

**SALES-MANAGEMENT ЯК ОДИН З КЛЮЧОВИХ НАПРЯМКІВ
УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ****Матвєєва Ю.Т.,***канд. екон. наук, доцент,**старший викладач кафедри управління ім. О.Балацького**Сумський державний університет, м. Суми**вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007, Україна**y.matvieieva@management.sumdu.edu.ua***Опанасюк Ю.А.,***канд. екон. наук, доцент,**старший викладач кафедри управління ім. О.Балацького**Сумський державний університет, м. Суми**вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007, Україна**yu.opanasiuk@management.sumdu.edu.ua***Бондар Т.В.,***канд. екон. наук, доцент,**старший викладач кафедри управління ім. О.Балацького**Сумський державний університет, м. Суми**вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007, Україна**t.bondar@management.sumdu.edu.ua***Петренко Д.О.,***Керівник департаменту збуту, студент 4-го курсу гр. Мз-61с**спеціальність 073 «Менеджмент»**Сумський державний університет, м. Суми**вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007, Україна**petrenskoden215@gmail.com*

Одним із найбільш популярних та актуальних видів діяльності в усьому світі на сьогоднішній день є продажі товарів та послуг. У цьому контексті науковцями та практиками досліджуються навички, уміння та компетенції фахівців у даному напрямку діяльності. В компаніях, що працюють в галузі реалізації товарів та послуг, приділяється особлива увага розробці мотиваційної системи для сейлз-менеджерів з метою підвищення їх продуктивності праці. В статті досліджуються теоретичні та науково-методичні підходи щодо удосконалення системи управління компанією, яка функціонує в галузі продаж. На прикладі досвіду однієї з ведучих компаній в галузі продаж визначаються основні напрямки та види продаж, виявляється сучасний інструментарій здійснення ефективних продажів. Також, в статті особливої уваги приділяється діловим характеристикам та особистісним якостям успішного сейлз-менеджера. У вигляді алгоритму описані бізнес-процеси для менеджера взхідної лінії. На базі використання системного аналізу вивчені процеси управління відділами продажів підприємств. Запропоновано підхід щодо визначення ефективності роботи сейлз-менеджерів, на основі якого передбачається формування річної матриці ефективності роботи сейлз-менеджерів. Виявлено основні причини втрат якісних замовлень та замовлень. Запропоновано підхід до управління персоналом торговельних підприємств та обґрунтовано необхідність ведення аналітичного контролю продаж, управління взаємопов'язаними процесами як єдиним потоком для ефективної роботи. Визначено напрямки підвищення ефективності роботи відділу продажів, шляхом зменшення часу на обробку замовлень, запровадження управлінських заходів. Виявлено можливість збільшення доходу компанії шляхом збільшення якості роботи кожного працівника відділу продажів. Запропоновано систему мотивації для фахівців з продажів відповідно до їх рівнів: фінансова мотивація (I рівень), фінансова та не фінансова мотивація (II рівень), промоція сейлз-менеджерів (III рівень), надання творчої свободи у роботі та можливість приймати рішення в управлінні компанією (VI рівень). В свою чергу мотиваційний пакет повинен враховувати рівень відмови від замовлення за кожним менеджером. При цьому мають бути враховані і напрямки продажів: B2B продажі, B2D продажі, B2C продажі, D2C продажі.

Ключові слова: сейлз-менеджери (sales-managers), прями продажі, система мотивації, B2B продажі, B2D продажі, B2C продажі, D2C продажі, CRM-система, ефективність продажів, холодні продажі, теплі продажі, гарячі продажі, активні продажі, пасивні продажі.

DOI: 10.21272/1817-9215.2020.1-6

ВСТУП

В сучасних умовах сфера продажів є одним з найпопулярніших видів діяльності. Зокрема, електронна комерція має досить високий рівень зростаючого попиту з боку споживачів, які цікавляться покупками в Інтернеті. Особливого значення такий вид продажів набув у зв'язку з пандемією.

Згідно даних останнього опублікованого звіту Всесвітньої асоціації прямого продажу (World Federation of Direct Selling Associations – WFDSA) з 2015 р. по 2018 р. статистика свідчить про динаміку зростання продажів (див. рис. 1) [3].

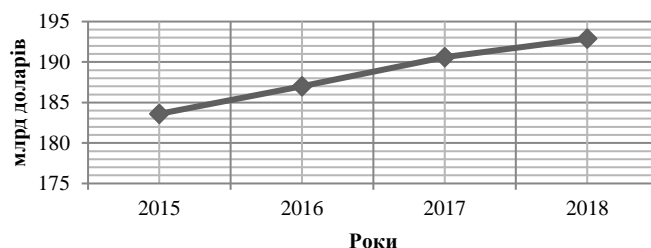


Рисунок 1 – Динаміка прямих продажів згідно Всесвітньої асоціації прямого продажу (World Federation of Direct Selling Associations – WFDSA), (побудовано авторами на основі даних [4])

В свою чергу, в 2020 році загальний обсяг продажів інтернет-магазинів по всьому світу сягнув майже 2 трильйони доларів США. Країнами-лідерами в галузі електронної комерції є: Китай, США, Велика Британія, Японія, Німеччина, Франція, Корея, Канада.

