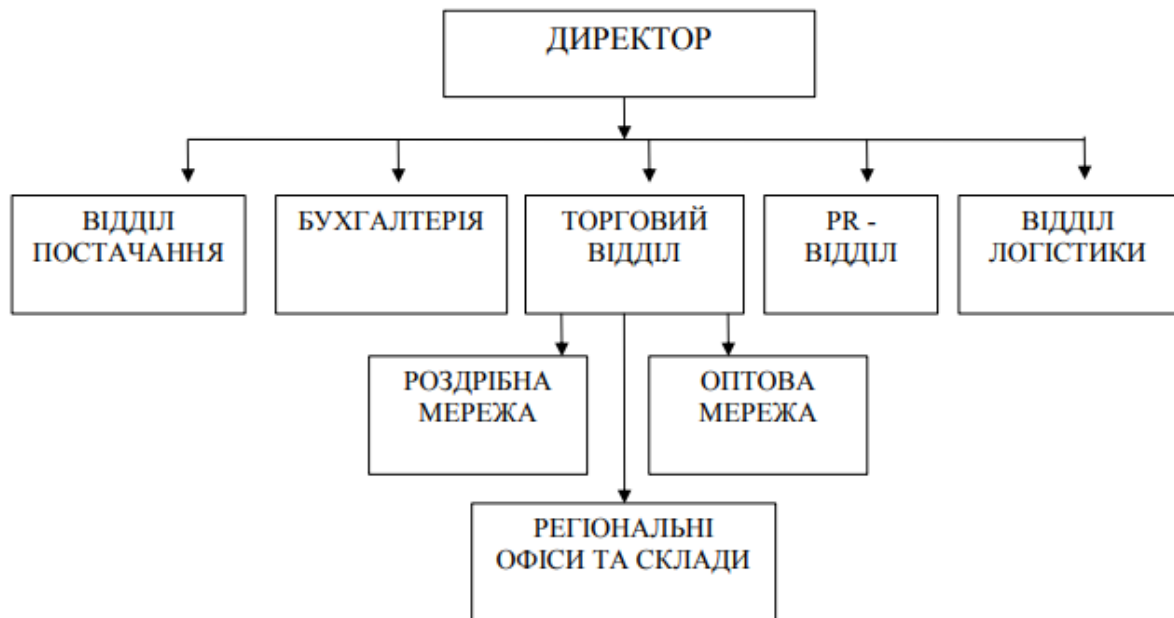


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПП «Теплий дім»

Основний КВЕД:

41.20 - Будівництво житлових і нежитлових будівель Цей код охоплює будівельні роботи, які включають зведення як житлових, так і комерційних будівель, таких як багатоквартирні будинки, офісні будівлі, торгові центри

тощо. Він охоплює такі етапи будівництва, як зведення основних конструкцій, покрівлі, фасадів, та внутрішнє оздоблення. В рамках цього КВЕДу можуть проводитися всі основні будівельні роботи, включаючи планування, зведення та інші роботи, необхідні для завершення будівництва.

Інші КВЕДи:

23.69 - Виробництво інших виробів із бетону, гіпсу та цементу Цей код охоплює виробництво продукції, що виготовляється із бетону, гіпсу та цементу, такі як будівельні блоки, декоративні елементи, бетонні покриття та інші компоненти для будівництва.

25.11 - Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій Цей код охоплює виготовлення металевих конструкцій та компонентів для будівель, таких як каркасні системи, металеві покрівлі, стіни, двері та інші металеві елементи, що використовуються у будівництві.

42.99 - Будівництво інших споруд, н.в.і.у. Цей код охоплює будівництво різноманітних споруд, що не підпадають під інші категорії, таких як мости, тунелі, резервуари для зберігання рідких та газових матеріалів, а також спеціалізовані конструкції.

43.29 - Інші будівельно-монтажні роботи Цей код включає різноманітні будівельно-монтажні роботи, які не потрапляють під інші категорії, наприклад, установка систем кондиціонування, сантехнічні роботи, оздоблювальні роботи та інші.

43.39 - Інші роботи із завершення будівництва Цей код охоплює роботи, пов'язані з завершенням будівельних проектів, зокрема оздоблення, встановлення вікон та дверей, покриття підлог та інші кінцеві роботи.

43.99 - Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у. Цей код охоплює спеціалізовані будівельні роботи, що не входять в інші категорії, наприклад, роботи з монтажу та встановлення конкретних інженерних систем (електричні, водопостачання, газові системи).

46.90 - Неспеціалізована оптова торгівля Цей код охоплює оптову торгівлю різноманітними товарами, які не підпадають під конкретні групи,

наприклад, будівельними матеріалами, сантехнікою, інструментами, обладнанням тощо.

47.19 - Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах Цей код включає діяльність з продажу товарів в роздріб через неспеціалізовані магазини, що можуть пропонувати широкий асортимент продукції для будівництва та ремонту.

08.12 - Добування піску, гравію, глини і каоліну Цей код включає видобуток піску, гравію, глини та каоліну, які є основними матеріалами для будівництва та інших промислових застосувань.

08.11 - Добування декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю Цей код охоплює видобуток декоративного каменю та інших будівельних матеріалів, які використовуються в будівництві для створення облицювальних і структурних елементів.

08.99 - Добування інших корисних копалин та розроблення кар'єрів, н.в.і.у. Цей код охоплює добування інших корисних копалин, що не потрапляють під інші категорії, наприклад, добування інших матеріалів, які використовуються для будівельних цілей.

09.90 - Надання допоміжних послуг у сфері добування інших корисних копалин та розроблення кар'єрів Цей код охоплює допоміжні послуги, що надаються під час добування корисних копалин, включаючи роботу з добувними підприємствами.

46.73 - Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням Цей код охоплює оптову торгівлю будівельними матеріалами, зокрема деревиною, металами, санітарно-технічними приладами та іншими матеріалами, що використовуються в будівництві та ремонті [49].

Ці КВЕДи відображають широкий спектр діяльності компанії "Теплий дім", який включає як виробничу, так і торгову діяльність у сфері будівництва та будівельних послуг.

2.2 Аналіз поточного стану організаційної системи управління продажами

Аналіз поточного стану організаційної системи управління продажами є важливим етапом вивчення ефективності існуючих процесів та стратегій підприємства. Варто розглянути основні аспекти організаційної структури, механізми управління, а також виявляються сильні та слабкі сторони системи, що впливають на результативність продажів. Метою аналізу є визначення основних проблем та можливих напрямків для вдосконалення існуючої системи управління продажами з урахуванням сучасних вимог ринку.

Основні технології, які впроваджує компанія "Теплий дім"

1. CRM-системи Система управління взаємодією з клієнтами (CRM) є ключовим інструментом для організації та оптимізації процесів продажів, управління взаємодією з клієнтами та збереження відносин з ними. Для компанії "Теплий дім" CRM-система забезпечує виконання таких функцій:

- зберігання даних про клієнтів: CRM-система дозволяє зберігати та фіксувати важливу інформацію про кожного клієнта, включаючи контактні дані, історію покупок, демографічні характеристики та інші специфічні запити. Це дозволяє краще розуміти потреби клієнтів та забезпечувати персоналізований підхід до продажів;

- контроль історії покупок: завдяки CRM-системі, компанія може зберігати дані про попередні покупки клієнтів, що дозволяє виявляти їхні вподобання та інтереси. Це дає змогу здійснювати персоналізовані пропозиції, орієнтуючись на ці уподобання, підвищуючи ймовірність повторних покупок;

- автоматизація комунікацій: CRM дозволяє автоматизувати комунікацію з клієнтами через різні канали, такі як електронна пошта, SMS, повідомлення в месенджерах тощо. Це може бути використано для привітань з важливими подіями, нагадувань, пропозицій акцій чи знижок, що підвищує рівень лояльності клієнтів та стимулює повторні покупки;

– аналітика та звітність: CRM-система надає детальні звіти щодо ефективності маркетингових кампаній, показників продажів, вподобань клієнтів. Завдяки цьому можна своєчасно коригувати стратегії маркетингу та продажів, підвищуючи їх ефективність [56].

Наприклад, для компанії "Теплий дім" впровадження CRM-системи дає змогу не тільки вести персоналізовані комунікації з клієнтами, але й автоматизувати процеси управління продажами, здійснювати аналіз поточних потреб ринку, забезпечувати своєчасне реагування на зміни в покупцькому попиті та оптимізувати роботу персоналу.

Завдяки CRM-системі компанія здатна зберігати і аналізувати всі дані про клієнтів в одному місці, забезпечувати безперервну взаємодію з клієнтами, підвищувати ефективність маркетингових кампаній та продажів. Впровадження такої технології значно покращує управління взаємодією з клієнтами і допомагає компанії зберігати конкурентні переваги на ринку.

2. Інтернет-маркетинг та аналітика

З розвитком цифрових технологій інтернет-маркетинг став важливим каналом продажів для компанії "Теплий дім". Використання інтернет-маркетингу дозволяє залучати нових клієнтів, покращувати комунікацію з ними та підвищувати впізнаваність бренду. Ось деякі інструменти, які активно використовує "Теплий дім":

– SEO-оптимізація: компанія оптимізує свій веб-сайт для пошукових систем, що дозволяє підвищити його позиції в результатах пошукових запитів і залучити більше органічного трафіку. Це включає оптимізацію сторінок під ключові слова, наприклад, "енергозберігаючі рішення" чи "теплий підлога". Такий підхід дозволяє збільшити трафік на сайт на 10-15% щороку;

– таргетингова реклама: "Теплий дім" активно використовує таргетовану рекламу в Google Ads та соціальних мережах (Facebook, Instagram). Це дозволяє залучати потенційних клієнтів для конкретних продуктів чи послуг, що значно підвищує ймовірність покупки. За допомогою таргетингу на Facebook компанія отримує нових клієнтів щомісяця;

- E-mail маркетинг: персоналізовані email-розсилки допомагають інформувати клієнтів про нові акції, знижки та нові продукти. Це дозволяє компанії підтримувати контакт з клієнтами та стимулювати повторні покупки;
- соціальні мережі: використання платформ Facebook, Instagram та YouTube дозволяє "Теплому дому" взаємодіяти з клієнтами безпосередньо, проводити конкурси, запускати рекламні кампанії та просувати нові товари. Це дозволяє збільшити залучення клієнтів і підтримувати високий рівень лояльності до бренду;
- веб-аналітика: за допомогою інструментів веб-аналітики, таких як Google Analytics, компанія може аналізувати поведінку користувачів на своєму сайті. Це дозволяє визначити, які продукти найпопулярніші, аналізувати конверсію та вдосконалювати користувацький досвід. Наприклад, якщо аналітика виявляє, що користувачі часто покидають сайт на етапі оформлення замовлення, компанія може внести зміни в цей процес, щоб зменшити кількість відмов [24].

