

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА МЕНЕДЖМЕНТУ

на тему:

«НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ПРОДАЖІВ»

студента 4-го курсу гр. Мз-61с спеціальності 073

«МЕНЕДЖМЕНТ»

Петренко Денис Олегович

Науковий керівник:

Матвєєва Ю. Т.

Старший викладач кафедри управління.

Кандидат економічних наук

Нормоконтроль:

Швіндіна Г.О.

Завідувач кафедри управління

Доктор економічних наук

Суми 2020

АНОТАЦІЯ

В роботі розглянуто теоретичні і методичні основи щодо формування системи в сфері продажів, аналіз основних елементів та систем функціонування в відділі продажів. На базі використання системного аналізу щодо вивчення процесів управління функціями відділами продажів підприємства, виявлено основні причини втрат якісних запитів та замовлень, раціонального підходу до управління співробітниками підприємства та обґрунтована необхідності ведення аналітичного контролю продажами, управління взаємопов'язаними процесами як єдиним потоком для ефективної роботи.

Виявлено основні підрозділи та взаємозв'язки, що можуть покращити роботу підприємства. Запропоновано основні напрямки розвитку підприємства. Визначено напрямки підвищення ефективності роботи відділу продажів, шляхом зменшення часу на популярні запитання, управлінські заходи, систему мотивації та перевірку знань. Виявлено можливість збільшення доходу компанії шляхом збільшення якості роботи кожного працівника відділу продажів.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 58 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 65 стор., у тому числі 11 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел 5 сторінок.

Мета дипломної роботи полягає у визначенні напрямків підвищення ефективності діяльності підприємства у сфері продажів на прикладі дослідження, аналізу та оцінювання показників реально існуючої компанії, що функціонує в галузі продажів.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі задачі:

- висвітлено сутнісно-змістовну основу теорії продаж;
- охарактеризовано особливості управління підприємством в сфері продажів;
- надано організаційно-економічну характеристику підприємства «Х», що функціонує у сфері продаж;
- здійснено оцінювання ключових показників ефективності продаж підприємства «Х»;
- запропоновано шляхи удосконалення системи управління персоналом «Х», що функціонує у сфері продаж;
- сформовано програму щодо підвищення ефективності виробництва на підприємстві «Х».

Об'єктом дослідження є діяльність компанії, що функціонує в галузі продажів та здійснює збутову, маркетингову, закупівельну, бухгалтерську та пакувальну, пов'язану із рухом матеріальних та не матеріальних потоків діяльність.

Предметом дослідження є соціально-економічні відносини, що виникають між компанією, яка працює в сфері продажів та зовнішнім середовищем з приводу забезпечення її конкурентоспроможності на ринку. Відносини, що

виникають у процесі планування, управління, а також контролю за рухом матеріальних та супутніх до них фінансових та інформаційних потоків між відділами з одного боку та клієнтами з іншого.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є діалектичний метод наукового пізнання, системний підхід, фундаментальні положення економічної теорії, та теорії продажів.

У роботі було використано структурний аналіз. Прогнозування очікуваних результатів продажів.

Апробація результатів. Основні положення, висновки і результати бакалаврської роботи підготовлені до друку наукового фахового журналу «Вісник». Серія «Економіка», №4, 2020.

Ключові слова: ПРОДАЖІ, В2В ПРОДАЖІ, В2D ПРОДАЖІ, В2С ПРОДАЖІ, CRM-СИСТЕМА, ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОДАЖ, МОТИВАЦІЙНІ ФАКТОРИ, МЕНЕДЖЕР З ПРОДАЖУ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ЗАГАЛЬНО-ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ПРОДАЖІВ.....	5
1.1 Сутнісно-змістовна основа теорії продаж.....	5
1.2 Особливості управління підприємством в сфері продажів.....	9
1.3. Загальнотеоретичні положення напрямків розвитку сучасного підприємства, що функціонує в сфері продаж.....	13
РОЗДІЛ 2 НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО АНАЛІЗУ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ПРОДАЖ.....	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства «Х», що функціонує у сфері продаж.....	17
2.2. Дослідження особливостей управління підприємством «Х», що функціонує у сфері продаж.....	21
2.3. Оцінка ключових показників ефективності продаж підприємства «Х»	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ПРОДАЖІВ.....	48
3.1. Удосконалення системи управління персоналом «Х», що функціонує у сфері продаж.....	48
3.2. Формування програми щодо підвищення ефективності виробництва на підприємстві «Х».....	57
3.3. Напрями удосконалення стратегічного аналізу продаж та розвитку підприємства «Х».....	59
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

ВСТУП

В дипломній роботі досліджено тематику продажів, яка є однією з складових елементів в розділі економіки та управління.

На основі вивчення розділу економіки та управління можна зробити висновки, що переважна більшість економічної діяльності являє виробництва величезних масштабів, які продукують все що люди звикли бачити навколо. Від дрібних іграшок до величезних транспортних засобів які не можуть не захоплювати. Наявність великої кількості продукції/товарів на ринку формує один з таких підходів до визначення сутності поняття управління, як керуюча верхівка, що змушує «батоном» прискорювати робітників які працюють на виробництвах за невисоку оплату. В свою чергу споживачі отримують готові товари, які пропонуються виробниками та продавцями. Споживачі витрачають гроші на товари та послуги, які і створюють ту саму економіку. Всі процеси та етапи, що відбуваються в сфері продажів детально описуються та аналізуються в даній роботі.

Актуальність даної роботи підтверджується постійним збільшенням товарів та послуг на ринку. Все більшої популярності набувають товари handmade виробництва. Також завжди знаходять свого покупця товари високої якості.

Навіть в сучасних умовах – умовах пандемії галузь продажів продовжує функціонувати. Адже на сьогодні крім стаціонарних приміщень для реалізації товарів активно використовується віртуальний простір (online магазини, сайти та різні додатки). Також слід зазначити, що за кожним сайтом, реалізованим товаром стоїть менеджер з продажів, людина, праця, унікальні знання та вміння якої допомагають реалізовувати товари.

Так, основна частина роботи стосується дослідженню відділу продажів та особливостей роботи менеджерів у даних відділах.

В роботі описанні процеси які відбуваються в сфері продажів, методи без яких не відбувається жодна угода, правила без яких торгівля не була б

продуктивною. Також в роботі досліджуються особливості управління компанією, яка працює над збільшенням обсягів продажів, структура управління та кожний її елемент.

Мета і завдання. Мета дипломної роботи полягає у визначенні напрямків підвищення ефективності діяльності підприємства у сфері продажів на прикладі дослідження, аналізу та оцінювання показників реально існуючої компанії, що функціонує в галузі продажів.

У зв'язку з певними особливостями конкурентного середовища компанії, яка досліджується, її назва в роботі прийнята за «Х».

Для досягнення мети в роботі вирішено наступні завдання:

- висвітлено сутнісно-змістовну основу теорії продаж;
- охарактеризовано особливості управління підприємством в сфері продажів;
- надано організаційно-економічну характеристику підприємства «Х», що функціонує у сфері продаж;
- здійснено оцінювання ключових показників ефективності продаж підприємства «Х»;
- запропоновано шляхи удосконалення системи управління персоналом «Х», що функціонує у сфері продаж;
- сформовано програму щодо підвищення ефективності виробництва на підприємстві «Х».

В роботі висвітлені результати досліджень щодо удосконалення стратегічного аналізу продаж та розвитку підприємства «Х». Зокрема в роботі опрацьовані методи підвищення продуктивності праці відділів з продажів. Загалом визначено роль продажів в цілому світі як одну з рушійних сил. Особливої уваги приділяється онлайн торгівлі, яка на сьогодні є провідною.

Для дослідження були використані наступні дані: звітність підприємства «Х», знання та навички як результат опрацювання та аналізу книг та досвіду роботи великих компаній, особистому досвіду роботи в галузі продаж.

РОЗДІЛ 1 ЗАГАЛЬНО-ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ПРОДАЖІВ

1.1. Сутнісно-змістовна основа теорії продаж

Кожна компанія яка щось виробляє та купує з наміром продавати та отримати доходи завжди шукає менеджерів з продажів або будує професійний відділ продажів. Кожен магазин, який пропонує свої товари, або послуги мріє про професійних працівників які зможуть продавати товари швидко, якісно та на найліпших умовах, та так щоб покупець зміг рекомендувати своєму оточенню та повертатися сам в компанію за повторними покупками. Приводити в компанію нових покупців які збільшують доходи, утримувати існуючих клієнтів – ця місія, яка покладається на відділ продажів, а «людей-чарівників» відділу продажів прийнято називати в професійному світі менеджери по продажам або сейлз-менеджери. Для того, щоб охарактеризувати менеджерів з продажів, в першу чергу необхідно дослідити сутність продажів загалом та визначити їх роль в світі як рушійної сили в економіці та розвитку суспільства.

Продажі – це перш за все обмін товару або послуги на матеріальні або не матеріальні ресурси. Весь світ та всі люди залежать від цього процесу від вузького розуміння продажу які ми робимо в магазині до всесвітнього обміну який і створює все що навколо людей.

Відколи людина з'явилась, навчилась здобувати їжу та необхідні речі для існування, відтоді вже і почалися перші продажі, тобто обміни. Коли одне плем'я зустрічало інше, вже відбувалися перші ділові зустрічі, тобто вони йшли з метою домовитися про обмін який дасть можливість отримати щось в замін. Можливо, що цей обмін був не тільки на товари а також на вільний прохід або знання. Без цього процесу люди б не змогли бути такими розвиненими і створити такий світ який він є. Отже, продаж це не тільки матеріальна складова, це унікальний процес діяльності, комунікацій, в результаті яких

відбувається обмін чогось на щось. В сучасному світі цим процесом в компанії займаються саме менеджери по продажам. А рівні на яких вони працюють з клієнтами залежать саме від рівня кваліфікації та посади в компаніях.

Менеджер з продажів (сейлз-менеджер) – це одна з найбільш популярних професій в сучасному світі без якої не може обійтися майже жодна компанія. Людина яка займається прямими та непрямими продажами.

В галузі продажів існує велика кількість теорій, стандартів та технологій щодо здійснення ефективних продаж, про які надалі буде йти мова в даній роботі.

Отже, технології та стандарти продажів потрібні для:

- формування у менеджера з продажів впевненості в собі, в продукті та в компанії в цілому;
- створення продуктивного руху, підвищення ефективності кожного члену відділу продажів;
- розуміння психології клієнта, що дозволяє чітко розуміти потреби клієнта та збільшувати кількість продажів;

Вивчення основних технік з продажів дозволить якісно заключити угоду з покупцем, або вивести на довгострокову співпрацю.

Всі продажі розподіляються за напрямками, а саме:

– B2B (оптові продажі), розшифровується як «бізнес для бізнесу». Клієнти в залежності від виду роботи (установи, заклади, кафе);

– B2C (роздрібні продажі), розшифровується як «бізнес для клієнта». Прямі споживачі продукції;

– B2D (продаж для дистриб'юторів), розшифровується як «бізнес для дистриб'юторів». Клієнти які закупають продукцію для збуту роздрібним клієнтам.

Коли є відомими основні напрямки, то в цих напрямках є розподіл покупців, які можна виокремлювати. Існують два основні види продажу, а також виокремлюється третій вид, який присутній не в усіх компаніях, але також часто зустрічається.

1. Холодні продажі, або холодні клієнти. Клієнти на холодній базі, вони не є клієнтами та покупцями вашої компанії, але вони користуються товарами, або послугами ваших конкурентів.
2. Теплі продажі, або теплі клієнти. Клієнти теплої бази, це лі люди які прийшли з наміром порівняти умови, або раніше були покупцями, але більше не працюють з компанією.
3. Гарячі продажі, або гарячі клієнти. Це покупці які вже готові скористатися послугою, мають намір придбати.

Продажі також класифікують за рівнем активності. В даному випадку важливо розуміти що в залежності від виду продажів залежить професійність менеджерів з продажів та ціна на ринку таких фахівців.

Отже, існує два основних типи продажів за рівнем активності:

1. Активні (вихідна лінія) – це продажі які направлені на пошук нових покупців, ринків збуту та відновлення роботи с покупцями які більше не співпрацюють з компанією. Ці спеціалісти мають більшу вартість на ринку праці в залежності від досвіду та партфолію. Активні продажі зазвичай мають таку технологію:
 - створюється цільовий портрет клієнта;
 - здійснюється пошук та створюється база клієнтів;
 - здійснення першого контакту з потенційним клієнтом, утворюючи перше враження;
 - виявляються потреби покупця, проблематика, яку компанія може вирішити;
 - створюється стратегія щодо вирішення проблеми;
 - створюються відносини з людиною, яка приймає рішення (ЛПР), або людиною яка впливає на рішення (ЛВР);
 - закривається угода, здійснюється продаж;
 - відбуваються повторні угоди по методам утримування.
2. Пасивні продажі (вхідна лінія) – це продажі які направлені на створення угоди з гарячим покупцем. Ці спеціалісти мають меншу вартість на ринку

праці в залежності від досвіду та партфоліо. Пасивні продажі зазвичай мають таку технологію:

- приймається дзвінок;
- здійснюється перший контакт з потенційним клієнтом, утворюючи перше враження;
- виявляються потреби покупця, проблематику, яку компанія може вирішити;
- створюється стратегія щодо вирішення проблеми;
- закривається угода, здійснюється продаж.

До навичок, якими повинен володіти «чарівник з продажів» для найбільш результативної роботи з клієнтами відносять:

- навичка гарного настрою (завжди всміхнений);
- навичка слухача (тільки ті, хто слухають можуть почути);
- навичка презентації (вміння гарно презентувати продукти компанії);
- навичка самоорганізації (менеджер мусить вміти організувати свій робочий простір і час);
- навичка сенситивності (мова тіла);
- навичка психічного впливу (вміти на рівні підсвідомості впливати на людину (сугестія));
- навичка клієнтоорієнтовності (створення комфортних умов для клієнта).