Актуальність досліджень в галузі електронної комерції відзначається Базою даних Scopus (рис. 2).

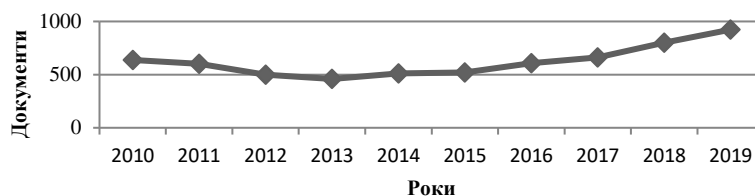


Рисунок 2 – Кількість публікацій за 2010-2020 рр. в БД Scopus® за фільтрами TITLE-ABS-KEY «electronic» AND «sales». (Джерело: побудовано авторами на основі даних БД Scopus®, <https://www.scopus.com/>)

Теоретичні та прикладні аспекти управління персоналом в торговельних мережах висвітлені такими вченими, як: Глазкова К.[8], О. Кірпи́ков, А. Мішанина, [9] І. Закіров, Т. М. Боровська, Д. І. Гришин, А. А. Андрюшкін [13]

Вагомий внесок до формування концепції управління персоналом торговельного підприємства зробили В.Я. Чевганова, Ю.О. Прийма [22], Дончак, Л. Г., Добіжа, В. В., & Шкварук, Д. Г. [16], Галайда Т.О. [14], Гончар О. І., Муравська Л. І. [15], Коптева Г. [17].

Зокрема, питанням розвитку електронної комерції присвячені роботи, що індексуються в БД Scopus таких зарубіжних науковців як Гасан І., Новгородов С., Фукс Г., Акріче Ю. [9] Цзе Вей, Цзинхуей Лу, Юе Ван, Мудамбі, С.М., Шуфф, Д., Чао-Мін Чіу, Ерік Т. Г., Ван Ю-Хуей Фанг, Хсін-І Хуан, Ана Бабич Росаріо, Франческа Соттіу, Крістін Де Вальк, та ін. Дослідження в галузі сейл-менеджменту, що також зазначені

в БД Scopus® належать таким авторам: Беске, П., Ленд А., Сеурінг С., Галліно, С., Морено, А., Тіварі, Н.К., Кумар, Р.К., Сарраф, С., Кумар, П., Рана, Н.П. Незважаючи на досить великий обсяг наукових досліджень у галузі сейл-менеджменту, дана тематика не втрачає актуальності, рис. 3. Крім того в умовах пандемії особливо значення набувають питання розвитку ефективних методів продаж з урахуванням можливостей як особистісного спілкування з клієнтами, так і в on-line просторі.

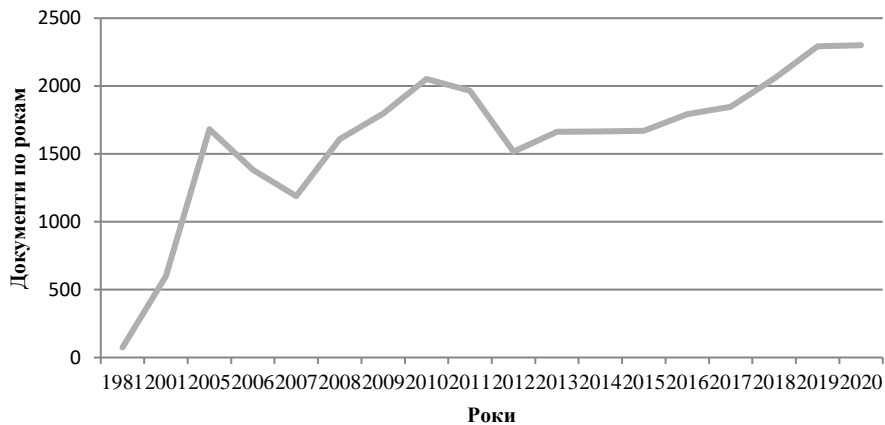


Рисунок 3 – Кількість публікацій за 1981-2020 рр. в БД Scopus® за фільтрами TITLE-ABS-KEY «sales» AND «management». (Джерело: побудовано авторами на основі даних БД Scopus [3])

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є формування напрямків підвищення ефективності системи управління організаціями галузі продаж на прикладі аналізу та оцінювання показників компанії X, що функціонує в галузі продажів.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

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 таким чином, щоб покупець зміг рекомендувати компанію своєму оточенню та повертатися сам за повторними покупками. Приводити в компанію нових покупців, які збільшують доходи, утримувати існуючих клієнтів – це місія, яка покладається на відділ продажів, а «людей-чарівників» відділу продажів прийнято називати в професійному світі менеджери з продажів 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 продажів, які ми робимо в магазині, до всесвітнього обміну, який і створює торгівельну діяльність [18].