Завдяки використанню інтернет-маркетингу та аналітики, "Теплий дім" не тільки покращує ефективність своїх маркетингових кампаній, але й підвищує залучення та лояльність клієнтів, що сприяє стабільному зростанню продажів.

3. Електронна комерція та омніканальність

"Теплий дім" активно розвиває електронну комерцію, щоб задовольнити сучасні потреби клієнтів і збільшити обсяги продажів через зручну онлайн-платформу. Завдяки інвестиціям в e-commerce, покупці мають змогу легко переглядати асортимент товарів, перевіряти їх наявність та здійснювати покупки за кілька кліків.

Омніканальна стратегія, яка інтегрована в електронну комерцію, дозволяє компанії забезпечити однаковий рівень обслуговування як в онлайн-, так і в офлайн-магазинах. Клієнти можуть вибирати, замовляти і отримувати продукцію будь-яким зручним для них способом, зокрема через самовивіз, кур'єрську доставку або відвідування фізичних магазинів для примірки товарів.

Прикладом омніканальності є функції, як-от "click-and-collect", де покупець оформлює замовлення онлайн та забирає товар у магазині в зручний час. Також, віртуальні примірочні кімнати дозволяють клієнтам приймати обґрунтоване рішення, не покидаючи дому. Такий підхід підвищує рівень задоволеності клієнтів, сприяє їхній лояльності і знижує кількість повернень товарів. За підсумками компанії, впровадження омніканальності дозволило збільшити частку повторних покупок на 20% та зменшити час обробки замовлень на 15% [11].

4. Автоматизація процесів продажів в ТОВ «Теплий дім»

Для підвищення ефективності операційних процесів ТОВ «Теплий дім» активно впроваджує автоматизовані системи, які значно спрощують управління логістикою, контролем запасів та взаємодією між відділами. Використання таких систем дозволяє забезпечити точний облік наявності товарів на складах, своєчасне поповнення запасів та запобігання дефіциту продукції. Це не лише скорочує час виконання замовлень, а й знижує витрати на логістику.

Серед основних інструментів автоматизації варто виділити системи управління складом (WMS), які оптимізують розміщення товарів, підвищують точність укомплектування замовлень та забезпечують відстеження залишків в реальному часі. Це дозволяє знизити кількість помилок під час комплектування на 30%, прискорити обробку замовлень на 20% та мінімізувати витрати на утримання надлишкових запасів [54].

ТОВ «Теплий дім» також використовує автоматизовані рішення для прогнозування попиту, що дозволяє передбачати зміни в обсягах продажів і відповідно коригувати виробництво та замовлення. Такі інструменти сприяють злагодженій роботі між різними відділами (наприклад, відділом продажів, логістики та маркетингу), що забезпечує ефективну координацію на всіх етапах виконання замовлень.

5. Базова аналітика та прогнозування попиту в ТОВ «Теплий дім»

ТОВ «Теплий дім» активно використовує інструменти аналітики для відстеження попиту на свою продукцію та прогнозування тенденцій на ринку.

Аналітичні системи компанії дозволяють збирати дані про поведінку покупців, сезонні коливання попиту та популярність окремих товарних груп. З використанням цієї інформації компанія може краще орієнтуватися на потреби своєї цільової аудиторії та забезпечувати наявність найбільш затребуваних товарів.

Інструменти прогнозування попиту допомагають оптимізувати управління запасами, дозволяючи планувати постачання заздалегідь, щоб запобігти дефіциту або надлишку товарів. Наприклад, під час пікових сезонів, таких як осінньо-зимовий період, ТОВ «Теплий дім» на основі аналітики збільшує обсяги замовлень популярних товарів, що дозволяє задовольнити високий попит і зберегти лояльність клієнтів. Прогнозування попиту також підвищує ефективність маркетингових і рекламних кампаній, даючи можливість створювати персоналізовані пропозиції для різних груп споживачів [11].

Ефективне управління продажами на підприємстві «Теплий дім» базується на кількох ключових факторах, які забезпечують належну організацію процесів, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Серед цих факторів особливу увагу приділяють технологічній інфраструктурі, висококваліфікованому персоналу та клієнтоорієнтованому підходу. Розглянемо кожен з цих аспектів детальніше.

Технологічна база є основою для впровадження сучасних ІТ-рішень, які підтримують усі етапи управління продажами. Впровадження систем управління взаємодією з клієнтами (CRM), аналітичних платформ та інструментів автоматизації дозволяє компанії не лише ефективно контролювати процеси, а й швидко адаптуватися до змін на ринку. ТОВ «Теплий дім» інвестує в технології для:

- збереження і обробки даних про клієнтів: CRM-система дозволяє ефективно керувати даними, зберігати історію покупок і аналізувати поведінку споживачів, що дає можливість персоналізувати обслуговування;

- автоматизації маркетингових кампаній та відстеження їх ефективності: за допомогою аналітики компанія може автоматизувати маркетингові процеси і регулярно оцінювати їх результативність, що підвищує рентабельність інвестицій у рекламу;

- оптимізації операційних процесів та управління запасами: аналітичні інструменти дозволяють прогнозувати попит і управляти запасами, зменшуючи ризик дефіциту чи надлишку товарів [52].

Одна з важливих передумов ефективного управління продажами — наявність кваліфікованих працівників, здатних швидко адаптуватися до змін і ефективно реагувати на потреби клієнтів. ТОВ «Теплий дім» регулярно інвестує в навчання персоналу, що дозволяє працівникам:

- ознайомлюватися з новітніми технологіями та інструментами, такими як CRM-системи і аналітичні платформи, що підвищує ефективність виконання завдань;

- розвивати навички взаємодії з клієнтами, вдосконалюючи комунікаційні навички і вивчаючи потреби клієнтів;

- підвищувати рівень обслуговування клієнтів, що сприяє їх задоволеності [7].

Клієнтоорієнтованість є основою корпоративної культури ТОВ «Теплий дім». Компанія активно працює над тим, щоб забезпечити максимальну задоволеність і лояльність своїх клієнтів:

- аналізує клієнтський досвід і надає персоналізовані пропозиції: дані з CRM дозволяють створювати спеціальні акції для різних груп споживачів;

- підтримує комунікацію через кілька каналів: соціальні мережі, електронні розсилки, фізичні магазини та онлайн-платформи, створюючи омніканальний досвід для клієнтів;

- забезпечує швидку обробку замовлень завдяки чітко налагодженим процесам автоматизації, що дозволяє клієнтам отримувати свої замовлення в зручні для них терміни [6].

У 2024 році управління продажами для компанії "Теплий Дім" перебуває під впливом як локальних, так і глобальних факторів, що мають як позитивні, так і негативні наслідки для ефективності та обсягів продажів. Ринок енергетичних послуг в Україні є насиченим, і "Теплий Дім" змушена змагатися з конкурентами, які постійно адаптуються до змін у попиті та використовують новітні технології для просування своїх послуг. Конкуренція стимулює компанію до впровадження інновацій в управлінні продажами, покращення якості обслуговування клієнтів та розвитку нових послуг.

"Теплий Дім" фокусується на наданні енергозберігаючих рішень, інтеграції новітніх технологій в процеси монтажу та обслуговування систем опалення, вентиляції та кондиціонування. Компанія активно інвестує в розвиток нових технологій, щоб забезпечити високу ефективність своїх послуг, а також вивчати потреби клієнтів для надання індивідуальних рішень. Враховуючи економічну ситуацію в країні, компанія гнучко адаптує свою цінову політику, знижує витрати та пропонує спеціальні акції для залучення нових клієнтів.

"Теплий Дім" активно використовує сучасні інформаційні системи для прогнозування попиту та аналізу поведінки клієнтів, що дозволяє оптимізувати процеси продажу та покращити загальний досвід користувачів. Завдяки цьому компанія може оперативно реагувати на зміни в попиті та максимально задовольняти потреби клієнтів.

Популяризація енергозбереження та інтерес до екологічних рішень є важливими факторами для компанії. Вона активно пропонує продукти та послуги, що відповідають вимогам сучасного споживача, зокрема використовує екологічно чисті матеріали та інноваційні технології для оптимізації витрат енергії [1].

"Теплий Дім" також активно працює над удосконаленням своїх відносин з клієнтами, пропонуючи персоналізовані пропозиції, що базуються на детальному аналізі потреб споживачів. Компанія забезпечує високий рівень

обслуговування через використання автоматизованих систем і чат-ботів, що дозволяють оперативно вирішувати питання клієнтів.

Отже, успіх "Теплий Дім" на українському ринку забезпечується завдяки використанню інноваційних технологій, гнучкості в адаптації до змінюваного ринку та орієнтації на потреби клієнтів. Всі ці аспекти сприяють високому рівню задоволеності клієнтів та підтримці конкурентоспроможності компанії в умовах економічної нестабільності.

Аналіз поточного стану організаційної системи управління продажами компанії "Теплий дім" дозволяє визначити основні сильні та слабкі сторони, а також можливості для удосконалення та оптимізації процесів продажів.

Сильні сторони:

1. Широкий асортимент продукції та послуг: Компанія займається не тільки будівельними роботами, а й виготовленням будівельних матеріалів, торгівлею деревиною та іншими будівельними товарами, що дозволяє охоплювати різноманітні потреби клієнтів.

2. Інтеграція різних бізнес-напрямків: Компанія поєднує будівельні роботи, виготовлення матеріалів та оптову торгівлю, що дає змогу реалізовувати "повний цикл" для клієнтів і забезпечує додаткові канали продажу.

3. Наявність кількох точок продажу та складських запасів: Це дозволяє знижувати витрати на логістику та оперативно задовольняти попит клієнтів [16].

Слабкі сторони:

1. Недостатня автоматизація та використання сучасних технологій: Компанія може мати низький рівень автоматизації в управлінні продажами, що ускладнює моніторинг ефективності продажів та взаємодії з клієнтами.

2. Обмежене стратегічне планування: Поточна організаційна структура може не забезпечувати достатньої гнучкості для швидкої адаптації до змін на ринку будівельних матеріалів та послуг.

3. Низька рівень аналізу ефективності маркетингових кампаній: Відсутність ефективних інструментів для оцінки результативності маркетингових заходів може призводити до витрат на невиправдані або неефективні стратегії [12].

Можливості для удосконалення:

1. Розвиток онлайн-продажів та цифрового маркетингу: Запуск інтернет-магазину, просування через соціальні мережі та пошукові системи дозволить залучити нових клієнтів, збільшити обсяг продажів та підвищити впізнаваність бренду.