До інструментів, якими повинен володіти менеджер з продажу відносять:

- аналіз ринку і збір інформації про клієнта;
- покращення («утеплення») відносин з клієнтами (дзвінки, зустрічі, відрядження, участь у виставках);
- експертна комунікація з цільовою аудиторією;
- технічна підтримка клієнтів;
- дотримання торгової політики;
- дотримання регламенту про співпрацю;
- конкурування ціною.

1.2. Особливості управління підприємством в сфері продажів

Управління – це необхідність для будь якої компанії, бізнесу та відділу. Всюди де працюють люди, де збудована система, стоять цілі та плани діють функції управління. Необхідність функції контролю є беззаперечною. В багатьох компаніях роль контролю в відділах – це роль керівника відділу продажів. Та не завжди, також є практика коли керує проджект менеджер. Це відбувається в великих компаніях де два і більше відділів продажів. Існує практика де управління на себе приймає безпосередньо власник компанії, проте це залежить від розміру компанії. Керівник відділу продажу має повністю знати всі процеси та організувати роботу підлеглих, знати майже кожного важливого клієнта на предмет повної обробки. Не менш важливим в керівництві є тайм-менеджмент, який необхідний для ефективної та якісної роботи на основі встановлення пріоритетів.

Керівник відділу продажів – це людина яка мусить організувати роботу, якісно та швидко вирішувати проблеми відділу для продуктивної роботи. Також керівник відділу продажів повинен вести стратегічних клієнтів, бути прикладом для підлеглих.

Кожен керівник відділу продажів має знати свій перелік інструментів для аналізу та становлення продуктивної праці:

- план продажів;
- конверсія клієнтів на кожному етапі роботи з ними по воронці (лід в інтерес, інтерес в угоду про співпрацю, угода в замовлення, перше замовлення, друге замовлення);
- середній чек;
- динаміка покупок клієнтами за період часу;
- маржа по кожному продукту;
- воронка продажів (етапи продажу від моменту надходження клієнта в базу до моменту здійснення першого і подальшого продажу);

- кількість клієнтів по кожному продукту і по регіонах (в тому числі частка системних з них)

За для ефективного управління у відділі продажів користуються допоміжними сервісами, які дозволяють більш детально аналізувати працю. А саме це CRM-система, Віртуальна АТС, 1С. В залежності від окремих показників можна використовувати багато інших сервісів для кращого аналізу результатів.

Розглянемо більш детально популярні сервіси, що застосовуються для управління відділом продажів.

CRM – система (customer relationship management) це ефективний інструмент ведення роботи з клієнтами, який дозволяє фіксувати кожну дію і підвищує якість аналізу ефективності роботи співробітників відділу продажів.

Переваги ведення CRM-системи:

- можливість фіксувати кожну дію по роботі з клієнтом;
- збереження даних про всіх клієнтів і потенційних клієнтів компанії в одному місці;
- можливість ведення історії переговорів з клієнтами;
- можливість автоматизувати передачу інформації між співробітниками;
- можливість автоматизувати аналітику роботи співробітників відділу продажів, зробити її більш наочною;
- ефективний інструмент контролю якості роботи менеджерів з боку керівництва;
- ефективний інструмент сегментації клієнтів для формування різних підходів в роботі з ними.

Віртуальна АТС – це сервіс, що об'єднує всі номери компанії в єдину мережу, зберігає всю історію й записи розмов із клієнтами. Крім того, вона автоматизує роботу й підвищує ефективність співробітників і якість обслуговування клієнтів.

Віртуальна АТС необхідна для:

- упорядкування й контролю роботи співробітників з клієнтами;

- налагодження спілкування з клієнтами й роботи в CRM системі;
- контролю обсягу і якості розмов кожного співробітника та усієї команди.

1С – Це бухгалтерська програма для фінансового руху та контролю продажів. Багатофункціональна програма адміністрування через яку проходять майже всі дії угод в тому рахунку й виставлення рахунків, товарів які були реалізовані, або повернуті.

Переваги користування для керівника відділу продажів:

- дохід по кожному менеджеру в спільному доході компанії;
- сегментування від спільного валового доходу процентні долі кожного напрямку;
- середній чек по кожному покупцеві;
- індивідуальна кількість замовлень менеджера з продажів;
- маржинальність продажів.

В сучасному світі з поширенням Інтернету та мобільного зв'язку, змінилися й продажі. Можливості які прийшли з Інтернетом, складно перебільшити. Весь світ відкритий для того щоб збільшити кількість покупців, не витрачаючи зайвих коштів. Мінімізація витрат, збільшення доходів, кожен бізнес прагне досягти найбільших результатів з найменшими витратами. Та із збільшенням покупців, збільшилися й конкуренція, вимоги також стали на порядок вище.

Одним з основних елементів управління є тайм-менеджмент. Адже саме час та якість витрачених зусиль визначають результат праці. Навичка самоорганізації є рушійною необхідністю для керівника і зразкового управління. В цьому контексті тайм-менеджмент поділяємо на три так звані «кити»:

- визначення життєвих цінностей і прийняття рішення жити відповідно до них;
- покращення в тому, чого дійсно людина бажає досягти;
- відповідність цілей і дій з життєвими цінностями людини.

Успіх тайм-менеджменту залежить від чітко сформованих цілей та задач. Для того щоб сформувавши цілі, необхідно дати цим цілям пріоритети.

1. Пріоритет групи «А» – це термінові та важливі задачі.
2. Пріоритет групи «В» – це важливі задачі та не термінові.
3. Пріоритет групи «С» – це було б не погано досягти цієї мети, але вона менш важлива ніж А і В.
4. Пріоритет групи «D» – це задачі, які необхідно комусь делегувати.

Критеріями, що формують пріоритети, є відповіді на такі запитання:

1. За що мені платять заробітну плату ?
2. Які з моїх справ приносять найбільшу користь компанії ?
3. В яких справах я можу домогтися найкращих результатів ?
4. Які з цих справ, підвладні тільки вам, відіграють вирішальну роль в роботі компанії ?
5. Те що я зараз роблю наблизить мене до моєї мети ?

Тільки після засвоєння принципів тайм-менеджменту можна встигати та покращувати роботу самого відділу продажів, адже це відділ, що постійно розвивається та потребує багато уваги та контролю з боку керівника.

Один з методів покращення та розвитку відділу продажів є управлінський ритм.

Управлінський ритм – це означає проводити регулярно розважальні та освітні заходи в роботі відділу.

Завдяки наявності таких заходів співробітники відчують свою причетність до загального процесу досягнення результату, тримають фокус на цілях компанії, своєчасно піднімають питання про турбують проблеми і спільно знаходять їх рішення. Проведення регулярних управлінських заходів забезпечує дисципліноване виконання планів з розвитку компанії.

Переваги управлінських заходів:

- синергія. В режимі групового обговорення люди починають працювати як єдине ціле, взаємодоповнюючи один одного;

- згуртованість. Забезпечується спільний рух усіх членів команди до спільної, однозначно зрозумілої мети;
- зрозумілість. Завдяки якісному роз'ясненню курсу, по якому рухається компанія, знижується опір працівників до змін.

Принципами управлінських заходів є:

- конкретність;
- лаконічність;
- таймінг;
- ритмічність;
- фіксація результатів.

1.3. Загальнотеоретичні положення напрямків розвитку сучасного підприємства, що функціонує в серії продаж

Підприємства, в яких функціонує відділ продажів як окремий функціональний відділ, та має достатню базу для розвитку та поліпшення мусить розвиватися від основ продажів до тонкощів які дійсно поліпшують та покращують роботу працівників, тим самим приносять додатковий дохід який провокує розвиток всієї компанії.

В сучасному світі існує величезна кількість інформації щодо тематики продажів. В свою чергу в роботі представлені найбільш відомі і зрозумілі методи та підходи сучасних продажів.

Одним з сучасних методів здійснення продажів є телефонні переговори. В свою чергу існує ряд правил які менеджер повинен враховувати при проведенні цих розмов:

1. Побороти страх першого дзвінка. Ми мусимо побороти страх першого дзвінка, так звана, ілюзія того що ми не потрібні нашому клієнту, або страх що нам відмовлять в нашому намірі збудувати взаємо-вигідні відносини. Цього ні в якому разі не потрібно соромитися, нормальна реакція людини без досвіду.

2. Віра в компанію, віра в продукт, віра в себе. Віра, одна з ключових метрик при розмові, переговорах, методах впливу та досягнення результатів. Віра дає велику силу впливу, «неможливо продавати те що не можна полюбити та повірити», величезна сила та потенціал відкривають менеджери які вірять в те що пропонують.

3. Проходження секретаря. В світі продажів особливо важливо розмовляти з правильними людьми, правильними словами. Важливо проходити «секретарів», людей які не приймають рішення, та розмовляти з людьми які приймають, або впливають на рішення в зв'язку з вашим запитом.

4. Ми не продаємо секретарю. Окремим правилом для менеджера є пункт який відповідаю попередньому. Людина яка не приймає та не впливає на рішення не має знати ваших пропозицій.

5. Правило 10 секунд. Золоте правило успішного репрезенту, він не має бути довшим десяти секунд, успішний репрезент має бути лаконічним, чітким, зрозумілим та не довше десяти секунд. Після десяти секунд, увага вашого опонента значно зменшується.

6. Положення тіла під час дзвінка. Положення тіла під час телефонної розмови важливо, хоч вас і не бачить ваш співрозмовник. Тіло має бути випрямлене та рівне, таким чином не буде утисків в диханні та тим самим у голосі. Що дозволить вам говорити виразно та маніпулювати голосом (паралінгвістика).

7. Питання з очевидною відповіддю – техніка впливу. Як зазначалось раніше, менеджер з продажу, мусить психологічно впливати на покупця, один з таких методів, саме питання з очевидною відповіддю. На практиці, якщо людина з вами погоджується то вона буде більш відкрита для ваших пропозицій і їй буде складніше відмовити вам.

8. Тільки відкриті питання. Задавати відкриті питання є одна з обов'язкових умов роботи з клієнтами. Існує багато теорій на цей рахунок, перша й основна, клієнт має розмовляти більше ніж менеджер, та при правильних запитаннях він сам собі заключить угоду. Відкриті запитання

безперечно психологічно людину мотивують та створюють комфортну розмову.

9. Продаж себе як експерта. Необхідна умова для того щоб мати віру в себе це знання сфери, конкурентів, продуктів, відгуків. Знання створюють для покупця величезну довіру та впевненість що саме ви той хто розуміється в потребах , та може дати, те що інші навіть не чули.

10. Будьте лідером. Бути лідером необхідно в розмові, тільки таким чином можливо направляти розмову та ставити свою думку на важливе місце, ведучи розмову на одному, а іноді й трішки вище рівні ніж співрозмовник.

11. Визивайте відповідальність. Існує велика кількість прийомів які слугують для виклику відповідальності. Вони націлені на те, щоб клієнт не тільки сказав так, поклав слухавку й пішов робити те що й робив раніше, а запам'ятав свою обіцянку яку взяв на себе. Найпростіше коли ви домовляєтесь за час для повторного зв'язку, а в кінці зазначаєте «Пане..., ми з вами домовляємося що сьогодні о 17 : 00 повторно поговоримо й розглянемо товари які вас зацікавили, домовилися?». Зобов'язання слугують гарантією повторного зв'язку.

12. Робота з запереченням. Навіть «гуру» продажів зустрічає заперечення, вони виникають через недостатню кількість запитань, які слугують виявленням потреб. Спочатку необхідно зрозуміти, чи є заперечення явним, або маскованим. Після додаткових запитань це стає зрозумілим. Коли, оброблюємо заперечення ,маємо структуру:

1. Пом'якшення/запитання.
2. Відповідь.
3. Розсіювання сумнівів.

Таким чином будь яке заперечення можна відпрацювати. Слід звернути увагу, що заперечення це наслідок помилки, або приділення недостатньої уваги попереднім етапам.

13. Завершуємо дзвінок з наступною дією Успішними дзвінками вважаються тільки ті, які мають наступну дію.

РОЗДІЛ 2 НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО АНАЛІЗУ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ПРОДАЖ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства «Х», що функціонує у сфері продажів.

Компанія «Х» – це компанія, яка включає в собі декілька компаній по різним напрямкам. Компанія бере свій початок з 2016 року з перших виробів дрібних аксесуарів . В 2017 році компанія бере свій початок саме як виробник кальянів, на професійному ринку. Вже в 2018 році, завдяки плідній праці відбувся старт виробництва нових товарів – скляних колб. В 2018 році також, відбулась участь в наймасштабнішому заході кальяної індустрії «Hookah Club Show», завдяки якому компанія набула популярності.

На початку 2018 року компанія набуває популярності в Україні та Росії. Завдяки цьому став вигідним напрямок дистрибуції різних брендів компанії в різних країнах.

Для підтримання та збільшення асортименту для компанії стали необхідні грошові ресурси. В 2019 році до компанії був залучений інвестор, який інвестував в компанію велику кількість фінансів. Завдяки додатковим ресурсам компанія зросла у чотири рази. В 2020 році відкрився додатковий напрямок діяльності з виробництва вугілля.

Компанія «Х» – це група організацій яка включає в себе:

- особистий бренд, під яким випускаються кальяни і комплектуючі для них;
- інтернет-магазин кальянів. У продуктивній лінійці значне місце займають товари, які закупаються закордоном. Сюди входять як кальяни, так і аксесуари для них, напрямок дистрибуції інших брендів;
- виробництво кокосового вугілля особистого бренда.