Менеджер з продажів (sales-manager) – це одна з найбільш популярних професій в сучасному світі, без якої не може функціонувати жодна компанія; людина, яка займається прямими та непрямими продажами.

В галузі продажів існує велика кількість теорій, стандартів та технологій щодо здійснення ефективних продаж. В свою чергу, вони 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 [23].

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

Класифікацію напрямів продажів приведено на рисунку 4.

Ефективність продаж залежить від професійності сейлз-менеджерів. В свою чергу, в залежності від рівня професійних навиків таких менеджерів формується і ціна на ринку таких фахівців.



Рисунок 4 – Напрямки продажів та їх особливості (розроблено авторами на основі аналізу літературних джерел та досвіду компанії X)

За кожним з напрямів виокремлюють певні види покупців та, відповідно до них, види продажів (рис. 5)

До навичок, якими повинен володіти фахівець з продажів для найбільш результативної роботи з клієнтами, відносять:

- навички гарного настрою (завжди всміхнений);
- навички слухача (тільки ті, хто слухають можуть почути);
- навички презентації (вміння гарно презентувати продукти компанії);
- навички самоорганізації (менеджер мусить вміти організувати свій робочий простір і час);
- навички сенситивності (мова тіла);
- навички психічного впливу (вміти на рівні підсвідомості впливати на людину (сугестія));
- навички клієнтоорієнтовності (створення комфортних умов для клієнта) [19].

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.

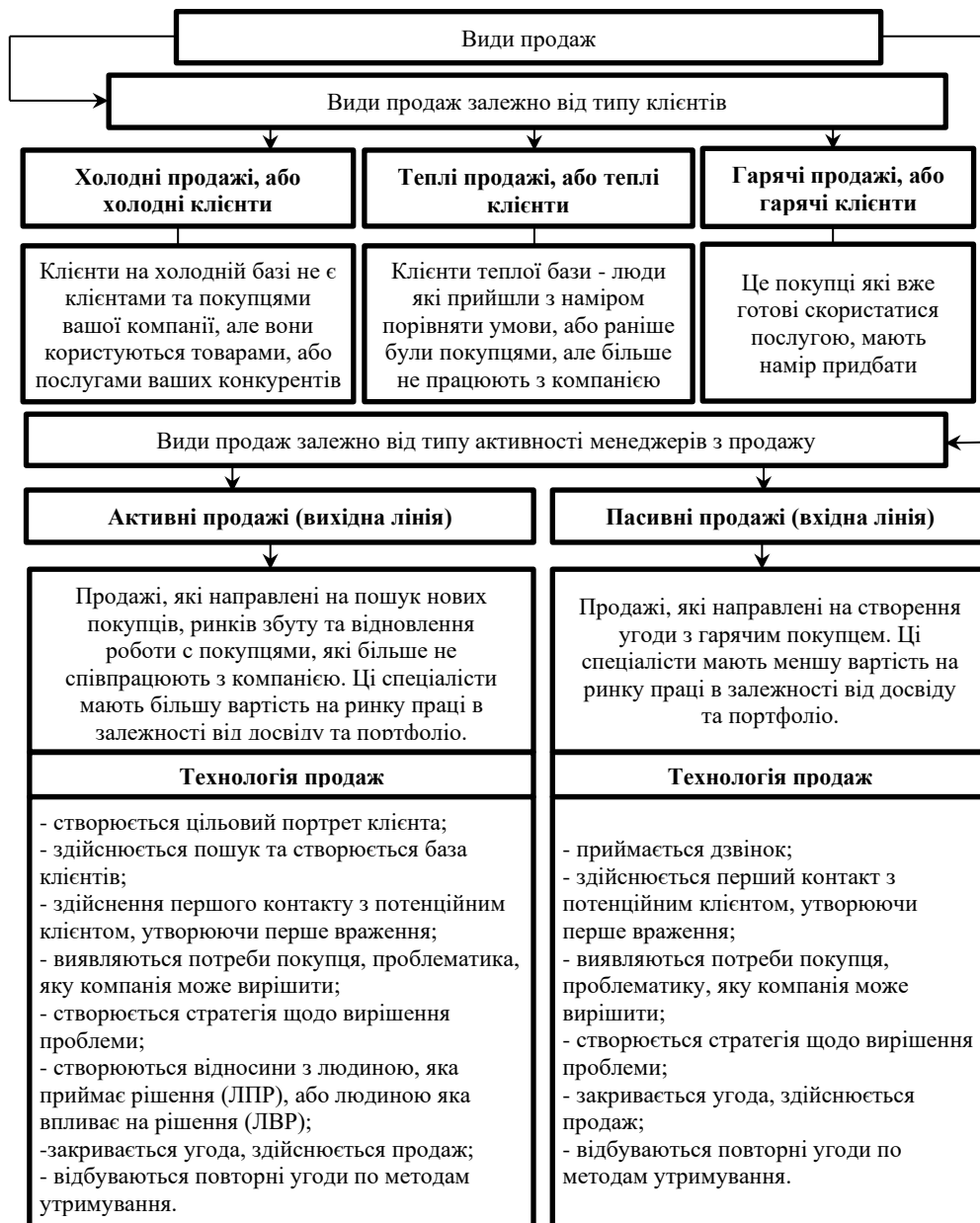


Рисунок 5 – Види продаж залежно від типу клієнтів та типу активності менеджерів з продажу ((розроблено авторами на основі аналізу літературних джерел та досвіду компанії X))