2. Оптимізація логістичних процесів: Покращення управління запасами, автоматизація складів та розвиток ефективних логістичних маршрутів можуть знизити витрати та прискорити процес доставки для клієнтів.

3. Розширення партнерств і співпраці з іншими підприємствами: Поглиблення співпраці з постачальниками та партнерами для розширення асортименту та зниження цін на матеріали може допомогти знизити собівартість і підвищити конкурентоспроможність [35].

Рекомендації:

1. Удосконалення організаційної структури управління продажами: Рекомендується створити окремі підрозділи для роботи з ключовими клієнтами та для розробки маркетингових стратегій. Це дозволить зосередитись на стратегічних напрямках та оперативно реагувати на змінювані умови ринку.

2. Запровадження регулярного моніторингу і аналізу ключових показників ефективності: Впровадження системи KPI для оцінки результативності продажів, роботи співробітників та ефективності маркетингових кампаній допоможе підвищити ефективність роботи компанії в цілому.

3. Інвестування в розвиток навичок персоналу: Підвищення кваліфікації працівників, особливо в області продажів та обслуговування клієнтів, дозволить зберегти конкурентні переваги на ринку [25].

Таким чином, поточний стан організаційної системи управління продажами в компанії "Теплий дім" має як сильні сторони, так і області для удосконалення. Інтеграція сучасних технологій та вдосконалення організаційної структури дозволить підвищити ефективність продажів і забезпечити стабільний розвиток компанії на ринку.

2.3 Виявлення проблем і недоліків у системі управління продажами

Виявлення проблем та недоліків у системі управління продажами є важливим етапом для подальшого вдосконалення процесів та забезпечення стабільного розвитку компанії. Система управління продажами компанії "Теплий дім" стикається з низкою проблем, які обмежують її ефективність. Перш за все, недостатня автоматизація процесів, відсутність сучасних інструментів для аналізу даних та контролю за продажами призводить до неефективного використання ресурсів та упущених можливостей. Крім того, низька взаємодія між різними відділами компанії, такими як відділ маркетингу та відділ продажів, створює бар'єри для швидкого реагування на зміни на ринку.

Затримки в обробці замовлень, проблеми з логістикою та складністю управління запасами також негативно впливають на ефективність продажів і загальний рівень задоволеності клієнтів. Відсутність чіткої стратегії для розширення клієнтської бази та залучення нових покупців через маркетингові канали, а також відсутність системи для оцінки ефективності роботи торгових представників, значно знижує потенціал компанії [51].

Крім того, недостатньо систематичний підхід до навчання та мотивації персоналу призводить до низького рівня компетентності працівників та зниження якості обслуговування клієнтів. Усі ці фактори мають значний вплив на загальну ефективність системи управління продажами і вимагають уваги для покращення операційної діяльності компанії.

Основні проблеми та недоліки системи управління продажами подано у Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні проблеми та недоліки

| Проблема/Недолік | Опис проблеми | Можливі наслідки |
|--|---|--|
| Відсутність автоматизованої системи управління продажами | Відсутність сучасних CRM-систем, що ускладнює моніторинг клієнтської бази і ефективність комунікацій. | Зниження ефективності обробки запитів клієнтів, труднощі в прогнозуванні продажів. |
| Недостатня маркетингова підтримка | Відсутність або недостатність маркетингових кампаній для залучення нових клієнтів та утримання постійних. | Низький рівень брендової впізнаваності, зменшення обсягів продажу. |
| Недосконала логістика | Проблеми з постачанням товарів, затримки в доставці через неефективну логістичну систему. | Зниження задоволеності клієнтів, втрата потенційних продажів. |
| Низька кваліфікація персоналу | Відсутність достатнього рівня підготовки менеджерів з продажу щодо нових технологій і ефективних методів продажу. | Знижена ефективність роботи персоналу, високий рівень плинності кадрів. |
| Неоптимізовані ціни та тарифи | Цінова політика, що не відповідає вимогам ринку або конкурентам. | Втрата частки ринку через нездатність конкурувати за ціною. |
| Відсутність програм лояльності | Невикористання або неефективне використання програм лояльності для стимулювання повторних покупок. | Зниження рівня повторних покупок та утримання клієнтів. |
| Обмежена онлайн присутність | Недостатньо розвинута онлайн платформа для продажу, відсутність інтеграції з онлайн-магазинами. | Втрата потенційних клієнтів, обмеженість у досягненні нових ринків. |
| Відсутність аналітики продажів | Невикористання даних для прогнозування продажів і оптимізації бізнес-процесів. | Погіршення точності прогнозування, неефективне управління запасами та ресурсами. |

Джерело: складено автором.

Ключові проблеми компанії ТОВ «Теплий дім» виявляються на різних етапах управління продажами та значно обмежують її можливості для досягнення високих результатів на ринку. Основні з них:

1. Відсутність автоматизації. Відсутність сучасних інструментів автоматизації процесів продажу призводить до використання застарілих методів управління, що не дають змоги швидко і точно відслідковувати всі етапи операцій. Це ускладнює моніторинг результатів, аналіз тенденцій і ефективність продажів. Оскільки все робиться вручну, ризики виникнення помилок, затримок та недостатньої інформації для прийняття управлінських рішень значно зростають.

2. Низька маркетингова активність. Компанія недостатньо акцентує увагу на просуванні бренду та маркетингових кампаніях, що обмежує її здатність залучати нових клієнтів і утримувати існуючих. Відсутність чіткої стратегії цифрового маркетингу та недостатнє використання онлайн-каналів для реклами та просування продуктів призводять до того, що компанія не може повною мірою скористатися сучасними можливостями для залучення нової аудиторії, що знижує її конкурентоспроможність.

3. Логістичні затримки. Проблеми з постачанням товарів і несвоєчасною доставкою значно впливають на задоволеність клієнтів і довіру до компанії. Затримки у виконанні замовлень не лише знижують рівень обслуговування, а й збільшують витрати на управління ланцюгом поставок. У результаті це може призвести до втрати клієнтів і зниження лояльності споживачів.

4. Низька кваліфікація персоналу. Персонал компанії не завжди має достатній рівень підготовки до змін, які відбуваються в ринку, а також не володіє сучасними техніками продажу. Це може знижувати ефективність продажів і погіршувати якість обслуговування клієнтів. Без систематичного навчання та мотивації працівники не можуть ефективно реагувати на потреби клієнтів і використовувати найкращі практики для залучення та утримання покупців.

5. Цінова політика. Компанії необхідно переглянути свою цінову стратегію, щоб забезпечити конкурентні переваги на ринку. Невідповідність цінових пропозицій запитам споживачів та ціновим вимогам ринку може призвести до втрати частки ринку на користь конкурентів. Коригування цін з урахуванням поточної ситуації на ринку, зміни попиту та стратегічних цілей компанії дозволить підвищити ефективність продажів та залучити нових клієнтів [4].

Ці проблеми вимагають комплексного підходу до вирішення, що включає в себе автоматизацію процесів, вдосконалення маркетингової стратегії, оптимізацію логістики, підвищення кваліфікації персоналу та адаптацію цінової політики. Тільки за умови своєчасного реагування на ці проблеми компанія зможе підвищити свою конкурентоспроможність та досягти стабільного розвитку на ринку.

Для вирішення цих проблем, компанії необхідно впровадити сучасні технології, провести тренінги для персоналу, оптимізувати логістичні процеси, переглянути цінову стратегію та впровадити ефективні маркетингові кампанії.

Висновки до розділу 2

Після проведеного аналізу організаційної системи управління продажами компанії ТОВ «Теплий дім» було виявлено кілька суттєвих проблем, які стримують її ефективність та конкурентоспроможність. Виявлені недоліки у поточній системі управління продажами вказують на необхідність значних змін та вдосконалення існуючих процесів. Відсутність автоматизації та використання традиційних методів управління не дозволяє ефективно відслідковувати та аналізувати операції, що знижує здатність оперативно реагувати на зміни на ринку та оптимізувати продажі.

Низька маркетингова активність є ще однією проблемою, оскільки компанія не приділяє достатньої уваги просуванню бренду та залученню нових клієнтів. Це призводить до обмеженого зростання її ринкової частки та

зниження впізнаваності серед цільової аудиторії. Важливим аспектом є також логістичні затримки, які негативно впливають на терміни доставки та задоволеність клієнтів. Проблеми з постачанням товарів можуть викликати незадоволеність покупців і призвести до втрати лояльності клієнтів.

Іншою важливою проблемою є низька кваліфікація персоналу. Співробітники компанії не завжди мають достатньо знань та навичок для ефективного застосування нових методів продажу, що обмежує можливості для підвищення продуктивності та ефективності роботи. Цінова політика компанії також потребує коригування для досягнення конкурентних переваг та відповідності сучасним вимогам ринку. Враховуючи всі ці фактори, можна зробити висновок, що система управління продажами потребує значного вдосконалення. Це включає в себе не лише автоматизацію процесів, але й підвищення маркетингової активності, вдосконалення логістики, підготовку персоналу та адаптацію цінової стратегії до умов конкуренції на ринку. Тільки комплексний підхід до вирішення цих проблем дозволить компанії покращити свої фінансові результати, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ

3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління продажами

Ефективне управління продажами є ключовим фактором успіху підприємства на ринку. Незважаючи на те, що підприємство «Теплий дім» демонструє стабільні результати, аналіз діяльності свідчить про наявність можливостей для покращення. Обмежена частка ринку, повільний темп зростання прибутку порівняно зі збільшенням собівартості, а також недостатньо ефективні маркетингові рішення стримують потенціал підприємства. У цьому розділі пропонуються напрями вдосконалення, які сприятимуть підвищенню ефективності комерційної діяльності, розширенню ринкової частки та зростанню рентабельності продажів.

Основні напрями вдосконалення управління продажами підприємства «Теплий дім»:

1. Розширення асортименту продукції

Розширення асортименту продукції є одним із найважливіших стратегічних напрямів для підприємства «Теплий дім». Цей підхід дозволяє не лише адаптуватися до змін попиту, але й випереджати конкурентів, пропонуючи продукти, що максимально відповідають потребам клієнтів. У контексті українського ринку особливу увагу варто приділити розвитку продукції для енергоефективності, яка є актуальною через зростання вартості енергоносіїв [16].

Зокрема, підприємство може розширити асортимент такими категоріями:

- сучасні системи теплоізоляції для приватних будинків і багатоповерхових будівель, які зменшують тепловтрати та підвищують комфорт проживання;

- енергозберігаючі вікна та двері, що відповідають сучасним стандартам герметичності, звукоізоляції та естетики;
- системи опалення нового покоління, включаючи "теплу підлогу", інфрачервоні обігрівачі та енергоефективні радіатори [2].