Компанія стрімко розвивається, відстежує світові новинки в сфері кальянного бізнесу. Діяльність компанії націлена на максимальний рівень задоволення вимог клієнтів до продукції.

Компанія працює за напрямками продажів онлайн в сегментах B2B; B2C; B2D – пропонуючи вироби особистого виробництва та дистрибуції (вугілля, кальяни, колби, аксесуари).

В компанії існують корпоративні цінності, а саме:

- відповідальність – бути відповідальним перед собою, перед колегами і перед керівництвом. Чи не перекладати відповідальність на інших колег;
- саморозвиток – прагнення вчитися новому, читання навчальних книг;
- взаємопідтримка – готовність прийти на допомогу своєму колезі;
- охайність – дотримання порядку на робочому місці;
- працьовитість – готовність при виконанні своїх задач діяти з повною віддачою;
- чесність – бути чесним з собою, з колегами, з керівництвом, з клієнтами. Брехня і недомовленість – неприпустимі.

Компанія «Х», як одна з лідерів в кальяній індустрії в Україні має цінності для клієнтів. Завдяки цим цінностям, компанія має потенціал до розширення та зростання:

- якість – пропонуються клієнтам тільки якісний товар;
- високий сервіс обслуговування – оперативно обробляються заявки клієнтів з уважністю до їх побажань;
- клієнторієнтованість – дбайливість про клієнтів;
- доставка – зручні і індивідуальні умови доставки;
- налагодженість роботи – ведення клієнта від першого дзвінка до оплати і отримання товару.

Оскільки компанія порівняно молода в індустрії кальяних виробів, яка активно розвивається, цілі перед компанією стоять амбітні:

1. Через 1 рік. Найбільший оптово-роздрібний магазин кальянів в Україні, розробка та запуск у виробництво нових моделей.
2. Через 3 роки. Найбільший виробник кальяної продукції в Україні (вугілля, тютюн і т.д.).

3. Через 5 років. Вихід на найбільші міжнародні ринки, входження в топ 3 кращих компаній по виробництву кальяної продукції.

Організаційна структура компанії «Х» – сукупність підрозділів, в рамках якої між підрозділами розподіляються управлінські завдання, визначаються повноваження і відповідальність керівників та посадових осіб, рис. 2.1.

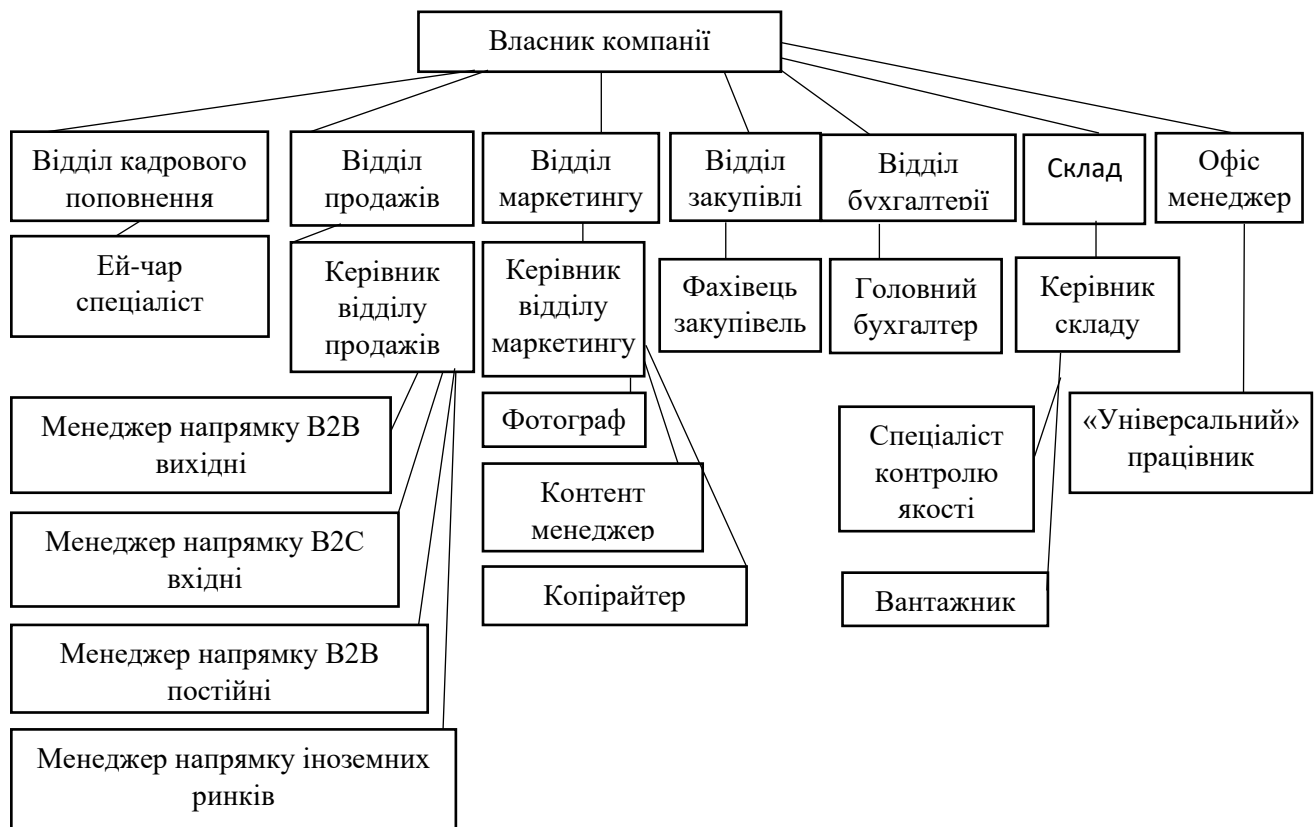


Рисунок 2.1 – Організаційна структура компанії «Х», що функціонує у галузі продаж

В дипломній роботі було досліджено роботу компанії, у тому числі кожного підрозділу, їх місія та завдання.

Власник компанії – засновник компанії, а також керуючий директор якому підпорядковуються всі керівники відділів та працівники в цих відділах. Завдання директора контролювати відділи для най більш якісної роботи, створювати та аналізувати ініціативи які поліпшують роботу компанії. Відкривати нові напрямки роботи компанії. Створення стратегій роботи ,коректування роботи керівників відділів. Ціль роботи на цій позиції це чіткий

план та стратегії компанії, удосконалення та контроль роботи компанії. Від цієї позиції залежить якість роботи компанії «X».

Відділ кадрового поповнення слугує для оперативного пошуку та введення працівників в компанію. Завдання спеціаліста це швидка реакція на потреби людських ресурсів в компанії. Створення портретів кандидатів в залежності від позиції куди необхідна людина. Проведення якісних співбесід, та введення нового працівника в компанію. Ціль роботи цього відділу полягає в тому, щоб компанія працювала стабільно без нестачі людських ресурсів.

Відділ продажів один з обов'язкових відділ в компанії, завдяки якому відбуваються продажі на різні сегменти та ринки. Здійснюється пошук нових клієнтів, утримання існуючих покупців, частково цей відділ мусить здійснювати пошук логістичних маршрутів для відправлення товарів. Ціль роботи відділу – збут продукції компанії, якісне спілкування з клієнтами та збільшення прибутку підприємства.

Відділ маркетингу – креативний відділ, який працює над іміджем компанії, продукує цікаву інформацію яка приваблює клієнтів. Виробництво позицій для всіх маркетплейсів, виробництво фото. Це необхідний відділ для насичення компанії цікавими та необхідними матеріалами. Ціль роботи відділу – приваблення нових покупців, виробництво контенту та позиціонування компанії широкому загалу.

Відділ закупівлі, відділ без якого жодний інший департамент не зможе функціонувати. В обов'язки цього підрозділу входить аналізування попиту, продажів та аналізу конкурентів. Функціонує для найбільш ефективного процесу закупівлі. Ціль роботи – забезпечувати найбільш необхідними та популярними продуктами в достатній кількості.

Відділ бухгалтерії необхідний для чіткого контролю рухів фінансових ресурсів та розподілу фінансового винагородження в залежності від договору заробітної плати. На цій позиції працює людина з програмним забезпеченням 1С. Мета роботи бухгалтера – це контроль фінансів компанії та логічне розподілення ресурсів.

Склад – окрема структура в компанії. Склад отримує продукцію, розподіляє по всьому простору який має в своїй владі, контролює якість товарів які надходять до компанії, формуються відправлення продукції для наших клієнтів. Місія складу – це оперативна робота по всім завданням та уважність при контролі якості та збиранню замовлень.

Офіс менеджер «універсальний солдат» – помічник який підпорядковується директору компанії, та керівникам інших відділів при дозволі директору. Основне завдання цієї позиції саме підтримання чистоти, контроль клінінг менеджера, нагадування про важливі заходи в компанії, організація заходів та технічна підготовка до зустрічей. Ціль офіс менеджера – допомагати директору та керівникам інших відділів.

Поверхневий аналіз структури та ролі різних відділів компанії дає можливість зробити висновки про важливість кожного відділу. Досить важливо, щоб кожен відділ працював злагоджено як єдиний організм. Неможливо зростати компанії без росту кожного відділу, тому, дуже важливо здійснювати ефективно управління відділами та керівниками відділів, тільки таким чином можливо збудувати успішну компанію.

2.2. Дослідження особливостей управління підприємством «Х», що функціонує у сфері продажів.

Відділ продажів в компанії «Х» – один з основних відділів який складається с 6-ти працівників, які в свою чергу мають різні напрямки діяльності, обов'язки та проекти, рис. 2.2.

На напрямку менеджера вхідної лінії B2B;B2C працює два працівники. Вони приймають заявки з багатьох різних платформ. Після обробки клієнтів нових сегменту B2B вони переходять до менеджерів по постійним клієнтам.

Інтернет магазин на платформі Prom.ua – маркет-плейс один з найпопулярніших в Україні в якому згруповано велика кількість різноманітних магазинів. Завдяки популярності платформи видача товарів при запиті велика

вірогідність видачі. На цій платформі менеджер приймає замовлення та має онлайн чати, для спілкування, послуга передзвону, завдяки якій менеджер отримує дзвінок.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура відділу продажів компанії «Х», що функціонує у галузі продаж

Інтернет магазин індивідуальний (окремий) – один з найкращих магазинів в індустрії. На сьогоднішній день сайт щойно був відданий в роботу, тому результативність нажаль не максимальна. На цій платформі менеджер приймає замовлення та має онлайн чати ,для спілкування, послуга передзвону, завдяки якій менеджер отримує дзвінок.

Інстаграмм – месенджер який слугує здебільшого для переведення цільових клієнтів на сайти компанії. Також відбувається спілкування в письмовій формі, також клієнти мають можливість подзвонити. Менеджер має змогу спілкуватися с клієнтами через CRM систему, таким чином планувати повторні дії, щодо закриття замовлення.

Маркет плейс OLX – відома народна платформа продажів, в якій продається все. Велика популярність даної платформи забезпечує постійний потік невеликих замовлень, менеджер отримує як письмові запити, так і дзвінки. Завдяки цій платформі популярність компанії «Х» зростає в межах регіону.

Офіційний сайт бренду – окремий сайт на якому розміщується тільки продукція особистого виробництва. Відносно невелика популярність сайту не може похизуватися постійним потоком клієнтів, але обличчя компанії завдяки

сайту, стає більш впізнаваним. Завдяки сайту менеджер отримує дзвінки та здійснює онлайн чат для спілкування та надання консультацій клієнтам.

Месенджер/телеграм – месенджер в якому спілкування відбувається здебільшого в текстовій формі. В месенджері здебільшого концентрується велика кількість цільових покупців які розуміються на професійних кальках та аксесуарах, а також велика кількість власників магазинів та закладів, які утворюють потік нових B2B покупців. Спілкування переводиться з месенджеру в CRM системі. Завдяки цьому, менеджер має змогу додатково планувати завдання для закриття замовлення.

Вхідні дзвінки – специфіка в напрямку продажів кальків та аксесуарів частіше потребує спілкування в месенджерах для оперативного обміну фото матеріалами. Тому, спілкування по телефону менш активне ніж в письмовій формі.

Менеджер вхідної лінії має такі посадові інструкції:

I Орієнтовний результат:

- виконання особистого фінансового плану, плану по інтенсивності, плану по результативності;
- частка системних клієнтів в портфелі фахівця з продажу;
- висока конверсія дзвінок-продаж, заявка-продаж згідно з планом;
- наявність в CRM-системі повної, актуальної та достовірної інформації про потенційних і існуючих клієнтів в поточний момент часу;
- системне утримання і розвиток постійних клієнтів;
- планомірне збільшення чека клієнтів;

1. Обробка дзвінків / заявок на вхідному потоці.

1.1. Виявлення потреб клієнта, його переваги, ключові фактори, що впливають на здійснення покупки.

1.2. Створення та опрацювання актуальної бази підзвітних продажів із зазначенням їх актуального статусу і записаної історією всіх переговорів в CRM-системі.

1.3. Оповіщення про акції клієнтів, які залишали заявку, знаходяться в базі клієнтів.

2. Ефективна опрацювання вхідної черги з використанням технік активних продажів:

2.1. Здійснення комунікації з клієнтами, що дозволяє встановити з ними «теплі» довгострокові відносини.

2.2. Здійснення результативних цільових дій по потенційним клієнтам (дзвінків, заявок).

2.3. Якісна презентація переваг компанії, а також її продукції для клієнтів.

2.4. Ефективна обробка заперечень клієнтів (техніка продажів - робота з запереченнями).

2.5. Узгодження умов співпраці з клієнтами при вхідного заявці по B2B.