Для ефективного управління у відділі продажів користуються допоміжними сервісами, які дозволяють більш детально аналізувати працю. А саме: CRM-система, Віртуальна АТС, 1С. В залежності від окремих показників можна використовувати симбіоз 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 [21].

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, багатofункціональна програма адміністрування, через яку проходять майже всі дії угод, в тому числі й виставлення рахунків для 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 способи продажів. Розвиток інформаційних технологій розширили ринки збуту та реалізації продукції. При чому, основною концепцією в сучасному світі стала збільшення кількості покупців без додаткових витрат. Мінімізація витрат та збільшення доходів – основні вимоги ведення бізнесу. Із збільшенням покупців збільшилися й конкуренція торгівельних підприємств, що викликало зростання вимог до продукції та сервісу товарів.

На прикладі однієї з компаній, діяльність якої зорієнтовано виключно на онлайн продажі, нами було досліджено особливості роботи сейлз-менеджерів.

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 за кордоном; виробництво кокосового вугілля особистого бренду. Функціонування компанії розпочалося у 2016 році з виробництва дрібних аксесуарів. Вже в 2018 році, компанія взяла участь в наймасштабнішому заході кальяної індустрії «Hookah Club Show», завдяки якому компанія набула популярності.

Діяльність компанії націлена на максимальний рівень задоволення вимог клієнтів. Компанія працює за напрямками продажів онлайн в сегментах B2B; B2C; B2D – пропонуючи вироби особистого виробництва та дистрибуції.

В свою чергу, необхідно зазначити, що за даними Євростату, в Європейському союзі в сегменті Інтернет-торгівлі надходить близько 15% усіх роздрібних продажів саме з сегменту B2C.

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;
- взаємодтримка – готовність прийти на допомогу своєму колезі;
- охайність – дотримання порядку на робочому місці;
- працьовитість – готовність діяти з повною віддачою при виконанні своїх задач;
- чесність – бути чесним з собою, з колегами, з керівництвом, з клієнтами. Брехня і недомовленість – неприпустимі.

Відділ продажів в компанії «Х» – один з основних відділів, що складається з 6 осіб, які мають різні напрямки діяльності, обов'язки та проекти, рис. 6 [7].

На напрямку менеджера вхідної лінії В2В; В2С працює два працівники. Вони приймають заявки з різних платформ. Після обробки клієнтів нових сегменту В2В, заявки переходять до менеджерів по роботі з постійними клієнтами. В своїй роботі компанія «Х» використовує наступні канали збуту:

1. Інтернет-магазин на платформі Prom.ua – маркет-плейс один з найпопулярніших в Україні, в якому згруповано велика кількість різноманітних магазинів. Завдяки популярності платформи є вірогідність розширення торгівельної мережі. На цій платформі менеджер приймає замовлення та має он-лайн чати для спілкування, послуга передзвону, завдяки якій менеджер отримує дзвінок.

2. Інтернет магазин індивідуальний (окремий) – один з найкращих напрямів реалізації продукції. Під час пандемії компанія перейшла в он-лайн та був розроблений сайт. Але, на жаль, за рік сайт не став ефективним. На цій платформі менеджер приймає замовлення та має онлайн чати для спілкування, є послуга передзвону, завдяки якій менеджер отримує дзвінок.

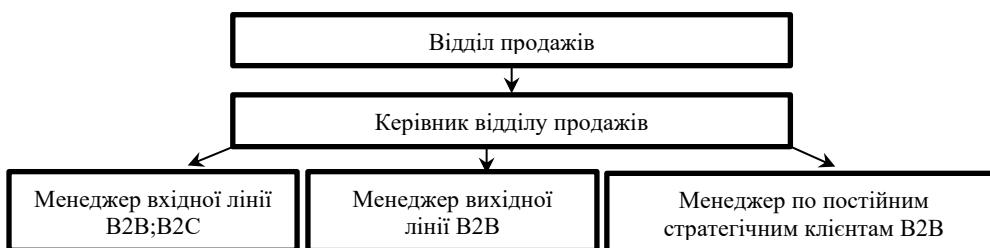


Рисунок 6 – Організаційна структура відділу продажів компанії Х, що функціонує у галузі продаж (розроблено авторами на основі аналізу досвіду компанії Х)

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

4. 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.

5. 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.