Крім традиційних товарів, підприємство може орієнтуватися на розробку інноваційних рішень для автоматизації управління кліматом у приміщеннях. Наприклад, автономні системи управління температурою чи "розумні" термостати, які дозволяють користувачам програмувати режими обігріву відповідно до часу доби.

Для задоволення потреб споживачів, які цінують індивідуальний підхід, підприємство може запровадити розробку капсульних колекцій, наприклад, декоративних фасадних панелей з унікальними дизайнами. Це можуть бути візерунки, натхненні українською культурою, які гармонійно поєднують функціональність і естетику. Такі продукти здатні привернути увагу не лише локальних покупців, а й стати об'єктом міжнародного інтересу.

Серед перспективних напрямів варто також виділити акцент на екологічність продукції. Використання безпечних для довкілля матеріалів і впровадження технологій переробки може не лише сприяти зміцненню репутації підприємства як соціально відповідального, а й відповідати глобальним трендам у сфері сталого розвитку.

Для просування нової продукції підприємству слід переглянути маркетингову стратегію. Використання цифрових платформ, активна комунікація в соціальних мережах та впровадження програм лояльності допоможуть посилити зв'язок із клієнтами. Крім того, залучення професійних дизайнерів та інженерів дозволить створити конкурентоспроможну продукцію, яка буде відповідати високим стандартам якості та естетики.

Розширення асортименту, адаптація до потреб споживачів і впровадження інноваційних рішень допоможуть підприємству «Теплий дім» підвищити ефективність комерційної діяльності, закріпити свої позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток у сучасних умовах конкуренції.

2. Розвиток онлайн-каналів продажу для підприємства «Теплий дім»

Розвиток онлайн-каналів продажу є ключовим кроком для вдосконалення комерційної діяльності підприємства «Теплий дім», враховуючи постійне зростання популярності інтернет-шопінгу. У сучасних умовах, коли клієнти очікують швидкості, зручності та персоналізованого підходу, вдосконалення онлайн-каналів стає невід'ємною частиною стратегії підприємства [8].

Для підвищення ефективності онлайн-продажів необхідно:

- вдосконалити інтернет-магазин підприємства. Це передбачає покращення інтерфейсу для забезпечення зручного користувацького досвіду, прискорення завантаження сторінок та оптимізацію платформи для стабільної роботи під час пікових навантажень. Варто інтегрувати функції швидкої покупки та створити простий процес оформлення замовлення, що зменшить кількість кроків для клієнтів. Додавання можливостей для залишення відгуків і оцінки продукції сприятиме підвищенню довіри до бренду;

- інтеграція з популярними маркетплейсами. Співпраця з платформами на зразок Rozetka, Prom.ua або OLX дозволить підприємству розширити охоплення цільової аудиторії, залучивши покупців, які користуються маркетплейсами для порівняння цін і вибору товарів. Активне просування продукції на цих платформах, зокрема через акції чи знижки, допоможе виділитися серед конкурентів;

- мобільна адаптація платформи. Оскільки значна частина користувачів здійснює покупки зі смартфонів, необхідно забезпечити адаптацію сайту до мобільних пристроїв. Розробка мобільного додатку з персоналізованими рекомендаціями на основі попередніх замовлень може підвищити зручність користування та збільшити лояльність клієнтів;

- активне використання соціальних мереж. Просування продукції через Facebook, Instagram і TikTok із використанням реклами, таргетингу та співпраці з лідерами думок допоможе ефективно залучати нових клієнтів. Зокрема, створення тематичного контенту, наприклад, порад щодо енергоефективності, сприятиме формуванню експертного іміджу компанії;

– запровадження програм лояльності. Введення системи бонусів за покупки, знижок для постійних клієнтів і акційних пропозицій для нових споживачів стимулюватиме повторні продажі та збільшуватиме середній чек [18].

Онлайн-канали продажу також можуть бути ефективним інструментом для збору даних про споживачів, що дозволить підприємству аналізувати поведінку клієнтів, розуміти їхні вподобання та вдосконалювати пропозиції.

Впровадження цих заходів допоможе підприємству «Теплий дім» підвищити ефективність комерційної діяльності, збільшити охоплення цільової аудиторії та зміцнити свою позицію на ринку.

3. Розширення мережі торгових точок для підприємства «Теплий дім»

Попри активний розвиток онлайн-продажів, фізичні магазини залишаються важливим каналом взаємодії з клієнтами. Вони надають можливість оцінити якість продукції, отримати консультацію та випробувати товари перед покупкою. Розширення мережі торгових точок для підприємства «Теплий дім» може стати важливим кроком у посиленні ринкових позицій і збільшенні обсягів продажів.

Для ефективної реалізації цього напряму слід:

– відкривати магазини у великих містах. Зосередження уваги на мегаполісах із високою концентрацією потенційних клієнтів забезпечить значний приріст продажів. Розташування магазинів у центральних районах або популярних торгових центрах сприятиме максимальній видимості бренду та підвищить зручність для клієнтів;

– розширювати присутність у середніх містах. Такі регіони, де рівень конкуренції є нижчим, а попит на якісні товари постійно зростає, відкривають нові можливості для зростання;

– оптимізувати формат магазинів. Відкриття міні-магазинів у торгових центрах дозволить зменшити витрати на оренду та запропонувати найпопулярніші товари у компактному форматі. Також такі точки можуть

виконувати функції пунктів видачі онлайн-замовлень, що покращить зручність для клієнтів;

– використовувати «pop-up» магазини. Тимчасові торгові точки, що працюють під час святкових періодів, сезонних акцій або подій, створюють відчуття ексклюзивності та терміновості. Наприклад, відкриття «pop-up» магазинів у популярних курортних зонах влітку чи на зимових гірськолижних курортах може значно збільшити продажі;

– модернізувати існуючі магазини. Впровадження цифрових інновацій, таких як інтерактивні екрани для пошуку товарів, стійки з доповненою реальністю для віртуального тестування продукції чи інтеграція систем самообслуговування, значно покращить досвід клієнтів і підвищить конкурентоспроможність підприємства [12].

Розширення мережі торгових точок у поєднанні з інноваційними форматами та модернізацією існуючих магазинів не лише сприятиме збільшенню обсягів продажів, а й допоможе зміцнити імідж підприємства «Теплий дім» як сучасного та клієнтоорієнтованого бренду.

4. Розвиток програм лояльності для підприємства «Теплий дім»

Програми лояльності є ефективним інструментом для утримання існуючих клієнтів, а також для залучення нових. Вони створюють взаємодію, яка забезпечує постійну цінність для споживачів, покращуючи їхній досвід взаємодії з брендом і стимулюючи до повторних покупок. Для підприємства «Теплий дім» розвиток програм лояльності може стати важливим кроком для досягнення конкурентної переваги [9].

Програми раннього доступу до нових колекцій. Запровадження програм, які дають постійним клієнтам можливість отримати ранній доступ до нових колекцій, підвищить зацікавленість у продукції компанії. Такі ініціативи створюють відчуття ексклюзивності і особливого статусу для клієнтів, які беруть участь у програмі лояльності. Поширення інформації про нові товари серед лояльних покупців до офіційного релізу сприяє формуванню попиту ще

до того, як продукція стане доступною для широкої аудиторії. Це також може сприяти швидкому розпродажу новинок та збільшенню обсягів продажів.

Безкоштовна доставка для постійних клієнтів. Безкоштовна доставка є однією з найбільш бажаних переваг для споживачів, оскільки вона значно знижує витрати на покупки і підвищує загальний досвід покупця. Для клієнтів, які беруть участь у програмі лояльності, надання безкоштовної доставки може стати важливим стимулом для регулярних покупок. Це не лише покращить клієнтський досвід, а й збільшить шанси на повторні покупки, а також сприятиме збільшенню обсягу продажів, оскільки покупці можуть зробити більше замовлень без додаткових витрат на доставку.

Запрошення на спеціальні події компанії. Запрошення на спеціальні заходи, такі як презентації нових колекцій, ексклюзивні зустрічі з дизайнерами чи участь у розіграшах, є ще одним ефективним методом розвитку програм лояльності. Такі події дозволяють поглибити взаємодію з брендом і зробити її більш емоційною та особистісною. Вони можуть бути як офлайн, так і онлайн (наприклад, вебінари чи стріми), що забезпечить доступність для більшої аудиторії. Це створює спільноту, яка відчуває себе частиною бренду, та підвищує лояльність клієнтів до компанії [16].

Нагороди за активність та покупки. Інтеграція системи балів або бонусів за покупки може стати ще одним важливим компонентом програми лояльності. Клієнти можуть накопичувати бали, які згодом можна обміняти на знижки або безкоштовні товари. Такі програми мотивують клієнтів до більш частих покупок і створюють відчуття цінності за кожен витрачений гривню. Крім того, підприємство може пропонувати додаткові бонуси за рекомендації друзів, що допоможе залучити нових клієнтів.

Персоналізовані пропозиції та знижки. Для підвищення ефективності програм лояльності важливо впроваджувати персоналізовані пропозиції. Завдяки даним про поведінку покупців компанія може пропонувати індивідуальні знижки на основі історії покупок або вподобань. Це дозволить

задовольнити потреби клієнтів більш точно і підвищити шанси на те, що вони зроблять покупку.

Підтримка багатоканального сервісу. Для клієнтів важливо, щоб програма лояльності була доступна на різних платформах — як в онлайн-магазині, так і в фізичних точках продажу. Це дозволить клієнтам отримати однакові переваги і зручний доступ до програми незалежно від того, де вони здійснюють покупку. Важливо забезпечити інтеграцію програми лояльності у мобільні додатки та веб-сайти, що підвищить зручність її використання.

Розвиток програм лояльності допоможе підприємству «Теплий дім» не лише утримати поточних клієнтів, а й залучити нових, сприяючи побудові стійких і довгострокових відносин з ними. Це дозволить створити конкурентні переваги на ринку і сприятиме зростанню продажів [43].

5. Взаємодія з партнерами та дистриб'юторами для підприємства «Теплий дім»

Співпраця з іншими компаніями та дистриб'юторами може значно посилити позиції підприємства на ринку та розширити доступ до нових можливостей і клієнтів. Встановлення стратегічних партнерських відносин є важливим кроком для зростання компанії і виходу на нові ринки.