2.6. Підтримка контакту з клієнтами від першого контакту до отримання першого замовлення.

2.7. Підтримка відносин з клієнтами після отримання першого замовлення від них, нагадування їм про компанії, інформування про нову продукцію та послуги, постачання рекламними матеріалами, збір і аналіз інформації щодо задоволеності клієнтів роботою з компанією.

2.8. Система особистого контролю виконання роботи. Вкрай важливо в процесі роботи при оформленні замовлення на виробництво / склад, оформленні документів на відправку (ТТН) і т.д. перевіряти внесені дані, щоб уникнути помилок, що тягнуть за собою фінансові втрати і ризики репутації для компанії.

3. Виконання інших доручень від КВП.

Стратегічні цілі розвитку менеджера полягають у такому:

– забезпечення високої конверсії вхідних заявок-продажів, дзвінків-продажів, постійного потоку нових клієнтів, а також утримання постійних клієнтів;

– проведення зустрічей з важливими клієнтами;

– формування високого іміджу відділу продажів як всередині компанії, так і за її межами;

– внесення пропозицій щодо оптимізації роботи відділу продажів.

Бізнес процеси для менеджера вхідної лінії відображені на рис. 2.3.

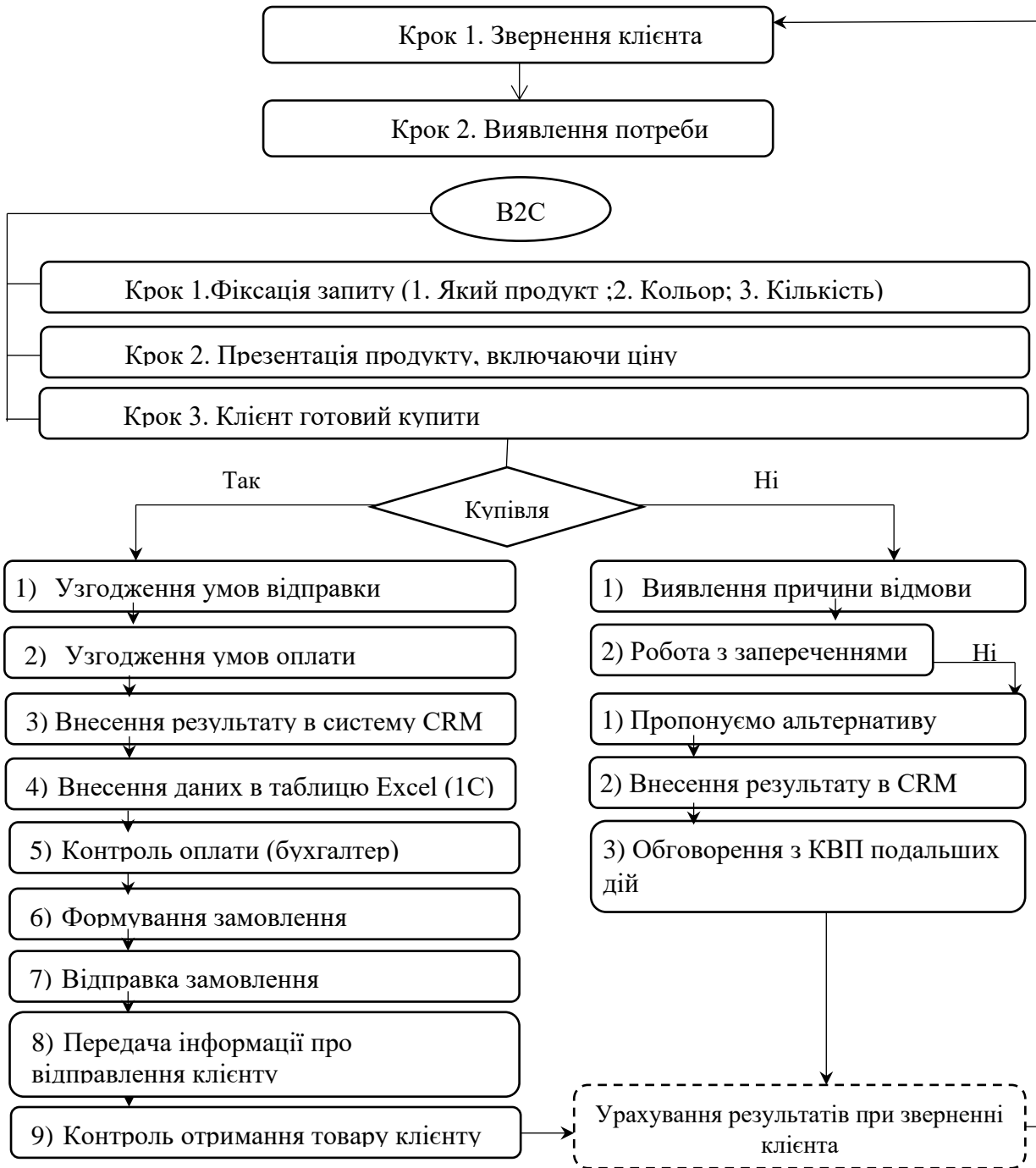


Рисунок 2.3. - Бізнес процеси для менеджера вхідної лінії

На напрямку менеджер по постійним стратегічним клієнтам (B2B) працює два працівники, які приймають замовлення та впливають на постійність та збільшення замовлень.

Спілкування з постійними покупцями в сегменті B2B відбувається в різноманітних місцях. Оскільки компанія «Х» бере за основу продажі в режимі онлайн, спілкування з партнерами також відбувається онлайн. За бажанням саме покупця обирається платформа та форма спілкування.

Ціль роботи менеджера по постійним клієнтам полягає в тому, що менеджер з продажу веде всіх клієнтів в сфері B2B. Якщо запит від клієнта надійшов як входить заявка, то після здійснення другого продажу, його супроводжує менеджер із супроводу клієнтів B2B.

Складові посадової інструкції:

1. Ведення клієнтів B2B, які перейшли в супровід до менеджерів після здійснення другої покупки по вхідній заявці.
2. Знання конкурентного оточення.
3. Комерційні пропозиції підготовлені відповідно до стандартів компанії, що відображають актуальну потребу клієнтів і ціни на продукцію.
4. Своєчасно отримані всі оплати від клієнтів.
5. Замовлення на виробництво / склад передані у встановленій формі і в коректні терміни.
6. На регулярній основі в повному обсязі, заповнена CRM-система, актуальною і достовірною інформацією.
7. Підтримується високий рівень задоволеності клієнтів роботою фахівця з продажу.
8. Виконання особистого фінансового плану, плану по інтенсивності, плану по результативності.
9. Наявність в CRM-системі повної, актуальної та достовірної інформації про потенційних і існуючих клієнтів в поточний момент часу.
10. Планомірне збільшення чека клієнтів, «разрашування» клієнтів за допомогою кросСейл і апсейла.

11. Доведення до оплати виставлених рахунків.
12. Відсутність затримок з погашення дебіторської заборгованості.
13. Облік дебіторської заборгованості. Повідомлення клієнтів за 2 дні до закінчення терміну погашення заборгованості. Подача керівництву звітності по дебіторській заборгованості.
14. Оформлення замовлень на виробництво / склад, комунікація з виробництвом / складом з виникаючих питань.
15. Безперервне підвищення власного рівня корпоративних і професійних компетенцій. Участь в навчальних заходах, що проводяться у відділі / компанії.
16. Виконання інших доручень від КВП.

До стратегічних цілей розвитку відносять:

1. Забезпечення постійного потоку нових клієнтів.
2. Забезпечення максимально швидкої, якісної і коректної обробки всіх вступників замовлень від клієнтів.
3. Формування високого іміджу відділу продажів як всередині компанії, так і за її межами.
4. Внесення пропозицій щодо оптимізації роботи відділу продажів.
5. Обов'язкове знання чек-листу партнерів, який включає:
 - імена і прізвища оптовиків;
 - дні народження;
 - продукція, яку купував, купує споживач;
 - середній чек за весь час і за період місяця;
 - продукцію, яку потрібно розвивати;
 - майданчики на яких реалізується товар;
 - назва магазинів і закладів, де реалізується товар;
 - домовленості по оплаті;
 - основні напрямки магазинів і переваги перед конкурентами.

Основним завданням менеджера з продажу вихідної лінії B2B є пошук і залучення нових клієнтів в компанію (кафе, ресторани, бари, літні майданчики і т.д.), а також розвиток клієнтів до рівня системних.

Важливим завданням менеджера з продажу є не тільки висновок співпраці з клієнтами та доведення їх до угоди, а й підтримка і розвиток відносин з ними після здійснення першого продажу. Це необхідна умова для подальших продажів, підвищення лояльності з боку клієнта, підвищення рівня довіри.

Посадові інструкції:

1. Ефективно опрацьована база клієнтів:
2. Щомісячне поповнення бази нових клієнтів.
3. Регулярний аналіз ринку для виходу на потенційних клієнтів.
4. Знання конкурентного оточення.
5. Комерційні пропозиції підготовлені відповідно до стандартів компанії, відображають актуальну потребу клієнтів і ціни на продукцію.
6. Своєчасно отримані всі оплати від клієнтів.
7. Замовлення на виробництво / склад передані у встановленій формі і в коректні терміни.
8. Залучені нові клієнти завдяки прийняттю участі в спеціалізованих і профільних заходах.
9. На регулярній основі в повному обсязі, заповнена CRM-система з актуальною і достовірною інформацією.
10. Підтримується високий рівень задоволеності клієнтів роботою фахівця з продажу.
11. Виконання особистого фінансового плану, плану по інтенсивності, плану по результативності.
12. Висока конверсія
13. Наявність в CRM-системі повної, актуальної та достовірної інформації про потенційних і існуючих клієнтів в поточний момент часу.
14. Залучення нових клієнтів, системне утримання і розвиток постійних клієнтів.
15. Відсутність затримок з погашення дебіторської заборгованості.
16. Оформлення замовлень на виробництво / склад, комунікація з виробництвом / складом з виникаючих питань.

Стратегічні цілі розвитку :

1. Забезпечення постійного потоку нових клієнтів.
2. Забезпечення максимально швидкої, якісної і коректної обробки всіх вступників замовлень від клієнтів.
3. Формування високого іміджу відділу продажів як всередині компанії, так і за її межами.
4. Внесення пропозицій щодо оптимізації роботи відділу продажів.

Керівник відділу продажів (КВП) є ключовою особою компанії, відповідальним за ефективність функції продажів і обробки замовлень.

Керівник відділу продажів щомісяця / щотижня формує і погоджує плани продажів з директором. Згідно з планами з продажу, формуються щотижневі завдання менеджерів.

Керівник відділу продажів організовує роботу відділу, несе відповідальність за виконання поставлених керівництвом компанії цілей і завдань, плану по прибутковості

Завдання керівника відділу продажів полягають у формуванні портрета цільової аудиторії, розробку стратегії продажів по кожному цільовому сегменту і продукту, технологій і стандартів продажів, їх актуалізація та контроль дотримання.

За результатами періоду керівник відділу продажів аналізує ефективність роботи відділу, готує звітність для керівництва і розробляє заходи щодо підвищення ефективності роботи співробітників відділу.

Ключові критерії оцінки якості роботи керівника відділу продажів:

- виконання відділом фінансового плану;
- виконання відділом плану по інтенсивності;
- виконання відділом плану по результативності;
- проведення регулярних управлінських заходів у відділі;
- здоровий клімат в відділі;
- регулярне проведення навчальних заходів у відділі.

Посадові інструкції:

1. Розробка і впровадження ефективної стратегії продажів. Контроль проходження розробленої стратегії в відділі.
2. Розробка і впровадження плану по інтенсивності фахівців. Норматив по інтенсивності зафіксовано в моделі фінансового стимулювання.
3. Розробка та впровадження плану по результативності фахівців. Норматив по результативності зафіксований в моделі фінансового стимулювання.
4. Контроль за дотриманням нормативів по інтенсивності і по результативності фахівцями з продажу.
5. Регулярний контроль якості телефонних розмов за допомогою ай пі телефонії або особистій присутності в відділі продажів.
6. Актуалізація портрета цільової аудиторії в цільових сегментах компанії, а саме B2B і B2C.
7. Визначення цілей, розробка стратегій і планів досягнення цілей відділом.
8. Розробка і контроль виконання планів продажів компанії.
9. Організація і координація роботи співробітників відділу.
10. Контроль своєчасної обробки замовлень клієнтів з максимальним рівнем якості.
11. Здійснюються регулярні заходи по оцінці задоволеності клієнтів. (телефонне опитування, анкетування)
12. Регулярні індивідуальні зустрічі з співробітниками відділу продажів.
13. Участь в переговорах з клієнтами компанії (при необхідності), в тому числі, поїздки у відрядження спільно з фахівцями з продажу.
14. Організація та контроль ведення бази клієнтів в CRM-системі.
15. Контроль наявності актуальної інформації про клієнтів із зазначенням їх актуального статусу і зафіксованої історією всіх переговорів в CRM-системі.
16. Розробка і постійне вдосконалення системи і технологій ведення продажів в компанії.
17. Формування і контроль виконання щоденних цілей відділу.

18. Забезпечення допомоги фахівцям у вирішенні нестандартних і проблемних ситуацій в переговорах з клієнтами, при поставці товару.

19. Узгодження умов співпраці з клієнтами і нестандартних умов виконання замовлень (знижок, акційних пропозицій і т.д.).

20. Приватне ведення найбільших і стратегічно важливих клієнтів, в тому числі, особисте відвідування таких клієнтів.

Стратегічні цілі особистого розвитку :

1. Забезпечення безперебійної та чіткої роботи відділу продажів в усіх напрямках роботи відділу.

2. Диференціація B2B і B2C.