6. Месенджер/телеграм – месенджер, в якому спілкування відбувається здебільшого в текстовій формі. В месенджері концентрується велика кількість цільових покупців, які розуміються на професійних кальках та аксесуарах, а також велика кількість власників магазинів та закладів, які утворюють потік нових В2В

покупців. Спілкування переводиться з месенджера в CRM - системі. Завдяки цьому, менеджер має змогу додатково планувати завдання для закриття замовлення.

Бізнес процеси для менеджера вхідної лінії відображені на рисунку 7.

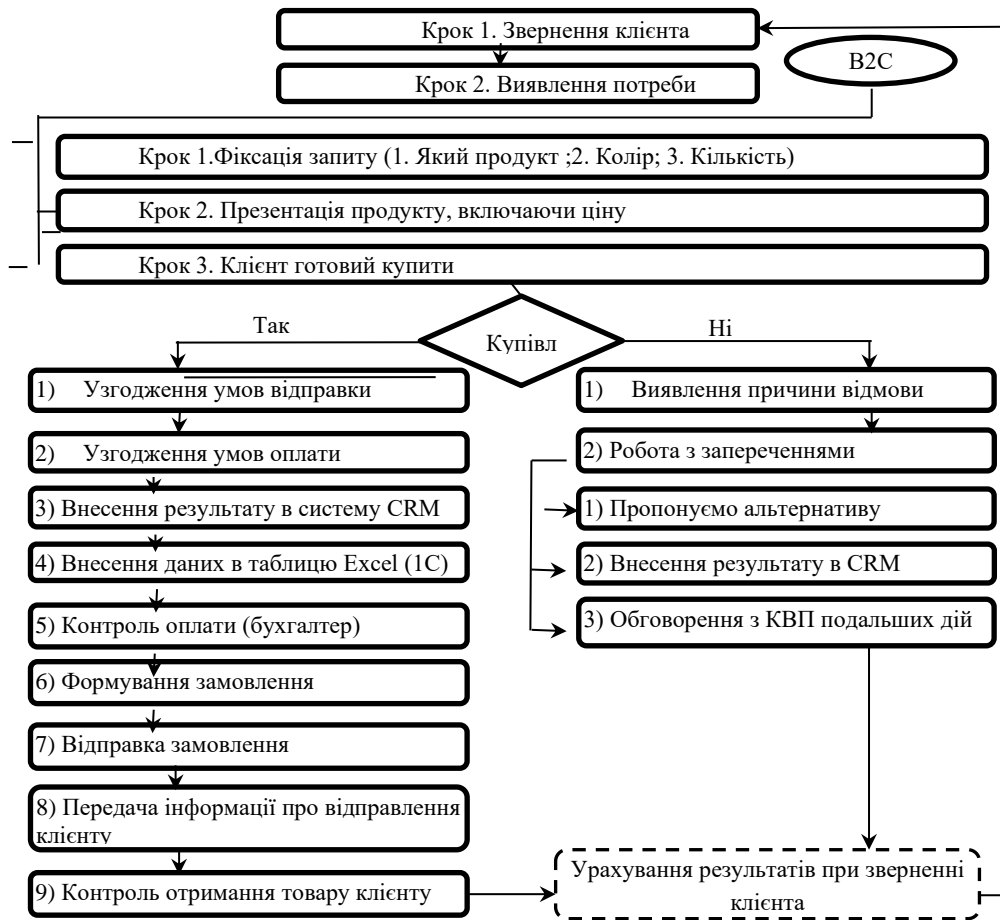


Рисунок 7 – Алгоритм реалізації бізнес процесів для менеджера вхідної лінії (розроблено авторами на основі аналізу досвіду компанії X)

На напрямку «менеджер з постійних стратегічних клієнтів» (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 «X» бере за основу продажі в режимі онлайн, спілкування з партнерами також відбувається онлайн. За бажанням саме покупець обирає платформу та форму спілкування.

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

Завдяки системам, які використовуються в компанії «X», керівник відділу продажів може користуватися та аналізувати данні з продажів для оцінювання ефективності роботи відділу продажів.

CRM система (Customer Relationship Management) – система, яка допомагає менеджеру у взаємодії з клієнтами. За цією системою, керівник відділу продажів має

зможу відслідковувати велику кількість показників. На рисунку 8 приведений аналіз сезонності продажів за допомогою CRM системи.



Рисунок 8 – Графік сезонності продажів (розроблено авторами на основі аналізу досвіду компанії X)

Графік відображає запрограмовану статистику продажів з 01.10.2019 по 01.10.2020 року. Період найбільшого спаду спостерігається з 01.01 по 01.04.2020 року.

Необхідно зазначити, що 01.06 та 01.08 – є перехідними місяцями. Це означає, що компанія при умовах активних продажів має періоди спаду перед активною роботою менеджерів з продажу. На графіку зазначено 2 показники – синім показані вхідні якісні запити, зеленим - кількість реалізованих замовлень. В період спаду кількість запитів майже дорівнює кількості замовлень. В той час як в попережидних місяцях кількість якісних запитів набагато більша, ніж реалізація замовлень. Зокрема, на особливу увагу заслуговує циклічність та тривалість замовлень, рисунок 9.