– розширення партнерських мереж. Один із ефективних шляхів залучення нових клієнтів — це партнерство з іншими організаціями, такими як спортивні зали, фітнес-центри, школи та клуби. Для підприємства «Теплий дім» такий підхід дозволяє розширити цільову аудиторію, залучити клієнтів, які активно займаються спортом або підтримують здоровий спосіб життя. Спільні ініціативи, такі як ексклюзивні знижки на продукцію для учасників фітнес-програм або спеціальні пропозиції на товари для активного відпочинку, можуть стати значущими мотиваторами для збільшення попиту на продукцію;

– організація спільних заходів. Партнерські відносини також можуть включати організацію спільних заходів, таких як фітнес-марафони, спортивні турніри або спеціалізовані тренування. Учасники таких заходів можуть отримати не лише фізичне навантаження, але й можливість ознайомитися з

продукцією бренду, спробувати її в дії та отримати персональні консультації. Це дозволить не лише підвищити продажі, а й зміцнити впізнаваність бренду серед нової аудиторії;

– співпраця з місцевими дистриб'юторами. Для підприємства важливо поширювати свою присутність не лише в столиці або великих містах, а й у менших містах та регіонах. Співпраця з місцевими дистриб'юторами допоможе забезпечити кращу логістику та швидший доступ до кінцевого споживача. Локальні партнери можуть значно знизити витрати на доставку, а також швидко адаптувати продукцію до специфіки місцевого ринку, зокрема через маркетингові кампанії, спрямовані на регіональні потреби;

– покращення логістики та доступу до нових ринків. Залучення локальних партнерів і дистриб'юторів допоможе не лише в логістичних питаннях, а й у розширенні географічної присутності підприємства. Місцеві дистриб'ютори знайомі з культурними та економічними особливостями свого регіону, що дозволяє їм ефективно організовувати маркетингові кампанії і полегшувати процеси розповсюдження продукції в нових зонах;

– крос-продажі та обмін ресурсами. Партнерські стосунки можуть також включати можливість для крос-продажу або обміну ресурсами. Наприклад, компанія може обмінюватися продуктами або послугами з партнерами для створення спільних акцій або пакетних пропозицій. Це дозволить компанії розширити свій асортимент і додати нові можливості для продажу через партнерські канали;

– спільна реклама та маркетинг. Ще один важливий аспект взаємодії з партнерами — це спільна реклама. Встановлення партнерських відносин дозволяє створювати комплексні рекламні кампанії, які об'єднують ресурси двох або більше компаній. Це може бути реклама на цифрових платформах, спільні публікації в ЗМІ або організація спільних промо-акцій, що значно підвищує ефективність рекламних зусиль і дозволяє скоротити витрати на маркетинг [10].

Взаємодія з партнерами та дистриб'юторами є важливим напрямом для зростання компанії, оскільки вона дозволяє розширювати ринки, покращувати логістику, залучати нових клієнтів та створювати додаткові можливості для крос-продажу і реклами. Успішне партнерство допоможе компанії зміцнити позиції на ринку, підвищити обсяги продажів та забезпечити стабільний розвиток. Крім того, така співпраця дозволяє оптимізувати витрати на доставку та покращити обслуговування клієнтів завдяки локальним партнерам, які можуть швидше реагувати на зміну попиту. Залучення нових партнерів і дистриб'юторів також відкриває можливості для розвитку нових каналів продажу, що сприяє подальшому росту та укріпленню бренду на ринку. Створення ефективних партнерських відносин дозволить компанії отримати доступ до нових технологій, підвищити рівень обслуговування та забезпечити конкурентні переваги на різних сегментах ринку.

3.2 Оцінка прогнозованої ефективності запропонованих заходів у системі управління

Для підвищення ефективності системи управління продажами у компанії «Теплий дім» було розроблено ряд заходів, спрямованих на оптимізацію маркетингових стратегій, підвищення рівня задоволеності клієнтів, розвиток технологічних процесів та ефективне використання наявних ресурсів. Прогнозна оцінка ефективності цих заходів базується на аналізі ключових показників, що дозволяють виміряти очікувані результати та визначити ступінь досягнення стратегічних цілей компанії.

Запропоновані заходи передбачають збільшення обсягів продажів шляхом розширення клієнтської бази, залучення нових покупців та утримання постійних клієнтів через покращення їхнього досвіду взаємодії з компанією. Використання CRM-системи та автоматизованих комунікацій дозволить краще розуміти потреби клієнтів і надавати їм персоналізовані пропозиції. Очікується,

що реалізація цих заходів дозволить збільшити обсяги продажів на 10-15% у перші два роки впровадження.

Оптимізація витрат на збут, скорочення адміністративних витрат та підвищення маржинального доходу завдяки більш ефективному використанню ресурсів сприятимуть покращенню рентабельності. Впровадження новітніх технологій, таких як BI-інструменти та аналітичні модулі CRM, дозволить керівництву ефективніше контролювати витрати та приймати обґрунтовані рішення. Прогнозується, що рентабельність продажів зросте на 5-7% завдяки більш ефективному розподілу фінансових ресурсів [5].

Реалізація нових підходів у маркетингу та продажах, включаючи таргетинг у соціальних мережах і SEO-оптимізацію сайту, сприятиме підвищенню видимості бренду та зростанню частки ринку. За прогнозами, поліпшення онлайн-присутності та ефективна реклама можуть збільшити частку ринку на 3-5% у середньостроковій перспективі. Персоналізовані маркетингові кампанії, оптимізація обслуговування, а також впровадження нових акційних програм та програм лояльності позитивно вплинуть на рівень задоволеності клієнтів. Індекс задоволеності клієнтів може зрости на 20-25% унаслідок впровадження цих заходів, що стимулюватиме підвищення рівня повторних покупок.

Використання аналітичних інструментів для моніторингу основних показників ефективності (KPI) та оптимізація управління запасами дозволить знизити витрати на операційну діяльність на 8-10%. Це забезпечить стабільність у досягненні стратегічних цілей та підвищення ефективності ресурсного забезпечення.

Кожен із запропонованих заходів може бути реалізований поступово, і досягнення нового економічного рівня в діяльності підприємства потребуватиме кількох років. Нижче у Таблиці 3.1 наведено рекомендовану хронологію реалізації заходів із підвищення ефективності системи управління продажами в компанії «Теплий дім» на наступні п'ять років.

Таблиця 3.1 - Рекомендована хронологія реалізації заходів із підвищення ефективності системи управління продажами в компанії «Теплий дім» на наступні п'ять років

| Рік | Заходи |
|-----|---|
| 1-й | Розширення асортименту продукції: дослідження попиту на зимові товари, розробка спеціалізованої продукції. |
| 2-й | Розвиток онлайн-каналів продажу: оптимізація інтернет-магазину, впровадження функцій швидкої покупки, мобільний додаток. |
| 3-й | Розширення мережі торгових точок: відкриття нових магазинів, запуск міні-магазинів та pop-up магазинів. |
| 4-й | Розвиток програм лояльності: впровадження програм для постійних клієнтів, ранній доступ до нових колекцій, безкоштовна доставка. |
| 5-й | Взаємодія з партнерами та дистриб'юторами: розширення партнерських мереж, співпраця з фітнес-центрами та регіональними дистриб'юторами. |

Джерело: складено автором.

Ця хронологія забезпечить систематичне впровадження заходів для підвищення ефективності комерційної діяльності, покращення якості обслуговування клієнтів, розширення ринкової частки та зміцнення конкурентних позицій бренду.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить значно підвищити ефективність управління продажами, зміцнити позиції компанії на ринку та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

3.3 Аналіз ризиків та бар'єрів у процесі впровадження удосконалень у систему управління продажами

Впровадження удосконалень у систему управління продажами є важливим етапом для розвитку та оптимізації бізнес-процесів компанії. Однак цей процес не позбавлений певних ризиків і бар'єрів, які можуть знизити ефективність реалізації запланованих заходів або призвести до непередбачених наслідків. Успіх змін залежить не тільки від правильності вибору напрямків

удосконалення, але й від здатності компанії адекватно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики.

Під час впровадження нових підходів у систему управління продажами компанія може зіткнутися з різноманітними перешкодами. Це може бути як фінансове навантаження, яке призводить до необхідності коригувати бюджет, так і опір персоналу, який не готовий до змін. Технічні труднощі, ринкові зміни, а також зовнішні фактори, такі як зміни в законодавчій сфері, також можуть стати серйозними бар'єрами на шляху до успішного впровадження. З огляду на це, важливо не лише виявити потенційні загрози, але й розробити стратегії для їхнього ефективного подолання [35].

Розглянемо детальніше основні групи ризиків:

1. Фінансові ризики

Впровадження нових технологій, оптимізація бізнес-процесів і розвиток партнерських мереж є складними та дорогими процесами, які вимагають значних фінансових вкладень. Одним із основних фінансових ризиків є можливість перевищення бюджету на реалізацію запланованих заходів. Це може статися через низку причин: неправильну оцінку витрат, непередбачені технічні складнощі, які потребують додаткових інвестицій, або неврахування потенційних затримок у впровадженні.

Зокрема, для впровадження нових технологій, таких як автоматизовані системи управління продажами або CRM-системи, може знадобитися значна кількість ресурсів на закупівлю програмного забезпечення, його адаптацію під потреби компанії, навчання персоналу та подальшу підтримку. Такі витрати можуть виявитися більшими, ніж планувалося, якщо виявляться додаткові потреби в апаратних засобах або ліцензіях, чи якщо процес інтеграції систем виявиться складнішим, ніж очікувалося.

Оптимізація процесів і модернізація інфраструктури також потребують інвестицій у нове обладнання, технології чи вдосконалення виробничих потужностей. Окрім того, розвиток партнерських мереж та розширення ринків збуту часто вимагають значних витрат на рекламу, організацію спільних

заходів, логістичні витрати, а також адаптацію продуктів або послуг до вимог нових ринків. Партнерство з новими дистриб'юторами чи залучення нових клієнтів може передбачати надання певних знижок чи бонусів, що також потребує фінансових витрат.

Якщо інвестиції не принесуть очікуваного результату, наприклад, через недостатній попит на нові продукти, неефективне використання технологій або невдалі маркетингові кампанії, це може призвести до значних фінансових втрат. У випадку неуспішного впровадження нових інструментів або технологій компанія може зіткнутися з необхідністю додаткових витрат на виправлення помилок, що значно зменшить ефективність запланованих змін. Крім того, фінансові втрати можуть виникнути через зниження рентабельності або тривалий період окупності інвестицій [34].

Таким чином, фінансові ризики є важливим фактором, що потребує ретельного планування та прогнозування. Для мінімізації цих ризиків компанія повинна забезпечити точну оцінку витрат на впровадження технологій і розвиток партнерств, а також врахувати можливі додаткові витрати, що можуть виникнути в процесі реалізації стратегічних ініціатив. Важливо також розробити механізм моніторингу витрат і результатів на всіх етапах впровадження, щоб оперативно коригувати бюджет та стратегії у разі необхідності.