3. Сприяння розвитку маркетингової стратегії компанії.

4. Внесення пропозицій щодо оптимізації роботи відділу продажів.

5. Організація і забезпечення командної роботи з усіма відділами компанії «Х».

Кожен новий працівник проходить період адаптації в компанії на протязі двох тижнів. Перш за все, працівник по забезпеченню персоналом відбирає кандидатів, дистанційно, методом дистанційних співбесід. Другим етапом підбору персоналу, є саме співбесіда з КВП, керівником відділу персоналу та керівником компанії. На третьому етапом відбувається саме тижневий період навчання який був детально описаний в першому розділі. Після проходження навчання, відбувається екзамен, після результатів якого в середньому відсіюються від одного до трьох кандидатів. Подальші кроки з адаптації майбутніх працівників відбуваються на основі введення претендента в робоче середовище, за детальним планом, табл.. 2.1.

В компанії «Х», мотивація менеджерів по продажам здебільшого використовується фінансова, але іноді і не фінансова. Фінансова мотивація включає в себе зарплатний проєкт та кінцеве виконання спільного плану продажів.

Таблиця 2.1- Програма адаптації майбутніх працівників

Час	Активність	Відповідальний	Контроль
1 день роботи	Знайомство з колективом і з робочим місцем	Керівник відділу продажів	-
1 день роботи	Нового співробітника додають до загального чату відділу	Керівник відділу продажів	-
1 день роботи	Керівник відділу продажів призначає менеджера, який буде закріплений за новим співробітником	Керівник відділу продажів	-
1-2 день роботи	Вивчення продукту (вивчення сайту, демонстрація товару в офісі)	Керівник відділу продажів	-
2 день роботи	Знайомство з CRM, бухгалтерією, майданчиками продажів, складання ТТН	Керівник відділу продажів	-
3 день роботи	Робота з першими клієнтами (ведення листування в соціальних мережах, заповнення ТТН)	Керівник відділу продажів	-
3 день роботи	Робота над помилками.	Керівник відділу продажів	-
4 день роботи	Зворотній зв'язок від керівника.	Керівник відділу продажів	-
5 день роботи	Робота зі сформованими замовленнями, робота з клієнтами в соціальних мережах.	Керівник відділу продажів	
5 день роботи	Іспит з продукції. Бізнес процеси Допуск до роботи нового співробітника. Керівник відділу продажів визначає напрямки роботи (робота з постійними клієнтами, холодні дзвінки, вхідні)	Керівник відділу продажів	
2 тиждень роботи (щодня)	Робота з клієнтами	Керівник відділу продажів	Заповнений оціночний лист. Ведення файлів по зворотнім зв'язкам.
2 тиждень роботи	Керівник відділу продажів слухає дзвінки, перевіряє заповнення CRM, читає листування. Надає зворотний зв'язок.	Керівник відділу продажів	Ведення файлів по зворотнім зв'язкам
2 тиждень роботи (щодня)	Зустріч з керівником відділу продажів, робота над помилками, проходяться по продукції, заповнення CRM, складання ТТН, бухгалтерії, опрацювання частих помилок	Керівник відділу продажів	
3 тиждень роботи	Щоденний контроль показників	Керівник відділу продажів	
3 тиждень роботи	Керівник відділу продажів проводить оцінку п'яти дзвінків за оціночним листу (на вибір)	Керівник відділу продажів	
4 тижні роботи	Керівник відділу продажів призначає зустріч, де розбирає часті помилки нового співробітника		
4 тижні роботи	Керівник відділу продажів проводить оцінку дзвінків за 2 тижні. Оперативно розбирає оціночний лист. Надає зворотний зв'язок	Керівник відділу продажів	
4 тижні роботи	Тестування	Керівник відділу продажів	результати тесту
4 тижні роботи	Керівник відділу продажів та керівник компанії контролюють здачу тесту	Керівник відділу продажів	

В залежності від позицій та напрямку менеджер має фінансові мотивації. Наприклад на вхідній лінії менеджер має фінансове заохочення яке залежить від конверсії працівника на цій позиції. Заробітна плата складає фіксований оклад плюс бонус від 3% до 6% с заробітку на замовленнях менеджера додатково премія при виконанні особистого плану. Менеджер який працює на стратегічних партнерах складає фіксований оклад плюс бонус 2% с заробітку на замовленнях менеджера додатково премія при виконанні особистого плану. Керівник відділу продажів отримує фіксований оклад додатково 2% від всього заробітку менеджерів в відділі. Менеджер по вихідній лінії отримує оклад фіксований додатково 4% від заробітку на замовленні та додатково премію за виконання особистого плану. В разі виконання спільного плану відділ отримує додаткову мотивацію в вигляді спільного відпочинку, наприклад це може бути похід в середині місяця в заклад партнера за рахунок керівника відділу продажів.

Основною метою відділу продажів в компанії «Х» – це задоволені клієнти, якісний сервіс, прибуток компанії, ініціативність та відданість кожного працівника. В відділі виховується дисципліна, взаємодопомога та завзятість. Кожного разу, ставлячи амбітні цілі, кожен працює як одне ціле, ради досягнення особистої та спільної мети.

В роботі досліджено роль контролю в відділі продажів. Адже жодна система не може працювати без задовільного контролю та підтримання правил в роботі. В компанії «Х» користуються такими системами контролю:

1. Віртуальна АТС – система запису розмов по співробітникам на всіх лініях. Завдяки цій простій системі, КВП має можливість прослуховувати розмови співробітників з клієнтами. Таким чином для контролю був сформований оцінювальний лист дзвінків та листувань. Для максимально об'єктивного оцінювання спілкування.

Оцінювальний лист включає такі елементи:

- привітання з ім'ям та назвою компанії;
- запитання як звать клієнта;

- питання для виявлення потреб клієнта;
- презентація рішення проблематики;
- використання ім'я співрозмовника не менше ніж 2-3 рази;
- опрацювання заперечень за структурою;
- при відсутності продукції, але за наявності аналогів, обов'язково пропонувати та презентувати аналоги;
- презентація продукції згідно структури;
- після презентації та обробки заперечень, обов'язково підштовхуємо на замовлення, або наступний логічний крок;
- при оплаті на картку, використовуємо метод оплати за 10 хвилин;
- угоду створюємо тут та зараз, а не потім;
- додаткові товари пропонувати обов'язково при будь якій угоді;
- джерело замовлення.

На позиціях кожного співробітника в відділі продажів, існує щоденний звіт, він слугує як для конкуренції так і для оперативного контролю ситуації стосовно виконання плану.

Менеджер B2C сегменту формує щоденний звіт, який включає такі елементи:

- кількість вхідних заявок;
- кількість цільових заявок;
- кількість замовлень;
- сума за день;
- дата.

Такий звіт дає змогу орієнтуватися в тому, скільки за день менеджер охоплює заявок та скільки з цих заявок дійсно є цільовими (заявки які ми можемо перетворити на замовлення).

Менеджер B2B по постійним стратегічним клієнтам, мають схему звітності, що включає такі елементи:

- апсейл;
- кросейл;

- кількість замовлень;
- сума замовлень;
- дата.

Показники такого звіту можуть вказувати наскільки менеджер розвиває клієнта, якість роботи можна оцінити за показниками (апсейл, кросейл). При цьому кількість замовлень на день та суми замовлень визначає успіх роботи.

Менеджер В2В вихідної лінії мають наступну звітність з такими складовими:

- кількість дзвінків;
- кількість результативних дзвінків;
- кількість замовлень;
- сума замовлень;
- дата.

Показники які звітної таблиці можна розрахувати та отримати можливу кількість результатів в залежності від кількості спроб здійснити замовлення на день та суми замовлень. Дана інформація також вказує на ефективність роботи.

2.3. Оцінка ключових показників ефективності продаж підприємства «Х»

Завдяки системам, які використовуються в компанії «Х», керівник відділу продажів повинен користуватися та вміти аналізувати данні для аналізу проведеної роботи відділу продажів.

CRM система (Customer Relationship Management) – система яка слугує для менеджера як допомога для взаємодії с клієнтами. Керівник відділу продажів має змогу відслідковувати велику кількість показників.

Для аналізу сезонності продажів с CRM системі ми отримуємо наступний графік, рис.2.3.

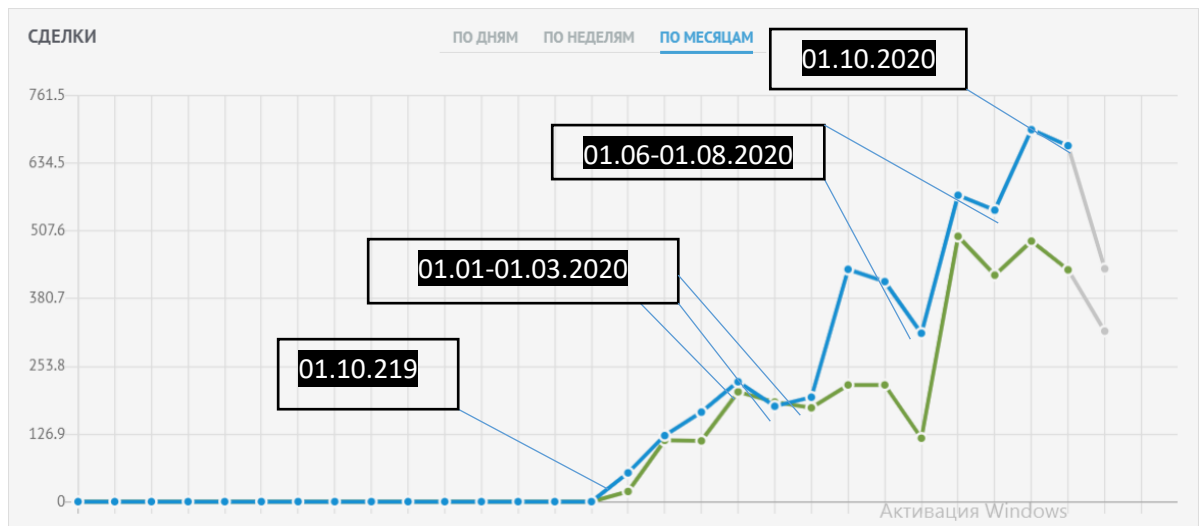


Рисунок 2.3 – Графік сезонності продажів

На даному графіку ми можемо побачити, що було запрограмована статистика с 01.10.2019 до 01.10.2020 року. Так як компанія активно зростає, нажаль, абсолютну точність аналізувати неможливо. Як ми можемо побачити, найбільший період спаду починається з 01.01 по 01.04.2020 року. Також можна проаналізувати що 01.06 та 01.08 місяці є перехідними, це означає що компанія при умовах активних продажів має періоди в яких по різних причинах відбувається спад перед ще більш активною роботою. Як можна побачити на графіку ми маємо два показники які зображені синім кольором та зеленим. Дуже важливо зазначити, що синій колір це показник вхідних якісних запитів, а зелений вже реалізованих замовлень. В період спаду ми бачимо що кількість запитів майже дорівнює кількості замовлень. В той час як в перехідних місяцях кількість якісних запитів на багато більша ніж реалізація замовлень. На те є декілька причин які ми будемо аналізувати далі. Розглянемо циклічність та тривалість замовлень, рисунок 2.4.

Перше, на що акцентується увага в період коли якісних запитів більше ніж реалізованих замовлень, важливо проаналізувати роботу менеджерів по продажам на предмет неякісної роботи. З цього ми бачимо конверсію по етапам продажів. С 100% вхідних запитів, отримуємо 87% якісних запитів, з цього починається робота менеджера. При обробці замовлень менеджер отримує 26% відмови, за весь період досліджу.

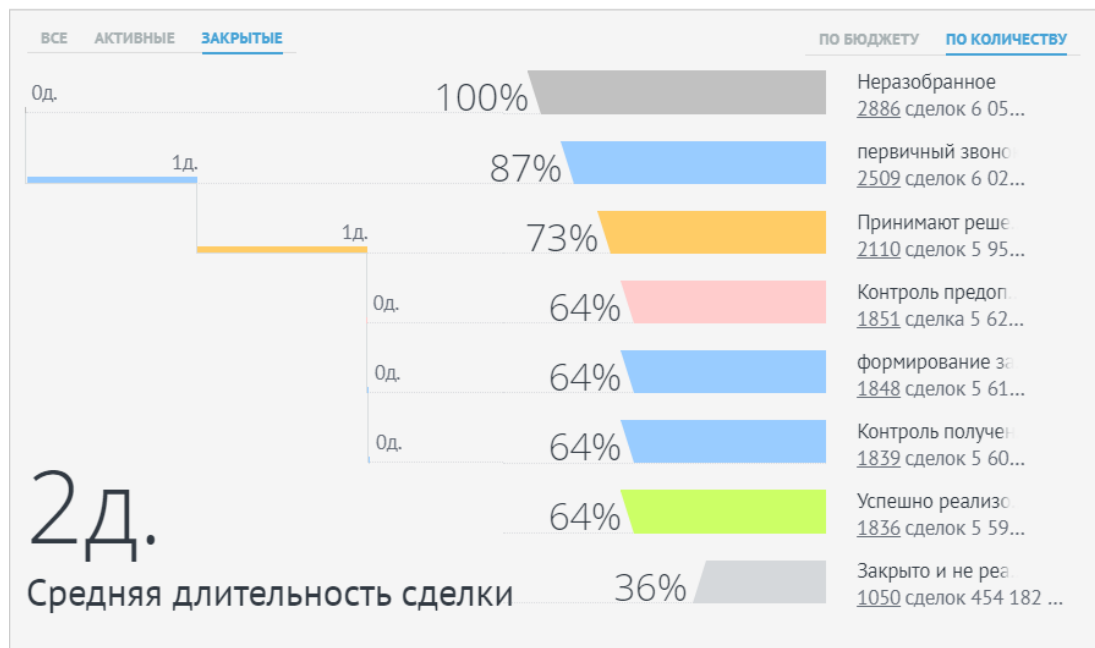


Рисунок 2.3 – Цикличность угод

В компанії критично допустимий рівень конверсії відмови дорівнює 29%. Ці дані відображаються в період перехідних місяців. Не маємо загальної тенденції не якісної роботи навіть із збільшенням навантаження. Суттєва втрата відбувається саме через недостатню кількість товарі в наявності, за що відповідає відділ закупівлі. Все ж таки втрати якості відбуваються і розрахунки, що наведено нижче цьому доказ.