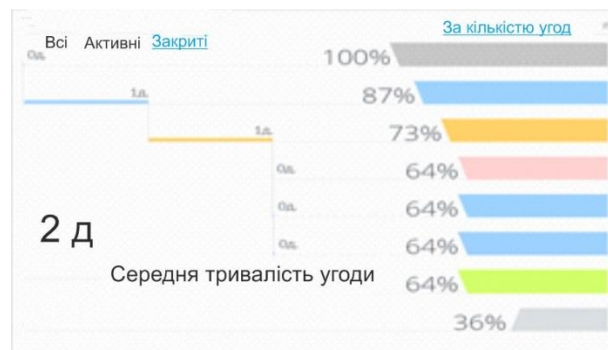


Рисунок 9 – Циклічність угод (розроблено авторами на основі аналізу досвіду компанії X)

По-перше, в період, коли якісних запитів більше ніж реалізованих замовлень, важливо проаналізувати роботу менеджерів з продажів щодо невиконання своїх обов'язків. Тому ми бачимо конверсію за 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 досліду.

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 товарів в наявності, за що відповідає відділ закупівель. Ефективність роботи менеджерів представлена в таблиці 1. Період досліду: 01.03.2020 (Період спаду продажів в компанії «X»).

Таблиця 1 – Результати роботи відділу продажів (період досліду: 01.03.2020 (період спаду продажів в компанії «Х»))

№	Назва показника	Позначення	Формула розрахунку	Значення показника
1	Кількість вхідних якісних запитів	<i>Квяз</i>	-	180
2	Кількість реалізованих замовлень	<i>крз</i>	-	136
3	Середня кількість вхідних якісних запитів на день	<i>Скзнд</i>	$квяз/22$	8,2
4	Середня кількість реалізованих замовлень на день	<i>Скрзнд</i>	$крз/22$	6,2
5	Що денна втрата клієнта в день	<i>Вквд</i>	$скзнд - скрзнд$	2

Аналізуючи результати розрахунків можна зробити висновок, що менеджери працюють ефективно та отримують 24% відмов (рис. 10).

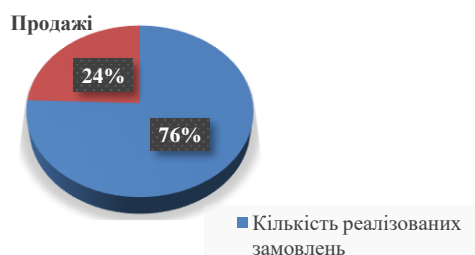


Рисунок 10 – Співвідношення % втрат клієнтів до % реалізації замовлень (розроблено авторами на основі аналізу досвіду компанії Х)

В таблиці 2 представлені результати оцінки роботи менеджерів з продажів у період: 01.05.2020, період перехідного місяця активних продажів в компанії «Х».

Таблиця 2 – Результати роботи відділу продажів (період досліду: 01.05.2020 (період перехідного місяця активних продажів в компанії «Х»))

№	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	Щоденна втрата клієнта в день	2,9

Судячи з отриманих результатів, менеджер неякісно опрацьовує вхідні замовлення, отримуючи 30% відмов (рис. 11).



Рисунок 11 – 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. В місяць середня кількість вхідних якісних запитів на день коливається від 9,2 до 9,7, з них реалізується від 6,8 до 7 клієнтів. Але при завантаженні 9,7 (пікове навантаження) реалізувалося тільки 6,8 клієнтів. При завантаженні в 9,2 реалізується 7 замовлень, що свідчить про максимальну ефективність. Оптимальний показник продажів досягається при середня кількість вхідних якісних запитів на день 9,2, реалізується 7 клієнтів. При завантаженні в 9 клієнтів в день, буде максимальна ефективність.

Для оцінки втрат компанії «Х» від втрати клієнтів розраховуємо середній чек кожного клієнта (табл. 3). Результати таблиці виглядають наступним чином: кількість замовлень В2С – 80%, замовлень В2В – 20%.

Таблиця 3 – Середній чек клієнтів за напрямками

№	Назва показника	Значення
1	Середній чек на роздрібних продажах (В2С)	1917
2	Середній чек на оптових продажах (В2В)	16685
3	Втрачені фінансові можливості (В2С)	97843
4	Втрачені фінансові можливості (В2В)	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») розраховуємо за формулою:

$$V_{фм} = K_{взм}/2 * C_{ч} \quad (1)$$

де $V_{фм}$ – втрачені фінансові можливості; $K_{взм}$ – кількість втрачених замовлень на місяць; $C_{ч}$ – середній чек.

Компанія не доотримала 310743 грн. Проводячи дослідження було виявлено, що при великій завантаженості, втрата клієнтів зростає на 5%, це призводить до втрат у розмірі 15537 грн.