2. Низька готовність персоналу до змін

Одним із основних бар'єрів, які можуть виникнути в процесі впровадження удосконалень у систему управління продажами, є низька готовність персоналу до змін. Введення нових технологій, змін у бізнес-процесах або оптимізація роботи команди часто викликає опір з боку співробітників, особливо якщо ці зміни стосуються їх безпосередніх обов'язків або вимагають освоєння нових інструментів і методів роботи. Це може бути пов'язано з кількома факторами:

- невизначеність і страх перед новими технологіями. Впровадження нових технологій, таких як CRM-системи, аналітичні інструменти чи

автоматизація процесів, може сприйматися як складний і непередбачуваний процес, що викликає у персоналу сумніви щодо своєї здатності освоїти нові інструменти. Страх перед помилками чи недостатньою кваліфікацією може знизити мотивацію співробітників брати активну участь у процесі змін;

– нестача підготовки та навчання. Якщо персонал не отримує достатньої підготовки або навчання для роботи з новими системами чи змінами в процесах, це може призвести до невірного застосування нових методів, зниження продуктивності і неефективного використання нових інструментів. Без належного навчання співробітники можуть почуватися некомпетентними або розгубленими, що тільки посилює опір змінам;

– психологічний опір змін. Люди природно схильні до консерватизму та можуть відчувати стрес через зміни в звичному робочому процесі. Відсутність мотивації до змін, страх втратити статус або страх зменшення контролю можуть призвести до саботажу або зниження ефективності впровадження нововведень;

– недостатня підтримка від керівництва. Якщо керівництво не активно підтримує зміни або не демонструє важливість нововведень, співробітники можуть не побачити необхідності в адаптації до змін. Відсутність чіткої комунікації від керівництва щодо мети і користі змін також може призвести до непорозумінь і зниження зацікавленості в їх впровадженні [27].

Для подолання цієї проблеми компанія повинна активно працювати над мотивацією персоналу, забезпечити регулярне та ефективне навчання, проводити інформаційні сесії та зустрічі з працівниками, де роз'яснюватиметься важливість і вигоди від впроваджуваних змін. Важливо створити середовище, в якому співробітники почуватимуться підтриманими та впевненими у своїх силах, а також забезпечити належну комунікацію між усіма рівнями персоналу. Це дозволить знизити опір і збільшити ймовірність успішного впровадження змін у систему управління продажами.

3. Технічні ризики

Впровадження нових систем, таких як CRM (система управління взаєминами з клієнтами) або BI-інструменти (бізнес-аналітики), може супроводжуватися низкою технічних ризиків, які здатні серйозно вплинути на ефективність процесу інтеграції та на результати, яких прагне компанія. Основні технічні ризики, які можуть виникнути під час впровадження нових технологій, включають:

- неузгодженість між різними програмними продуктами. При інтеграції нових програмних рішень з існуючими системами в компанії може виникнути проблема сумісності. Різні програмні продукти можуть не працювати належним чином разом, що призводить до втрати даних, збоїв у роботі програм або необхідності надмірних налаштувань, що ускладнює їх інтеграцію. Це може викликати затримки в реалізації проекту та додаткові витрати на технічну підтримку;

- проблеми з інтеграцією. Впровадження нових систем потребує належної інтеграції з існуючими програмами, базами даних і процесами. Невірно налаштовані інтеграційні механізми можуть призвести до некоректного обміну даними між системами, що спричиняє помилки в роботі, втрату або подвійне введення інформації, що в кінцевому підсумку може негативно вплинути на ефективність роботи компанії;

- збої у роботі нових систем. Як і будь-яке нове програмне забезпечення, нові системи можуть бути уразливими до технічних збоїв або помилок у кодї. Якщо система не налаштована належним чином або не пройшла тестування на всіх етапах впровадження, можуть виникати проблеми в процесі її експлуатації, що призведе до тимчасової зупинки роботи або необхідності виправлення помилок;

- недостатня кваліфікація технічного персоналу. Впровадження нових технологій вимагає наявності кваліфікованого технічного персоналу, здатного налаштувати, обслуговувати та оновлювати нові системи. Недостатній рівень кваліфікації або підготовки працівників може призвести до помилок у роботі систем, недостатнього використання їх функцій, або навіть до

необхідності найму додаткових фахівців, що створює додаткові витрати для компанії;

– низька підтримка постачальників технологій. Проблеми можуть виникнути і на етапі постачання підтримки від постачальників програмних рішень. Якщо постачальник не надає належної технічної підтримки або своєчасно не реагує на питання та проблеми, це може призвести до значних затримок у вирішенні технічних проблем, що впливатиме на загальний процес впровадження [47].

Для мінімізації технічних ризиків компанії слід приділити особливу увагу етапу планування та тестування нових систем. Це включає вибір найбільш сумісних рішень, забезпечення ефективної інтеграції з існуючими платформами, проведення всебічних тестів до запуску, а також створення плану дій на випадок технічних збоїв. Наявність кваліфікованих фахівців та готовність до швидкої реакції на технічні труднощі також значно підвищують шанси на успішне впровадження нових технологій у компанії.

4. Ризики, пов'язані з ринковими змінами

Зміни в зовнішньому середовищі можуть суттєво вплинути на ефективність впроваджених удосконалень у системі управління продажами. Ринок постійно змінюється під впливом різних факторів, таких як економічні коливання, зміни в потребах споживачів або зміна конкурентного середовища. Ці фактори можуть створити додаткові ризики, що впливають на досягнення поставлених цілей компанії. Ось основні ринкові ризики, з якими може зіткнутися компанія:

– економічні коливання. Зміни в економічній ситуації, такі як інфляція, коливання валютних курсів або фінансова криза, можуть призвести до зменшення купівельної спроможності споживачів. Це може негативно вплинути на попит на продукцію компанії та знизити обсяги продажів. У разі таких змін компанії потрібно буде оперативно реагувати та адаптувати свої стратегії управління продажами, аби мінімізувати вплив економічних коливань на фінансові результати;

– зміни в потребах споживачів. Ринкові потреби споживачів можуть змінюватися швидко, і компанії необхідно постійно адаптувати свої продукти або послуги до нових вимог. Наприклад, збільшення попиту на екологічно чисті або інноваційні продукти може вимагати внесення змін до асортименту товарів або навіть виробничих процесів. Якщо компанія не зможе оперативно відреагувати на ці зміни, це може призвести до втрати конкурентних переваг та зниження продажів;

– конкурентне середовище. Зміни в конкурентному середовищі можуть створити нові загрози для компанії. Зростання конкуренції, появу нових гравців на ринку або агресивні маркетингові кампанії з боку конкурентів можуть знизити частку ринку підприємства. Це вимагає постійного моніторингу конкурентної ситуації та коригування стратегії продажів, щоб підтримати лояльність клієнтів і не втратити свою позицію на ринку;

– зміна регуляцій або законодавства. Невизначеність у законодавчому або регуляторному середовищі також може призвести до ризиків для компанії. Наприклад, зміни в податковому законодавстві, екологічних нормах або інших регулюваннях можуть вимагати адаптації продуктів, процесів або стратегії продажів. Порушення нових вимог може призвести до штрафів або втрати репутації;

– невизначеність у глобальних тенденціях. Глобальні тенденції, такі як зміни в політичній ситуації, війни, пандемії або природні катастрофи, можуть призвести до непередбачуваних коливань попиту на продукти та послуги. У таких умовах компанії важливо мати стратегію, яка дозволить швидко адаптуватися до змін та забезпечити стабільність операцій [10].

Для ефективного управління цими ринковими ризиками компанії слід регулярно проводити моніторинг зовнішнього середовища, зокрема економічних, соціальних і політичних змін, а також адаптувати свою стратегію продажів у відповідь на зміни попиту або нові виклики. Розробка гнучкої стратегії, що дозволяє швидко реагувати на ринкові коливання, є необхідною

умовою для збереження конкурентоспроможності та стабільного розвитку компанії.

5. Партнерські ризики

Співпраця з новими партнерами та дистриб'юторами може стати важливим фактором для розширення ринків і зміцнення позицій компанії на нових територіях, однак вона також супроводжується певними ризиками. Ці ризики можуть бути спричинені невідповідністю стандартам якості, проблемами з виконанням зобов'язань або труднощами в адаптації до специфіки місцевих ринків. Ось кілька основних партнерських ризиків:

- невідповідність стандартам якості. При співпраці з новими партнерами важливо забезпечити високу якість продукції та послуг, які вони надають. Якщо партнери не відповідають встановленим стандартам або мають різний рівень контролю якості, це може призвести до зниження репутації компанії, негативних відгуків споживачів і зниження продажів. Важливо перед укладанням угоди провести ретельний аудит партнера, щоб переконатися в його здатності підтримувати необхідний рівень якості;

- проблеми з виконанням зобов'язань. Часто партнери можуть не виконувати свої зобов'язання вчасно або не дотримуватись домовленостей щодо поставок, обсягів чи умов співпраці. Це може призвести до затримок у постачанні продукції, зниження рівня обслуговування клієнтів або порушення маркетингових стратегій. Для мінімізації цього ризику необхідно забезпечити чітке регулювання умов співпраці та встановлення прозорих механізмів контролю виконання зобов'язань;

- труднощі в адаптації до специфіки місцевих ринків. Різні регіони можуть мати різні вимоги та звички, що стосуються споживчих уподобань, культури або законодавства. Співпраця з партнерами, які не мають достатнього розуміння місцевих особливостей, може привести до труднощів у налагодженні ефективних продажів або збільшення витрат на адаптацію продуктів і послуг. Важливо, щоб партнери були обізнані з локальними ринковими умовами та

могли ефективно адаптувати стратегії для досягнення максимальних результатів;

– порушення фінансової стабільності партнера. Фінансова нездатність партнера виконувати свої зобов'язання або неефективне управління його ресурсами може створити значні ризики для компанії. У разі банкрутства партнера чи фінансових труднощів у його діяльності, це може призвести до втрати доходів, зупинки постачання або необхідності термінової зміни постачальника. Під час вибору партнера необхідно враховувати його фінансову стабільність та репутацію на ринку;

– конфлікти в управлінні відносинами. Взаємини з партнерами можуть ускладнюватися через різні підходи до бізнесу, відмінності в корпоративних культурах або невідповідність стратегічних цілей. Такі конфлікти можуть сповільнити процес розширення, викликати внутрішні суперечки або призвести до припинення співпраці. Для запобігання цьому важливо встановити чіткі механізми комунікації та визначити загальні цілі та критерії успіху [9].

Партнерські ризики можуть бути значним бар'єром на шляху до розширення, однак правильний вибір партнерів, ретельний моніторинг виконання умов співпраці та гнучкість у реагуванні на змінні умови можуть знизити ці ризики і забезпечити ефективне зростання компанії на нових ринках.