Період дослід: 01.03.2020 Період спаду продажів в компанії «Х», табл. 2.5.

В таблиці маємо показники які вираховуємо за формулами (2.1), (2.2), (2.3):

$$Скзнд = квяз/22, \quad (2.1)$$

де $Скзнд$ – середня кількість вхідних якісних запитів на день;

$Квяз$ – кількість вхідних якісних запитів.

$$Скрзнд = крз/22 \quad (2.2)$$

де $Скрзнд$ – середня кількість реалізованих замовлень на день;

$Крз$ – кількість реалізованих замовлень в день.

$$Скзнд = 180/22, \quad Скзнд = 8,2;$$

$$Скрзнд = 136/22, \quad Скрзнд = 6,2$$

$$Вквд = скзнд - скрзнд \quad (2.3)$$

де $V_{квд}$ – втрата клієнта на день;

$$V_{квд} = 8,2 - 6,2, V_{квд} = 2.$$

Таблиця 2.5 – Результати розрахунків за показниками

№	Назва показника	Значення показника
1	Кількість вхідних якісних запитів	180
2	Кількість реалізованих замовлень	136
3	Середня кількість вхідних якісних запитів на день	8,2
4	Середня кількість реалізованих замовлень на день	6,2
5	Що денна втрата клієнта в день	2

Судячи с результатів розрахунків менеджер добре працює та отримує всього 24% відмов та 76% реалізації замовлень, рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Співвідношення % втрат клієнтів до % реалізації замовлень

Період дослідю : 01.05.2020 Період перехідного місяця активних продажів в компанії «Х», табл. 2.6. В таблиці маємо показники які вираховуємо за формулами: (2.1), (2.2), (2.3):

$$Скзнд = 213/22, Скзнд = 9,7;$$

$$Скрзнд = 150/22, Скрзнд = 6,8;$$

$$V_{квд} = 9,7 - 6,8, V_{квд} = 2,9$$

Результати розрахунків за показниками зведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Результати розрахунків за показниками

	Назва показника	Значення показника
№	Кількість вхідних якісних запитів	213
1	Кількість реалізованих замовлень	150
2	Середня кількість вхідних якісних запитів на день	9,7
3	Середня кількість реалізованих замовлень на день	6,8
4	Що денна втрата клієнта в день	2,9

Судячи з отриманих результатів, менеджер неякісно опрацьовує вхідні замовлення отримуючи 30% відмов, 70% замовлень реалізуються менеджером, рис. 2.5.



Рисунок 2.5 – Співвідношення % втрат клієнтів до % реалізації замовлень

Така статистика вказує на незадовільну роботу, адже вона на один відсоток більша від гранично допустимого значення. Керівник відділу продажів мусить зреагувати для того, щоб зменшити кількість замовлень на одного менеджера, або знизити кількість процесів для пришвидшення роботи. Для більш якісної роботи було розраховано: $9,2 - 7 = 2,2$; $9,7 - 6,8 = 2,9$.

Це означає співвідношення середніх показників, в місяць на кожен день, менеджеру припадає від 9,2 до пікової 9,7, з них реалізується від 6,8 до 7 клієнтів. Але є одне але, при завантаженні 9,7 (пікової) реалізувалося всього 6,8 клієнтів. При завантаженні в 9,2 реалізується замовлень 7 отримуємо максимальну ефективність. Це середній показник, але оптимальний досягається

при 9,2 цільових клієнтів, реалізувалося 7 клієнтів. При завантаженні в 9 клієнтів в день, буде максимальна ефективність.

Для того, щоб розуміти що для компанії означає втрата клієнтів, необхідно розуміти середній чек кожного клієнта. Нажаль ми не маємо можливості відкрити в дипломній роботі всі замовлення компанії «Х», тому, лише у вигляді вже сформованої таблиці по різних сегментах отримуємо середні чеки за період кварталу. Результати таблиці виглядають наступним чином: кількість замовлень B2C – 80%, замовлень B2B – 20%, табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Середні чеки по напрямкам

№	Назва показника	Значення
1	Середній чек на роздрібних продажах (B2C)	1917
2	Середній чек на оптових продажах (B2B)	16685
3	Втрачені фінансові можливості (B2C)	97843
4	Втрачені фінансові можливості (B2B)	212900

Ми отримуємо кількість втрат на кожному нереалізованому замовленні. Втрачені фінансові можливості з 01.05.2020 до 01.06.2020 (період перехідного місяця активних продажів в компанії «Х») за формулою:

$$V_{фм} = kv_{зм}/2 * Cч \quad (2.4)$$

де $V_{фм}$ – втрачені фінансові можливості;

$Kv_{зм}$ – кількість втрачених замовлень на місяць;

$Cч$ – середній чек.

$$V_{фмB2C} = (63,8-20%)*1917, V_{фмB2C} = 97843$$

$$V_{фмB2B} = (63,8-80%)*16685, V_{фмB2B} = 212900$$

Компанія не доотримала 310743 грн. Проводячи дослідження було виявлено, що при великій завантаженості втрата клієнтів зросла на 5%, при втраті тільки на 5% більше середнього, компанія втратила додатково 15537 грн. Цієї суми достатньо для того щоб найняти два менеджери для підвищення якості та отримувати більше прибутку та буде достатньо одного.

Для оптимального встановлення плану продажів КВП мусить аналізувати результати індивідуальних показників кожного менеджера як фінансовий показник так і показники в процентному відношенні від валового прибутку спільного.

Аналізуючи один з кварталів компанії «Х» персонально підсумовуємо результати та плануємо результати на наступній місяць. Аналізуємо показники першого місяця, таблиця 2.8.

Таблиця 2.8 – Результати дослідження першого місяця

	Менеджер	%
№	Менеджер 1 (B2C)	6%
1	Менеджер 2 (B2C)	4%
2	Менеджер 3 (B2C)	10%
3	Менеджер 4 (B2B)	31%
4	Менеджер 5 (B2B)	32%
5	Менеджер 6 (B2B)	17%

Результати дослідження першого місяця відображено для наочності на рис. 2.5.

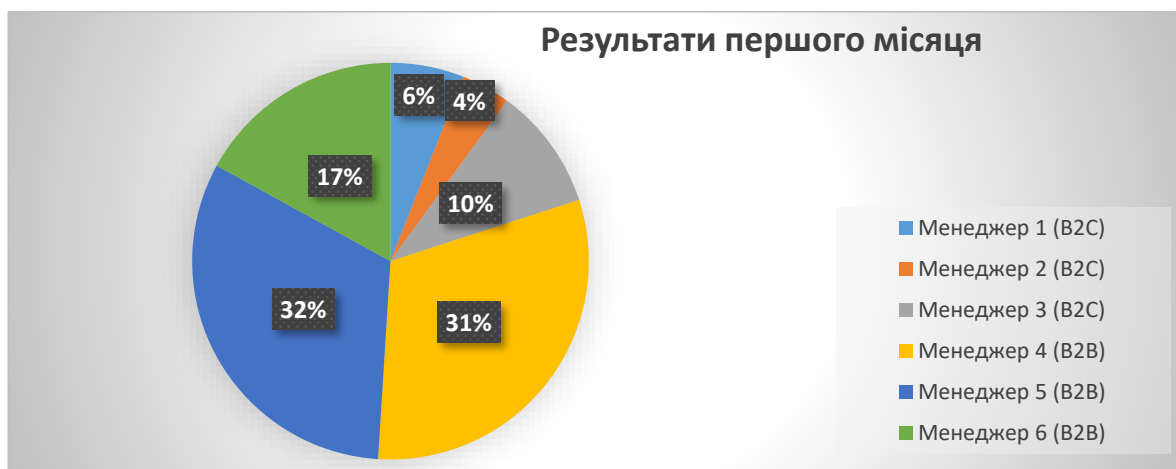


Рисунок 2.5 – Співвідношення результатів першого місяця

Проаналізуємо показники другого місяця, табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Результати дослідження другого місяця

	Менеджер	%
№	Менеджер 1 (B2C)	4%
1	Менеджер 2 (B2C)	20%
2	Менеджер 3 (B2B)	29%
3	Менеджер 4 (B2B)	39%
4	Менеджер 5 (B2B)	8%

Отримуємо візуальне розуміння співвідношення результатів, рис. 2.6.



Рисунок 2.6 – Співвідношення результатів першого місяця

Аналізуємо показники третього місяця, таблиця 2.10

Таблиця 2.10 – Показники третього місяця

	Менеджер	%
№	Менеджер 1 (B2C)	18%
1	Менеджер 2 (B2C)	9%
2	Менеджер 3 (B2B)	25%
3	Менеджер 4 (B2B)	35%
4	Менеджер 5 (B2B)	13%

Отримуємо візуальне розуміння співвідношення результатів, рис. 2.7.



Рисунок 2.7 – Співвідношення результатів третього місяця

Ставимо план для четвертого місяця по кожному менеджеру та беремо середні відсотки. Результати внесено до табл. 2.11.

$$\text{Менеджер 1 (B2C)} = (6+4+18)/3 = 10\%$$

$$\text{Менеджер 2 (B2C)} = (4+20+9)/3 = 11\%$$

$$\text{Менеджер 3 (B2B)} = (31+29+25)/3 = 28\% + 2\% \text{ (для тенденції зростання)}$$

$$\text{Менеджер 4 (B2B)} = (32+39+35)/3 = 35\%$$

$$\text{Менеджер 5 (B2B)} = (17+8+13)/3 = 14\%$$

Таблиця 2.11 - План на четвертий місяць

№	Менеджер 1 (B2C)	10%
1	Менеджер 2 (B2C)	11%
2	Менеджер 3 (B2B)	30%
3	Менеджер 4 (B2B)	35%
4	Менеджер 5 (B2B)	14%

Отримуємо візуальне розуміння співвідношення результатів, рис. 2.8



Рисунок 2.8 – Співвідношення результатів на четвертий місяць

Кожний наступний місяць буде прогнозуватися за допомогою трьох попередніх та паралельно на цей місяць в попередньому році, також можливі додаткові корегування в залежності від тенденцій та очікуваних подій отримуємо такі результати, що відображені на рис. 2.8.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ПРОДАЖІВ

3.1. Удосконалення системи управління персоналом «Х», що функціонує у сфері продажів

Під час роботи в компанії було проведено багато різноманітних спостережень та дослідів. Виявлено фрагменти росту компанії «Х». Перш за все, в компанії немає внутрішньої інструкції по популярним запитанням які виникають у працівників на перших етапах роботи на позиції. Це за собою приносить велику втрату часу для керівників відділів компанії. Проблематика працівників які не знають відповідей на різноманітні популярні запитання клієнтів. Приводить до емоційного напруження та втрати репутації в випадку не коректного вирішення проблеми. Було висунуто пропозицію по створенню FAQ.

FAQ (Frequently Asked Question) – часто поставлені, поширені питання. Ті які часто ставляться на певні теми та відповідей на них, яка створюється переважно для того, щоб не треба було постійно відповідати на одні й ті ж запитання. Для того щоб працівник міг швидко знайти відповідь на своє запитання та вирішити будь які проблеми.

В компанії поширені такі питання:

1. Які завдання мусить виконувати кожен з працівників в відділі?
2. Які форми оплати присутні в компанії ?
3. Які можливі способи відправлень та що потрібно для відправлення?
4. Що потрібно знати про постійних клієнтів ?
5. Як ввійти на будь яку платформу для роботи ?
6. Де знайти посилання на платформи які потрібні для роботи ?
7. Де я можу знайти презентації продукції ?
8. А що вважається цільовою заявкою ?
9. А як правильно спілкуватися з клієнтами (шаблон) ?

10. А ми переводимо клієнтів в телеграмм ?
11. Ми працюємо по системі дропшипінг ?
12. А якщо відправляємо з наложеним платежем, щось казати ?
13. Якщо при доставці порушила цілісність, що робити ?
14. А які в нас умови оптових цін ?

На всі ці питання в організації мають можливість відповісти в формі FAQ.

1. Кожен працівник мусить виконувати тільки ті завдання які були затвердженні в посадових інструкціях та ті завдання які КВП створює для підлеглого. В випадку не коректного виконання , або виконання не в повному обсязі завдань які затверджені в посадовій інструкції. Працівник мусить повідомити керівника відділу.
2. Клієнт має можливість здійснити оплату в різних валютах (курс на день оплати) . Перший спосіб це готівка ,другий без готівкова оплата.
3. В залежності від обсягів замовлення існують різні способи доставки . Для маленьких та середніх відправлень вагою до 500 кг відправлення відбуваються як укрпоштою так й новою поштою. Для габаритних відправлень використовуємо приватні вагові перевезення. В залежності від способу відправлення необхідно розуміти які процеси необхідно виконати для відправлення.

Нова пошта:

- оформлюємо в особистому кабінеті накладну:
- місто отримувача
- номер відділення або адреса отримувача
- номер телефону отримувача
- прізвище та Ім'я
- тип відправлення
- розміри відправлення
- оцінювальна ціна або наложений платіж
- передати інформацію отримувачу в вигляді номера накладної відправлення.