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. Аналіз втрат за місяць протягом 4 місяців приведений на рис.12. Кожний наступний місяць прогнозувався за допомогою трьох попередніх та паралельно бралися дані за цей місяць в попередньому році, також можливі додаткові корегування в залежності від тенденцій та очікуваних подій.

За допомогою вивченої методики мотивації різних типів менеджерів, було запропоновано створити аналогічну систему адаптивну мотивацію в компанії «Х», рис. 13. Відповідно до запропонованої схеми мотивації, менеджери I-ї ланки потребують на фінансову мотивацію, адже знаходяться на початковому рівні менеджменту та працюють з клієнтами, замовниками товарів.

Для менеджерів II ланки передбачається як фінансова, так і не фінансова мотивація. У якості не фінансової мотивації пропонується використовувати статус серед співробітників компанії. Особливі завдання та різноманітність в роботі повинні мотивувати менеджерів цього рівня на більш ефективну роботу.

Основою мотивації менеджерів III ланки є зростання компанії та посилення кожного з менеджерів другої ланки, розширення напрямків та ефективності діяльності компанії.

Мотивація менеджерів VI ланки полягає в можливості проявляти творчість та здійснювати зміни в компанії. Це, так звана, свобода в роботі, від якої залежить майбутнє компанії.

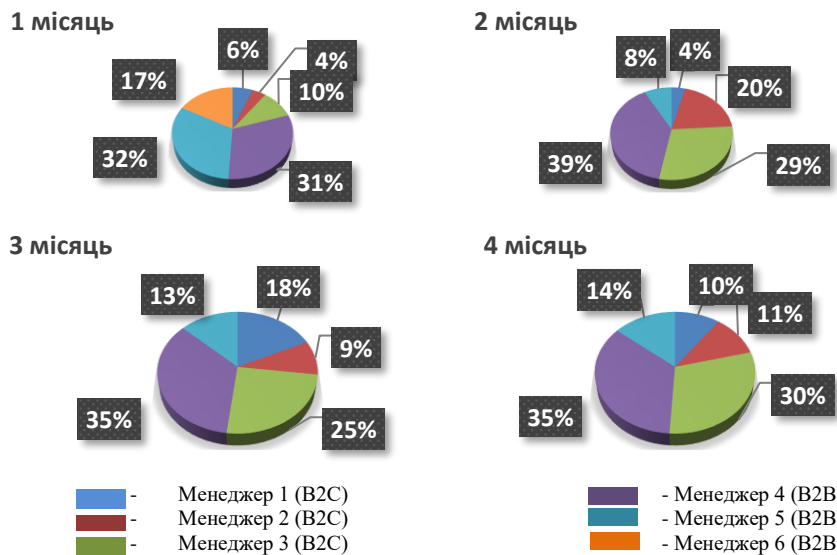


Рисунок 12 – Моніторинг ефективності роботи sales-менеджерів протягом 4 місяців (розроблено авторами на основі досліджень по компанії X)

Запропонована система мотивації включає 4 види мотиваційних пакетів, які базуються на урахуванні ієрархічних рівнів сейлз-менеджменту. Передбачається, що така система мотивації задовольнятиме потреби сейлз-менеджерів та стимулюватиме до кар'єрного зростання. Ураховуючи вид діяльності компанії X необхідно зазначити, що як компанія загалом, так і окремий співробітник мають спільну мету – збільшення кількості і якості продаж.

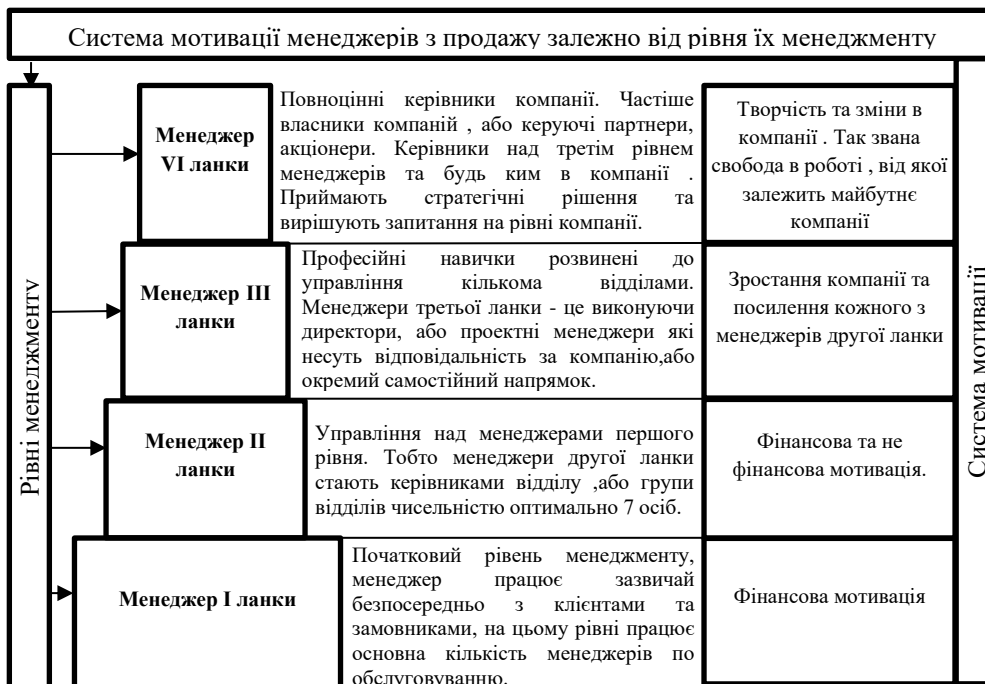


Рисунок 13 – Система мотивації менеджерів з продажу залежно від рівня їх менеджменту (розроблено авторами на основі аналізу досвіду компанії X)