6. Ризики, пов'язані з регуляцією

Зміни в законодавчій та нормативно-правовій базі можуть створювати значні труднощі для компанії, оскільки вони впливають на основні бізнес-процеси, зокрема на імпортно-експортні операції, податкові зобов'язання або вимоги до реклами. Ось кілька основних регуляторних ризиків:

– зміни в податковому законодавстві. Зміни в податкових ставках або правилах оподаткування можуть збільшити витрати компанії на ведення бізнесу. Нові податки або податкові обмеження можуть стати додатковим фінансовим навантаженням, яке не було передбачено в бюджеті. Якщо

компанія не зможе своєчасно адаптуватися до цих змін, це може призвести до фінансових труднощів та зниження ефективності роботи;

– зміни в імпортно-експортних правилах. Будь-які зміни в митних тарифах, квотах або вимогах до імпорту та експорту можуть значно вплинути на ланцюг постачань. Зокрема, нові регуляції можуть привести до затримок в поставках, збільшення витрат на транспортування або потреби у додаткових ліцензіях. Це може зашкодити здатності компанії своєчасно виконувати замовлення та підвищити витрати на виробництво та обслуговування;

– нові вимоги до реклами та маркетингу. Законодавчі зміни можуть накладати обмеження на способи реклами, включаючи регуляції щодо реклами в соціальних мережах, на телебаченні чи в Інтернеті. Вимоги щодо розкриття інформації, обмеження на рекламу певних продуктів або послуг можуть змінити маркетингову стратегію компанії і призвести до додаткових витрат на адаптацію рекламних кампаній до нових умов;

– зміни в трудовому законодавстві. Зміни у сфері трудових відносин можуть впливати на систему оплати праці, умови праці або вимоги до кадрових документів. Порушення нових норм може призвести до штрафів або необхідності переробити трудові договори, що також відобразатиметься на операційних витратах;

– екологічні вимоги та нормативи. У деяких випадках зміни в екологічному законодавстві можуть вплинути на виробничі процеси компанії, вимагати модернізації обладнання або змін у технології виробництва. Це може призвести до значних витрат, які, в свою чергу, можуть вплинути на стратегічні плани розвитку компанії;

– невизначеність політичної ситуації. У країнах, де є політична нестабільність або зміни в уряді, регуляції можуть змінюватися непередбачувано. Це створює додаткову невизначеність для бізнесу, яка може ускладнити планування та реалізацію стратегії розвитку продажів [5].

Таким чином, зміни в законодавчій та нормативно-правовій базі можуть створити серйозні бар'єри для успішної реалізації стратегії розвитку компанії.

Для зниження таких ризиків важливо постійно стежити за змінами в регуляціях, мати юридичний супровід для швидкої адаптації до нових вимог і заздалегідь планувати можливі витрати, пов'язані з регуляторними змінами.

Для мінімізації цих ризиків необхідно розробити детальний план впровадження змін, передбачити резервні варіанти на випадок непередбачених ситуацій, а також активно залучати весь персонал до процесу адаптації та навчання новим підходам.

Висновки до розділу 3

Удосконалення організаційної системи управління продажами є ключовим елементом для досягнення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності компанії. У результаті впровадження нових підходів у маркетингу, оптимізації бізнес-процесів та розвитку партнерських мереж можна значно покращити ефективність системи управління продажами. Це дозволить не лише збільшити обсяги продажів, а й досягти високих рівнів задоволеності клієнтів, що позитивно вплине на лояльність та повторні покупки.

Однак, на шляху реалізації запропонованих удосконалень існують різноманітні ризики, такі як фінансові труднощі, опір персоналу до змін, технічні бар'єри та зовнішні ринкові виклики. Успішне впровадження змін потребує детального планування, ефективного управління ресурсами та постійної адаптації до нових умов.

Загалом, сприятливі перспективи для підвищення ефективності управління продажами можуть бути досягнуті через комплексний підхід, що включає оптимізацію внутрішніх процесів, впровадження сучасних технологій, а також постійну взаємодію з партнерами та партнерами з мережі. Урахування потенційних ризиків і бар'єрів дозволить мінімізувати можливі втрати та забезпечити стабільний розвиток підприємства на довгострокову перспективу.

ВИСНОВКИ

Удосконалення організаційної системи управління продажами є важливим етапом на шляху підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства. Для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності компанії необхідно постійно адаптувати стратегії управління до змін, що відбуваються на ринку. У рамках цього дослідження було розглянуто ключові аспекти удосконалення організаційної системи управління продажами на прикладі компанії "Теплий дім", яка спеціалізується на продажу будівельних матеріалів та рішень для енергоефективного будівництва.

1. Тема удосконалення організаційної системи управління продажами є надзвичайно актуальною в умовах високої конкуренції та швидких змін на ринку. Успішне управління продажами дозволяє підприємству досягти високих фінансових результатів та зберегти лояльність клієнтів.

2. Теоретичні підходи до організаційної системи управління продажами показали, що важливим аспектом є розробка моделей, які здатні гнучко адаптуватися до ринкових умов та потреб конкретного підприємства.

3. Ефективність управління продажами безпосередньо залежить від правильно вибраної стратегії, яка повинна враховувати специфіку діяльності підприємства, а також змінювані потреби споживачів.

4. Аналіз поточного стану організаційної системи управління продажами в компанії "Теплий дім" показав, що існуючі процеси потребують модернізації. Основними проблемами є відсутність чітких критеріїв оцінки працівників та недостатній рівень внутрішньої комунікації.

5. Систематичне вдосконалення підходів до мотивації працівників допоможе значно підвищити їхню продуктивність. Запровадження індивідуальних мотиваційних підходів сприятиме не лише покращенню відносин у колективі, але й підвищенню результативності праці.

6. Оцінка ефективності працівників повинна включати не лише кількісні, а й якісні критерії, що дозволить більш точно визначити реальний вклад кожного співробітника в досягнення загальних результатів компанії.

7. Важливу роль у системі управління продажами відіграє внутрішня комунікація. Забезпечення регулярного зворотного зв'язку з працівниками дозволяє виявляти проблеми на ранніх етапах і оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

8. Розробка нових стратегій управління продажами, що включають гнучкі методи оцінки та управління ефективністю, допоможе компанії адаптуватися до змін і зберегти лідерські позиції на ринку.

9. Оцінка прогнозованої ефективності запропонованих заходів показала, що їх впровадження дозволить значно підвищити результати діяльності компанії. Очікуваний ефект проявиться у вигляді зростання обсягів продажів, підвищення задоволеності клієнтів і покращення фінансових показників.

10. Ризики, які можуть виникнути під час впровадження нових підходів, потребують належного управлінського контролю. Серед основних бар'єрів є опір змінам серед працівників, а також недостатня кваліфікація кадрів. Тому важливим етапом є навчання персоналу та створення мотиваційної атмосфери в колективі.

11. Успішне впровадження змін в організаційну систему управління продажами залежить від здатності компанії ефективно реалізувати стратегії на всіх рівнях організації. Підтримка з боку керівництва та активне залучення працівників до процесу змін є критично важливими для досягнення поставлених цілей.

Удосконалення організаційної системи управління продажами на підприємстві "Теплий дім" є важливим кроком на шляху до підвищення ефективності його діяльності та забезпечення конкурентоспроможності. Однак важливими факторами успіху є правильно вибрані стратегії, підготовленість персоналу до змін та активна підтримка з боку керівництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Амоша О. І., Білоусова В. О., Васильєва В. О. Інноваційний розвиток системи управління підприємством // Економіка та управління національним господарством. 2020. № 5(2). С. 54–63.
2. Бакушевич О. М. Розвиток стратегій управління продажами на підприємствах України // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 67. С. 25–30.
3. Бережний С. І. Управління взаємовідносинами з клієнтами як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства // Економіка і управління підприємствами. 2021. № 11(1). С. 105–112.
4. Борисова Ю. А., Коваль В. М. Система управління продажами та її адаптація до умов ринку // Економічний вісник університету. 2018. № 36(1). С. 76–82.
5. Бондаренко С.М., Касич А.О. Використання концепції загального управління якістю (TQM) в органах місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 2. Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1029>
6. Бугас В.В. Економічна сутність конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства [Електронний ресурс] / В.В. Бугас, С.М. Невмержицька, Н.Р. Бугас // Modern Economics. – 2018. – № 11 (2018). – С. 34-37. – Режим доступу до журналу: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-05)
7. Веклич О.О. Сектору екологічних товарів і послуг в Україні – спеціальний державний патронат [Текст] / О.О. Веклич // Економіка України. – 2019. – №3. – С. 27-32
8. Вітер А. В. Маркетингові стратегії розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2022. № 2. С. 21–29.

9. Гриценко О. І., Литвин В. В. Сучасні підходи до управління продажами в умовах глобалізації // Економіка і суспільство. 2020. № 23. С. 84–91.
10. Гайворонський В. П. Інноваційні стратегії управління продажами: концепції та практичні аспекти // Бізнес Інформ. 2019. № 7. С. 56–64.
11. Гомель С. І. Технології ефективного управління продажами в умовах глобалізації // Економіка і управління. 2020. № 9. С. 37–44.
12. Данилюк Л. А., Яценко М. О. Управління системою продажів в умовах постійних змін економічного середовища // Науковий вісник. 2021. № 3(1). С. 22–28.
13. Данілова М. М. Методи оцінки ефективності системи управління продажами // Економічний простір. 2019. № 143. С. 47–55.
14. Євдокименко Т. В., Зима М. С. Управління взаємовідносинами з клієнтами як складова ефективного маркетингу // Маркетинг і цифрові технології. 2021. № 3(4). С. 45–52.
15. Єременко О. Г. Проблеми та перспективи розвитку каналів продажів в Україні // Вісник економіки, транспорту та промисловості. 2018. № 66. С. 92–99.
16. Жураківська О. А. Управління продажами в умовах цифрової трансформації економіки // Економіка розвитку. 2022. № 20(1). С. 12–19.
17. Іванов С. В. Використання CRM-систем для підвищення ефективності управління продажами // Економіка і управління підприємствами. 2020. № 8(1). С. 45–50.
18. Клименко О. М., Кравченко С. М. Сучасні тенденції розвитку систем управління продажами в Україні // Актуальні проблеми економіки. 2019. № 21(9). С. 42–49.
19. Коваленко В. А. Стратегічне управління продажами в умовах економічної нестабільності // Вісник соціально-економічних досліджень. 2021. № 5(3). С. 59–67.