Укр Пошта:

- оформлюємо в особистому кабінеті накладну:
- місто отримувача
- індекс відділення або адреса отримувача
- номер телефону отримувача
- прізвище та Ім'я
- тип відправлення
- розміри відправлення
- оцінювальна ціна або наложений платіж
- передати інформацію отримувачу в вигляді номера накладної відправлення.

Вантажні відправлення :

- домовитися з клієнтом про ціну і часу
- виставляється заявка в Делла:
- місто одержувача
- місто відправника;
- обсяг, м3
- ціна
- вибір машини (ТЕНТ)
- дати (коли готові відправити)
- контактний номер телефону менеджера
- виставити заявку.
- домовитися з клієнтом і водієм про ціну і часу;
- повідомити склад про час прибуття машини на довантаження;
- сформувати накладну для водія і клієнта (2 копії);
- передати інформацію водієві про клієнта;
- передати інформацію клієнту про водія.

1. Чек-лист інформації про оптовиків:

- імена оптовиків і прізвища
- день народження

- продукцію яку Брав, Бере
- середній чек за весь час і за період місяці
- продукцію На яку потрібно розвивати
- майданчики на яких реалізує
- назва магазинів і закладів
- домовленості по оплатах
- основні напрямки Магазинів і переваги перед конкурентами
- взаємини з вугілля
- плани на розвиток (нові магазини / закладу)
- контакт повідомлення кожні 3-4 дні
- контакт телефонний дзвінок ЧЕРЕЗ РОБОЧИЙ телефон кожні 5-7 днів

1. Для того щоб ввійти на платформи які необхідні для роботи ,спочатку необхідно працювати лише с тими платформами та межовим доступом які виставляють керівники відділів . Чим більше працює працівник тим більшими можливостями володіє ,стосовно інформації та звітів компанії.

2. Цю інформацію працівник отримує в роздрукованій формі в перший день роботи. Якщо ви не отримали ,або загубили , мусите запитати повторний лист у керівника відділу.

3. Презентації продукції кожен працівник мусить пам'ятати та формувати індивідуально для себе, але також працівник має можливість розглянути інформацію в описі позиції на сайті.

4. Не входить в конверсію як цільова заявка

- реклама
- пропозиція співпраці (передаємо Денису закупівель або Денису маркетологу)
- якщо людина не відповідає на наше повідомлення.
- немає товару в наявності, немає аналогів для альтернативи.
- люди які звернулися але вже придбали товари у інших, під час неробочий, коли ми не відповіли.

– вчасно впровадження в Бас Менеджер має право о 17:30 відповідати покупцям про те що робочий день на жаль закінчився (якщо того вимагає заповнення CRM)

– іноземець

– повторне звернення клієнта якщо вже увійшов в конверсія як цільової, раніше протягом 30 днів

5. Для якісного спілкування використовуються «Мовні модулі» шаблони спілкування Цю інформацію працівник отримує в роздрукованій формі в перший день роботи. Якщо ви не отримали ,або загубили , мусите запитати повторну форму у керівника відділу.

6. Впроваджуємо текст для збільшення конверсії переходів: Прошу перейти в чат бот @xxxxxxxUabot, і продовжувати спілкування там, так як почастишали випадки злому, хочемо максимально убезпечити наше спілкування.

7. Так, ми працюємо по цій системі ,але маємо правила для партнерів: ми представляємо для Вас список продукції яка доступна для продажу по Дропшипінг, весь перелік знаходиться в нашому оптовому прайсі. <https://docs.google.com/spreadsheets>

Там же зазначені і ціни від 500 \$ за яким ми надаємо Вам товари на продаж. Наявність можна зручно переглядати по квітам у відповідному стовпці.

Для нашого довгострокового і взаємовигідного співробітництва Ви погоджуєтесь дотримуватися таких умов:

– товар, які купуєте у нас Ви повинні продавати не нижче нашої роздрібної вартості.

– загальний оборот по сумі наданих для Вас товарів повинен становити не менше 5000 грн. у місяць.

– всі нюанси на замовлення і консультація по продукції цілком і повністю на Вас, ми надаємо тільки товари і робимо відправлення від нашого імені (відправника).

– якщо клієнт не забирає відправлення з відділення Нової Пошти, то вартість за доставку оплачуєте ви як продавець за винятком невідповідного товару.

– для того, щоб ми відправили посилку Вам потрібно надіслати нам ПІБ одержувача, номер телефону, адреса і відділення куди відбутися відправка, а також спосіб оплати, якщо відправлення післяплатою вказувати Вашу суму. Якщо оплата на карту, то вартість товару повинна бути оплачена Вами до відправлення.

У разі недотримання цих домовленостей ми будемо змушені припинити нашу співпрацю по дроп-системі.

Щоб отримати ціни великого опту (1000 \$) для дроп-відправлень, Вам необхідно в місяць закупувати товарів на суму від 1000 \$ або щомісяця оформляти замовлення на суму великого опту.

Упевнений, що завдяки нашій продукції Ваші продажі збільшаться і відповідно прибуток зросте. Постараємося зробити для цього все можливе з нашого боку.

Так ,обов'язково попереджаємо наших покупців при відправленні зворотнім платежем таким чином: Ми можемо відправити посилку післяплатою, так як довіряємо своєму клієнтові, але хочемо також Вас попередити, що у разі безпідставної відмови від отримання товару протягом 7 днів Ви погоджуєтесь відшкодувати вартість зворотної доставки.

При пошкодженні товарів під час транспортування , відповідальність беруть на себе компанії які транспортують . Тому ,жодної відповідальності ми не несемо за цілісність під час транспортування.

Покупець має змогу отримати оптові ціни при замовлені від 500 доларів ,або 1000 доларів замовлення.

Для коректної роботи компанії необхідні заходи управління. В результаті спостережень ,було чітко з'ясовано, для кращої комунікації необхідні зустрічі керівників відділів. В зв'язку з тим що, різні відділи знаходяться в різних місцях, виникають різноманітні питання та ініціативи які потребують уваги

безпосередньо всіх керівників та власника компанії. За час досліджень було виділено основні питання які потребують обговорення керівників відділів:

- стандартизація пакування;
- створення артикулів;
- зміна привітання на вхідних дзвінках;
- проблематика актуальних залишків на платформах продажів;
- постійний дефіцит залишків актуальних продуктів;
- більш швидкі повідомлення про виплати від бухгалтера;
- зменшення заборгованостей клієнтів.

Такі питання було обговорено завдяки висунутій пропозиції. Та отримані такі результати:

- стандартизація пакування на сьогоднішній день можлива лише частково та тільки для не великої кількості позицій в замовленні. Завдання для стандартизації пакування отримав керівник складу.
- створення артикулів продукції необхідні для більш швидкої орієнтації як для менеджерів ,так і для клієнтів компанії . Завдання було виконано всього за тиждень , спільними зусиллями керівниками відділу закупівлі та відділу продажів. Підтримання актуальності залишилося на відділі закупівлі
- зміна привітання на вхідних дзвінках в зв'язку з зміною назви компанії, змінив офіс менеджер за дорученням керівника компанії.
- постійна проблема з актуальністю залишків на платформах на жаль не була вирішена повністю ,але частково було з'ясовано причини та варіанти вирішення проблеми. Таким чином , керівник відділу маркетингу взяв повноваження на радикальну зміну принципу актуалізації залишків з наміром вирішити проблему ,але попередив що без автоматичного оновлення за допомогою програми ,радикальна зміна не можлива. Головний бухгалтер запропонував автоматизувати залишки ,але на введення такої системи ,на жаль необхідно не менше 13 днів та додаткове фінансування.

- проблему дефіциту вирішити можливо, керівник відділу закупівлі не знав раніше що компанія потребує більше продукції. Тому, одразу після цього питання пообіцяв збільшити вдвічі закупівлі. Керівник компанії відповів що керівники відділу продажів та керівник відділу закупівлі мусять більше контактувати для най більш коректного формування закупівлі.
- на проблему оперативного інформування бухгалтер запропонував створити онлайн групу для автоматичного повідомлення за отриманий платіж. Рішення підтримали всі присутні.
- компанія потребує більш швидкого руху фінансів для більш стрімкого розвитку та зменшення касового розриву. Керівник відділу продажів запропонував зменшити термін дебіторської заборгованості до 5ти днів. На це має два тижні.

Всі ці питання були не вирішеними на протязі двох місяців, але всього за одну зустріч, вони вирішилися. Такі заходи необхідні на постійній основі для формування єдиного напрямку розвитку.

За допомогою вивченої методики мотивації різних типів менеджерів, було запропоновано створити аналогічну систему адаптивну мотивацію в компанії «Х», рис. 3.1. Сама методика створена на основі особистого досвіду, відомого бізнесмена який пройшов шлях від менеджменту першої ланки до четвертої ланки, на шляху якої створив систему мотивації на кожній сходинці.



Рисунок 3.1 – Ланки менеджерів

Менеджер I ланки - початковий рівень менеджменту, менеджер працює зазвичай безпосередньо з клієнтами та замовниками, на цьому рівні працює основна кількість менеджерів по обслуговуванню. Мотивація цієї ланки фінансова, людина яка працює на першому рівні потребує лише фінансові привілеї, рис. 3.1.

Менеджер II ланки – Другий рівень менеджера вже управління над менеджерами першого рівня. Тобто менеджери другої ланки стають керівниками відділу ,або групи відділів чисельністю оптимально 7 осіб. Основною мотивацією цього рівня вже поділяються на фінансову та не фінансову мотивацію. Не фінансову мотивацію можливо використовувати статус серед співробітників компанії. Особливі завдання та різноманітність ,мотивують цей рівень на більші ефективну роботу, рис.3.1.

Менеджер III ланки – Третій рівень менеджера вже професійні навички розвинені до управління кількома відділами як одного напрямку так і не залежних. Частіше за все , менеджери третьої ланки це виконуючи директори , або проектні менеджери які мають під відповідальністю компанію ,або окремий самостійний напрямок. Не велика різниця між третім та четвертим рівнями. Мотивацією цієї ланки це зростання компанії та посилення кожного члена менеджерів другої ланки, розширення напрямків та ефективності діяльності рис. 3.1.

Менеджер VI ланки – Четвертий рівень менеджерів майже ідентичні з третім, але це вже повноцінні керівники компанії. Частіше власники компаній , або керуючі партнери, акціонери. Керівники над третім рівнем менеджерів та будь ким в компанії . Приймають стратегічні рішення та вирішують запитання на рівні компанії. Мотивація цього рівня , творчість та зміни в компанії . Так звана свобода в роботі , від якої залежить майбутнє компанії.

Оскільки не кожна компанія має таку кількість відділів та працівників, часто зустрічається так, менеджер VI ланки одночасно як менеджер II-III ланки, рис.3.1.

З ростом компанії поступово й зростають менеджери , власник поступово займає свою посаду керівника компанії, контролює керівників третього рівня.

3.2. Напрями удосконалення стратегічного аналізу продаж та розвитку підприємства «Х».

При постійній роботі та великій кількості інформації людина не може запам'ятати всі техніки продажів та продукцію для оперативної та якісної роботи. В сучасних умовах конкуренції та великої кількості інформації на клієнта , особливо важливо бути експертом та лідером в розмові с клієнтом. Оскільки продажі в компанії Х відбуваються в основному онлайн, треба швидко оперувати великою кількістю інформації. Для того щоб менеджер був максимально професійним та лідером переговорів, необхідно впровадити в компанії норматив для кожного відділу. Пропоную зробити повторення та вивчення матеріалу самостійним . А контроль результатів в вигляді тесту що 3 місяці ,в залежності від успіху складання ,працівник отримує фіксований оклад. При успішному складанні екзамену (працівник отримує максимальний оклад). При негативному складанні тесту (працівник отримує мінімальний оклад). При складанні декількох разів екзамену с негативним результатом. Працівник буде звільнений або переведений до іншого відділу, в зв'язку з не відповідальними виконанням обов'язків. Пропоную створити такий обов'язковий тест для співробітників.

1. В якому році була заснована компанія
2. Які основні цінності компанії
3. Популярні проблематики клієнтів в індустрії
4. Основні конкуренти
5. Структура продажів
6. Структура презентації продукції
7. Структура обробки заперечень
8. Усне опитування по продукції

9. Практичні кейси с керівниками відділів

10. Бізнес процеси

11. Посадові інструкції

12. Творча ініціатива ,розбір дзвінків та листувань с клієнтами.

При відповіді на 1-6 питань вважається негативним результатом.

При відповіді на 6-10 питань вважається задовільним результатом.

При відповіді на всі завдання , працівник отримує підвищення окладу.

Як було згадано вище, індустрія активно розвивається при ефективній роботі кожного відділу. Для того щоб компанія укріплювала свої позиції, необхідно постійно розширювати асортимент та встановлювати найкращі ціни на існуючі позиції. Для того щоб розширювати асортимент необхідний детальний аналіз ринку та попиту. Відділ продажів оцінює кількість заявок с продукцією якої немає в наявності, кількість заявок с продукцією яка була в наявності, але закінчилася. Аналізуючи наших партнерів ,менеджер фіксує популярні товари які мають попит у партнерів ,та передають інформацію в відділ закупівлі. В відділі закупівлі, отримуючи данні ,додатково аналізують можливості для закупівлі та рентабельності. Критерієм для укріплення компанії на ринку, створення максимально конкурентної ціни продукції. Завдання відділу закупівлі ,створити найкращі умови для клієнтів стосовно продукції та ціноутворення.