20. Коваленко І. М. Методологія аналізу ефективності системи управління продажами на підприємствах // Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 8. С. 72–79.
21. Корсун О. В., Бондаренко А. О. Трансформація управлінських підходів у сфері продажів на підприємствах // Економіка і управління. 2021. № 14(2). С. 55–60.
22. Кривенко А. В., Петрів Л. М. Підвищення ефективності управління продажами через впровадження інноваційних технологій // Актуальні питання економіки. 2020. № 4. С. 18–24.
23. Лавриненко О. В. Технології продажів і їх адаптація до умов української економіки // Вісник Харківського університету. 2019. № 6. С. 112–120.
24. Ляхов О. С. Технології управління продажами в умовах інноваційної економіки // Стратегічне управління. 2020. № 2. С. 23–31.
25. Литвин І. С. Роль автоматизації у підвищенні ефективності управління продажами // Науковий вісник Полісся. 2022. № 16(3). С. 132–139.
26. Мазур О. В. Управління ефективністю продажів у підприємствах України // Вісник економічної науки України. 2020. № 38(1). С. 98–103.
27. Мищенко О. А. Оцінка ефективності системи управління продажами в умовах цифровізації бізнесу // Менеджмент і маркетинг. 2021. № 15(3). С. 45–51.
28. Нестеров О. І. Системи автоматизації продажів у підприємствах України // Економічні інновації. 2020. № 12. С. 59–66. Нечепуренко С. В. Управління продажами в умовах цифровізації бізнес-процесів // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2019. № 2(12). С. 76–82.
29. Олексієнко А. М. Інструменти підвищення ефективності управління продажами на сучасному підприємстві // Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 9. С. 63–68.

30. Остапчук О. І. Технології управління продажами та їх вплив на розвиток підприємства // Вісник економіки та підприємництва. 2021. № 10. С. 74–80.
31. Петров С. М. Розвиток організаційної структури управління продажами на підприємствах України // Економіка і управління. 2022. № 5. С. 63–70.
32. Писаренко Л. А., Ткаченко І. А. Інноваційні підходи до управління продажами в умовах економічної глобалізації // Наука і економіка. 2021. № 2. С. 85–92.
33. Петренко О. В., Савченко Н. П. Особливості управління продажами на промислових підприємствах // Економіка та управління підприємствами. 2021. № 19(1). С. 14–22.
34. Романенко Ю. П. Використання маркетингових технологій у системі управління продажами // Вісник наукових досліджень. 2022. № 32(2). С. 44–52.
35. Рибак О. В. Перспективи розвитку технологій управління продажами в Україні // Інновації в бізнесі. 2022. № 7. С. 101–107.
36. Романова О. І. Адаптація стратегії управління продажами до умов постковідної економіки // Вісник економіки та менеджменту. 2021. № 6. С. 45–52.
37. Саленко І. О., Лещенко М. А. Технології управління продажами в аграрному секторі України // Агроекономіка. 2020. № 6. С. 34–42.
38. Сидоренко А. В. Використання digital marketing у системі управління продажами // Маркетинг і бізнес. 2021. № 5. С. 28–36.
39. Соколовська Л. В. Управління процесами продажів на підприємствах малого та середнього бізнесу в Україні // Вісник економіки. 2020. № 9. С. 45–50.
40. Савченко І. В., Колесник М. І. Роль маркетингу у підвищенні ефективності продажів // Маркетинг в Україні. 2018. № 3. С. 26–32.

41. Сидоренко О. В. Управління продажами та розвиток дистрибуції на українських підприємствах // Сучасні технології в економіці. 2019. № 5(4). С. 58–65.
42. Сіренко Ю. М. Аналіз ефективності CRM-систем для управління продажами // Науковий вісник НЛТУ України. 2020. № 32(5). С. 123–128.
43. Соколовська М. В. Управління продажами та клієнтськими відносинами в умовах конкуренції // Проблеми економіки. 2021. № 15(2). С. 98–105.
44. Столяренко К. В. Вплив цифрових технологій на управління продажами в Україні // Економічний дискурс. 2022. № 2. С. 34–42.
45. Тарасенко О. Ю. Організація ефективної системи управління продажами на підприємстві // Менеджмент та підприємництво в Україні. 2019. № 23(1). С. 92–97.
46. Ткаченко І. М., Нікуліна М. О. Стратегії розвитку продажів в умовах конкурентного ринку // Сучасні проблеми економіки. 2020. № 1. С. 81–89.
47. Таран О. І. Впровадження автоматизованих систем управління продажами на підприємствах України // Бізнес і економіка. 2022. № 11. С. 79–87.
48. Тимошенко В. В. Ефективність управління продажами на підприємствах середнього бізнесу України // Актуальні проблеми бізнесу. 2021. № 4. С. 17–24.
49. Тітенко Н. В., Мельник І. П. Інструменти автоматизації в системі управління продажами // Економіка та організація підприємства. 2020. № 8. С. 76–83.
50. Ушакова Л. В., Поляков Д. В. Використання маркетингових стратегій для управління продажами // Актуальні проблеми економіки та управління. 2018. № 13(2). С. 49–55.

51. Федорченко М. А., Громова О. Б. Управління продажами в умовах змінного економічного середовища // Вісник соціально-економічних досліджень. 2021. № 45(3). С. 107–114.
52. Федорова І. О. Оцінка ефективності системи управління продажами на прикладі українських підприємств // Економіка і бізнес. 2021. № 2. С. 24–30.
53. Хижняк І. В. Сучасні стратегії управління продажами в агропромисловому секторі України // Економіка України. 2020. № 5. С. 53–60.
54. Хоменко П. М. Інноваційні підходи до управління продажами в Україні // Економіка і управління підприємствами. 2020. № 7(4). С. 90–96.
55. Чорновіл І. М. Перспективи управління продажами в епоху цифровізації // Економічний простір. 2022. № 155. С. 35–41.
56. Шевченко В. М. Розвиток CRM-систем у стратегічному управлінні продажами на підприємствах // Економічна наука. 2021. № 5. С. 58–65.
57. Шмідт І. М. Проблеми та перспективи впровадження CRM-систем в управлінні продажами в Україні // Бізнес дослідження. 2022. № 6. С. 33–40.
58. Юрченко А. В. Технології управління продажами на підприємствах малого бізнесу // Сучасний менеджмент. 2020. № 12. С. 99–106.
59. Яковенко О. А. Стратегії маркетингового управління продажами на українських підприємствах // Маркетингові стратегії. 2021. № 3. С. 56–62.

ДОДАТКИ

Список наукових та навчально-методичних праць

Лаврентович Наталії Володимирівни за 2025 р.

| № п/п | Назва | Характер роботи | Вихідні Дані | Обсяг, стор. | Співавтор |
|---------------------------------|---|-----------------|--|--------------|---------------|
| I. Матеріали конференцій | | | | | |
| 1 | Роль мотивації та стимулювання персоналу в удосконаленні системи продажів | друк. | «Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості» Матеріали II міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 24 січня 2025 р.). – С. 117- 119 Режим доступу: https://drive.google.com/drive/folders/1qeipjArMhLxxTyWHKR8pgUy-iKuJQY9-?usp=drive_link | 2/1 | Коневич С. П. |

Підприємство <Теплий – Дім>
м.Снятин ,Івано – Франківська область
вул. Нова 12а

Довідка
про впровадження результатів
магістерського дослідження

Видана Лаврентович Наталії Володимирівні про те, що основні результати її магістерської роботи, отримані в процесі проведеного дослідження, використовуються підприємством «Теплий дім». На підприємстві «Теплий дім» впроваджено нову організаційну систему управління продажами, яка базується на сучасних підходах до оптимізації бізнес-процесів:

– запроваджено комплексний підхід до управління продажами, який враховує специфіку діяльності підприємства та вимоги цільового ринку, дозволяючи ефективно координувати всі етапи взаємодії з клієнтами;

– розроблено систему сегментації клієнтів, що дає змогу аналізувати та задовольняти індивідуальні потреби кожного сегмента, підвищуючи рівень лояльності та залученості клієнтів;

– оптимізовано канали збуту через впровадження цифрових технологій, таких як CRM-системи для автоматизації процесів продажів та управління клієнтськими даними;

– удосконалено методику оцінювання ефективності продажів, впроваджено індикатори КРІ, які дозволяють відстежувати результати роботи команди та аналізувати досягнення ключових цілей;

– впроваджено навчальні програми для працівників, що орієнтовані на розвиток навичок активного продажу та ведення переговорів;

– розроблено механізми зворотного зв'язку, які забезпечують постійний моніторинг задоволеності клієнтів і виявлення можливостей для вдосконалення сервісу.

Керуючий
підприємством «Теплий дім»



Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Лаврентович

Співавтор:

Назва: 2025_Лаврентович_IEM_ПІМ

Науковий керівник: Устенко

Підрозділ: Каф. ПІМ

Коефіцієнт подібності 1:6.5%

Коефіцієнт подібності 2:3.8%

Мікропробіли: 1

Заміна букв: 0

Інтервали: 0

Білі знаки: 12

Дата створення звіту: 2025-01-17 19:21:26.0

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

Запозичення, виявлені в роботі є законними і не є плагіатом. Рівень подібності не перевищує допустимої межі. Таким чином робота незалежна і приймається.

Запозичення не є плагіатом, але перевищено граничне значення рівня подібностей. Таким чином робота повертається на доопрацювання.

Виявлено запозичення і плагіат або навмисні текстові спотворення (маніпуляції), як передбачувані спроби укріття плагіату, які роблять роботу невідповідною вимогам законодавства (Ст. 32. ЗУ Про вищу освіту, пункт 3.1, Ст. 42. ЗУ Про освіту) та вимог НАЗЯВО (Критерій 5), а також кодексу етики і процедур. Таким чином робота не приймається.

Обґрунтування:

Дата

експерт

Експертний висновок**про ступінь оригінальності авторського твору**

Назва авторського твору: Удосконалення організаційної системи управління продажами

Вид авторського твору: магістерська робота

(монографія, звіт НДР, дисертаційна робота, наукова стаття, тези, магістерська/бакалаврська робота)

Автор(и) авторського твору:

_____ Лаврентович Наталія Володимирівна _____

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

Обсяг авторського твору: 92 арк.

Програмно-технічні засоби перевірки, які використано при перевірці авторського твору на оригінальність: **система виявлення оригінальності роботи StrikePlagiarism**

Загальний висновок: (вказується оцінка оригінальності відповідно до п.6.3 цього Положення).

• академічний текст вважається оригінальним та рекомендується до друку (захисту);

Голова експертної комісії:

(підпис)

Члени експертної комісії:

(підпис)

(підпис)

БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА

Тема магістерської роботи: «Удосконалення організаційної системи управління продажами»

Обсяг пояснювальної записки: 92 сторінки.

Кількість рисунків: 3

Кількість таблиць: 8

Графічних матеріалів: 0

Додатки на 5 сторінках

_____ Наталія Лаврентович