Оскільки в компанії велика кількість документів , процесів ,звітів, паролів доступу, обов'язків і т.д. Все це необхідно з'єднати в одному місці для актуального оновлення даних. Більш швидка орієнтація нових співробітників, постійна пам'ятка для постійних працівників. Можливість отримувати інформування що до поставлених планів на кожного працівника. Можливість проглядати свої попередні показники. Розраховувати орієнтовну заробітну плату. Таким чином внутрішній сайт буде мозком в якому в залежності від доступу користувач отримує будь яку необхідну інформацію.

Під час дослідження було з'ясовано що при великій кількості відділів які знаходяться в різних місцях та активному росту компанії, стає необхідним відео контроль.

Що отримує компанія при наявності відео контролю:

- контроль якісної роботи відділу продажів;
- контроль виконання плану в відділі маркетингу;
- відео фіксація збору замовлень та видачі на складі;
- фіксація виконання поручень;
- не своєчасний початок або закінчення робочого часу;
- фіксація крадіжок.

3.3. Формування програми щодо підвищення ефективності виробництва на підприємстві «Х».

Для зростання компанії та залучення більшої кількості клієнтів ,необхідне розширення на нові ринки збуту продукції та новий відділ продажів на закордонні продажі. Для компанії залучення нових покупців ,значить збільшення доходів та більш швидка оборотність продукції. Отримуючи новий ринок збуту продукції, компанія має можливість диверсифікувати ризики. Фактор розподілу ризиків та збільшення об'єму продажів, однозначно буде ефективним способом росту компанії «Х». На меті цієї пропозиції був створений план виходу на ринок Європи:

1. Аналіз попиту по методу ручного пошуку
2. Аналіз конкурентів які працюють с переважною більшістю клієнтів
3. Попередні прогнозування прибутковості
4. Створення документальної бази що до запровадження торгівлі
5. Офіційне оформлення складу та працівників в країні ввезення
6. Пошук працівників с знанням іноземної мови
7. Створення бізнес процесів та регламентів роботи
8. Забезпечення продукцією складу в країні розповсюдження

9. Створення умов вигідніших ніж у конкурентів

10. Активне партнерство с клієнтами

Під час формування плану ,було проведене опитування в якому було залучено більш як 80 магазинів та визначено , що в середньому магазини мають намір закуповувати продукцію в еквіваленті 2700 євро що місяця. Тому ,аналізуючи данні опитування можемо зробити висновок ,при виході на міжнародний ринок Європи. Компанія може отримувати додатковий дохід в вигляді 216 000 Євро, напевно що це при найкращій пропозиції та найліпших умовах.

Оскільки в компанії збільшується кількість замовлень , також не від'ємним залишається збільшення кількості скарг від клієнтів. Для того щоб мінімізувати кількість не якісної обробки скарг від покупців. Для мінімізації збитків фінансових та втрат репутації. Вважаю за необхідне створити відділ рекламацій. В обов'язки цього відділу будуть входити такі обов'язки:

1. Спілкування с клієнтами які не зрозуміли комплектації продукції
2. Співпраця з новою поштою по випадкам пошкодженої продукції
3. Співпраця з новою поштою по випадкам зникнення продукції
4. Вирішення з клієнтом гарантійних звернень
5. Моніторинг відмов від отримання замовлень клієнтами
6. Спілкування с клієнтами які мають скарги та пропозиції що до роботи компанії
7. Вирішення конфліктних ситуацій з клієнтами по провині компанії
8. Створення доказових регламентів та попереджень для клієнтів
9. Постійний контакт с відділом закупівлі ,що до скарг на продукцію виробників
10. Обов'язковий звіт що місяця

Для оптимальної та вигіднішої роботи , необхідно постійно створювати вигідніші умови для роботи с клієнтами та оптимізувати простір який займають відділи та приміщення. Ці фактори змушують створити додатковий відділ логістики. Оскільки велику кількість часу дійсно витрачають не спеціалізовані

відділи на пошуки якісніших логістичних маршрутів з більш вигідними умовами. Також розміщення продукції на складі з найбільш ефективним та зручним розміщенням. Для цього необхідний відділ логістики. Завдання відділу логістики в компанії «Х»:

- пошук транспорту з країни імпортера;
- пошук вигідніших умов в співпраці з транспортними компаніями України;
- організація і групування продукції до завантаження в транспортний засіб;
- планування кількості осіб для ефективної роботи;
- планування розташування продукції;
- пошук логістичних переміщень закордон продукції;
- планування приміщень для ефективної роботи відділів;
- розрахунки необхідних матеріалів та засобів.

ВИСНОВКИ

В дипломній роботі ми проаналізували теоретичні та методичні підходи удосконалення теоретичних та методичних положень щодо здійснення стратегічного аналізу діяльності та розвитку відділу продажів підприємства в сучасних умовах, дослідили сутність, значення та функції аналізу в компанії; визначили місце та роль стратегічного аналізу в системі управління сучасним підприємством; проаналізували діяльність компанії Х ; дослідили інструментарій та методи стратегічного аналізу; здійснили аналіз методичних підходів до оцінки ключових показників ефективності підприємства.

Нами було обрано за об'єкт дослідження компанію Х, здійснено характеристику його організаційно-економічної діяльності, проаналізовано ключові показники ефективності та запропоновані напрями удосконалення стратегічного аналізу діяльності та розвитку відділу продажів.

Ефективність розвитку підприємства, на наш погляд буде забезпечено на основі реалізації стратегії, що базується на впровадженні елементів менеджменту якості в усі системи організаційної структури управління; застосуванні стратегії управління по цілям; підвищенні кваліфікації персоналу в галузі продажів; проведення моніторингу та діагностика розвитку ринку; використанні нових технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бандурка А. М. Психология управления / Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. – Харьков : Фортуна-Пресс, 1998. – 464 с.
2. Блейк Р. Р. Научные методы управления / Р. Р. Блейк, Д. С. Моутон : [пер. с англ.] – К. : Наукова думка, 1990. – 274 с.
3. Маркетинг. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.marketing-ua.com/research.php>
4. Браун Л. Имидж – путь к успеху / Браун Л. : [пер. с англ.] – СПб. : Питер Пресс, 1996. – 288 с.
5. Виноградський М. Д. Управління персоналом. : навч. посібник / Виноградський М. Д. , Виноградська А. М., Шканова А. М. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
6. Власова Н. М. И проснешься боссом. Справочник по психологии управления / Власова Н. М. – Новосибирск : Экор, 1994. – 230 с.
7. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / Гаркавенко С. С. – К. : Лібра, 2002. – 712 с.
8. Герчанівська П. Е. Культура управління : навч. посібник / Герчанівська П. Е. – К. : ІВЦ Видавництво “Політехніка”, 2005. – 152 с.
9. Герчикова И. Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики : учебн. пособие / Герчикова И. Н. – М. : Консалтбанкир, 2002. – 576 с.
10. Григорьева М. В. Психология труда : конспект лекций / Григорьева М. В. – М. : Высшее образование, 2006. – 192 с.
11. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навч. посібник / Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
12. Дафт Р. Л. Менеджмент / Дафт Р. Л. : [пер. с англ.] – СПб. : Питер, 2000. – 832 с.
13. Демб А. Корпоративне управління: Віч-на-віч з пара-доксами / А. Демб, Ф. Ф. Нойбауер : [пер. з англ.] – К. : Основи, 1997. – 302 с.

14. Дерлоу Дес Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Дерлоу Дес : [пер. з англ.] – К. : Наукова думка, 2001. – 242 с.
15. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посібник / Дуткевич Т. В. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 456 с.
16. Іпатов Е.Ф. Психологія управління в бізнесі : навч. посібник / Іпатов Е. Ф., Левківський К. М., Павловський В. В. – [2-е вид., доп., перер.]. – Харків – Київ : НМЦВО, 2003. – 320 с.
17. Международная торговля инжиниринговыми услугами [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.gsu.by/biglib/GSU/Экономический/49_Полякова_Тема%205%20Международная%20торговля%20инжиниринговыми%20услугами.pdf.
18. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посібник / Карамушка Л. М. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.
19. Карнегі Д. Як завойовувати друзів та впливати на людей / Карнегі Д. – Харків : Промінь, 2001. – 560 с.
20. Коллинз Дж. От хорошего к великому / Коллинз Дж. – Санкт-Петербург, 2004. – 304 с.
21. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія / Коломінський Н. Л. – К. : МАУП, 2000. – 286 с.
22. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. – К. : Знання, 1999. – 556 с.
23. Кузин Ф. А. Имидж бизнесмена / Кузин Ф. А. – М. : Осъ – 89, 1996. – 304 с.
24. Кузнецов И. Н. Корпоративная этика : учебн. пособие / Кузнецов И. Н. – М. : Изд. деловой и учебной литературы, 2003. – 480 с.
25. Культура менеджмента (социально-психологические аспекты) : монография / [Гончаров В. Н., Радомский С. И., Радомская М. С., Додонов О. В. и др.] – Донецк : СПД Куприянов В. С., 2007. – 210 с.
26. Стратегічний аналіз: Конспект лекцій. Електронний ресурс. Режим доступу: lib.uabs.edu.ua/library/.../К.../555_2005.htm.

27. Лесько О. Й. Етика ділових відносин : [навч. посібник] / О. Й. Лесько, М. Д. Прищак, О. Б. Залюбівська, Г. Г. Рузакова. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 320 с.
28. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : навч. посібник / Лозниця В. С. – К. : КНЕУ, 1997. — 248 с.
29. Ликсон Ч. Конфликт / Ликсон Ч. – СПб. : Пите Паблішинг, 1997. – 160 с.
30. Мельник Л. П. Психологія управління : курс лекцій / Мельник Л. П. – К. : МАУП, 1999. — 176 с
31. Менеджмент організацій : підручник / за заг. ред. Федулової Л. І. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.
32. Молл Е. Г. Менеджмент: организационное поведение / Молл Е. Г. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 160 с.
33. Морита А. Сделано в Японии. История фирмы Сони / Морита А. : [пер. с англ.] – М. : Прогресс, 1990. – 410 с.
34. Морозов А. В. Деловая психология : учебник / Морозов А. В. - [3-е изд., доп. и перераб.]. – М. : Академический Проект, 2005. – 1040 с.
35. Нельсон Б. Умение управлять для “чайников” / Нельсон Боб, Экономпи Питер. : [пер с англ.]. – К. : Диалектика, 1997. – 336 с.
36. Ньюстром Джон В. Организационное поведение / Джон В. Ньюстром, Кейт Дэвис : [пер. с англ.] – СПб. : Изд. “Питер”, 2000. – 448 с.
37. Орбан-Лембрик Л. Е. Основи психології управління : монографія / Орбан-Лембрик Л. Е. – Івано-Франківськ : Плай, 2002. – 426 с.
38. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посібник / Орбан-Лембрик Л. Е. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
39. Организационная психология / под ред. П. К. Власова, С. А. Маничева, Г. В. Суходольского. – СПб. : Изд-во С.-Петербургского ун-та; Харьков : Изд-во “Гуманитарный центр”, 2008. – 480 с.
40. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій / Осовська Г. В. – К. : “Кондор”. – 2003. – 218 с.

41. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посібник / Палеха Ю. І. – К. : Кондор, 2008. – 356 с.
42. Палеха Ю. І. Культура управління та підприємництва : навч.-методичний посібник / Ю. І. Палеха, В. О. Кудін. – К. : МАУП, 1998. – 96 с.
43. Пиз А. Язык телодвижений : как читать мысли других людей по их жестам / Пиз А. – СПб. : Изд. Дом Гутенберг, 2000. – 186 с.
44. Почебут Л. Г. Организационная социальная психология : учебное пособие / Л. Г. Почебут, В. А. Чичер. – СПб. : Речь, 2002. – 298 с.
45. Пряжников Н. С. Психология труда и человеческого достоинства : учебн. пособие / Н. С. Пряжников, Е. Ю. Пряжникова. – М. : Академия, 2005. – 216 с.
46. Психология управления : курс лекций / отв. ред. М. В. Удальцова. — Новосибирск, 1997. — 150 с.
47. Психологія професійної діяльності і спілкування // за ред. Л. Е. Орбан, Д. М. Гриджука. – К. : Преса України, 1997. – 192 с.
48. Радченко С. Г. Етика бізнесу. Практикум : навч. посібник / Радченко С. Г. – К. : КНТУ, 2006. – 192 с.
49. Роджерс Ф. Дж. ІВМ. Взгляд изнутри. Человек – фирма – маркетинг / Роджерс Ф. Дж. : [пер. с англ.] – М. : Прогресс, 1990. – 280 с.
50. Селье Г. Стресс без дистресса / Селье Г. : [пер. с англ.] – М. : Прогресс, 1982. – 127 с.
51. Семенов А. К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – М. : Изд.-торговая палата “Дашков и К^о”, 2002. – 200 с.
52. Статінова Н. П. Етика бізнесу : навч. посібник / Н. П. Статінова, С. Г. Радченко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 280 с.
53. Тейлор Ф. У. Принципи научного менеджмента / Тейлор Ф. У. : [пер. с англ.] – М. : Контроллинг, 1991. – 104 с.
54. Аналіз. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/аналіз>.

55. Сайнога Н.Д. Стратегічний аналіз у системі «Економічний аналіз – стратегічний менеджмент». Електронний ресурс. Режим доступу: http://www.rusnauka.com/7_NMIW_2011/Economics/7_81384.doc.htm
56. Короткий курс лекцій з дисципліни «Управлінський аналіз» «Економічний аналіз – стратегічний менеджмент». Електронний ресурс. Режим доступу: http://studme.com.ua/1584072010017/ekonomika/upravlencheskiy_analiz.htm
57. Левик І.С. Суть стратегічного аналізу та його значення для управління підприємством. Електронний ресурс. Режим доступу: <ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2742/1/19.pdf>
58. Галушка З.І. Стратегічний менеджментс.