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах ефективність управління продажами залежить значною мірою від продуктивності праці менеджерів з продажу, першочерговим завданням яких має бути максимізація прибутку за рахунок нарощення клієнтської бази. Виконання цих завдань передбачає впровадження нових методів продажів, що дозволяють бізнесу постійно досягати і, навіть, перевершувати свої цілі продажів. Для того, щоб компанія з продажів була успішною необхідно здійснювати постійний моніторинг та аналіз даних щодо здійснення продажів кожним менеджером. Зокрема, особливої уваги потребують замовлення, які залишилися не реалізованими. Саме тому, нами запропоновано визначати рівень конверсії відмови від замовлення. А також, враховувати ці показники під час формування мотиваційної системи. В роботі здійснено розрахунки втрат компанії від нереалізованих замовлень, проаналізовано ефективність окремого менеджера з продажу. У зв'язку з високим рівнем залежності менеджерів з продажу та успішністю компанії в цілому виникає необхідність у підвищенні кваліфікаційного рівня співробітників компанії. В умовах пандемії актуалізуються використання Інтернет-технологій та програмного забезпечення в системі управління продажами, зокрема сфері продажів. Тому сейлз-менеджери повинні вміти їх використовувати та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

SUMMARY

Matvieieva Yu., Opanasiuk Yu., T. Bondar, D.Petrenko. Sales-management as a one of the key directions of modern organization management.

Today the sale of goods and services is one of the most popular and relevant activities in the world. In this context, scientists and practitioners study the skills, abilities and competencies of specialists in this field. In companies working in the field of sales of goods and services, special attention is paid to the development of a motivational system for sales managers in order to increase their productivity. The theoretical and scientific and methodological approaches to improving the management system of a company operating in the field of sales have been investigated in the paper. The main directions and types of sales have been determined, the modern tools of effective sales have been revealed taking into account the experience of one of the leading companies in the field of sales. Also, the special attention is paid to the business characteristics and personal qualities of a successful sales manager. The business processes for the incoming line manager have been described as an algorithm. The processes of management of sales departments of enterprises have been studied on the basis of the use of system analysis. An approach to determining the efficiency of sales managers has been proposed, on the basis of which the formation of an annual matrix of sales managers' efficiency has been envisaged. The main reasons for the loss of quality requests and orders have been identified. The approach to personnel management of trade enterprises has been offered and the necessity of conducting analytical control of sales, management of interconnected processes as a single stream for effective work have been substantiated. The directions of increase of efficiency of work of sales department, by reduction of time for processing of inquiries, introduction of administrative actions have been defined. The possibility of increasing the company's income by increasing the quality of work of each employee of the sales department has been identified. A system of motivation for sales professionals according to their levels has been proposed: financial motivation (I level), financial and non-financial motivation (II level), promotion of sales managers (III level), providing creative freedom in work and the ability to make decisions in company management (IV level). In turn, the motivation package should take into account the level of rejection of the order for each manager. At the same time the directions of sales should be taken into account: B2B sales, B2D sales, B2C sales, D2C sales.

Keywords: sales managers, direct sales, motivation system, B2B sales, B2D sales, B2C sales, D2C sales, CRM system, sales efficiency, cold sales, warm sales, hot sales, active sales, passive sales

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Beske, P., Land, A., Seuring, S. Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature. *International Journal of Production Economics*. 2014. 152, c. 131-143 p.
2. Chiu, C.-M., Wang, E.T.G., Fang, Y.-H., Huang, H.-Y. Understanding customers' repeat purchase intentions in B2C e-commerce: The roles of utilitarian value, hedonic value and perceived risk. *Information Systems Journal*, 2014. 24(1), 85-114 p. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1365-2575.2012.00407.x>
3. Global Direct Selling - 2019 Retail Sales. URL: <https://wfdsa.org/wp-content/uploads/2020/07/Sales-Seller-2020-Report-Final.pdf>.
4. <https://www.scopus.com/>

5. Gallino, S., Moreno, A. Integration of online and offline channels in retail: The impact of sharing reliable inventory availability information. *Management Science*. 2014. 60(6), 1434-1451 p. URL: https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1345&context=fnce_papers
6. Jie Wei, Jinghui Lu, Yue Wang. How to choose online sales formats for competitive e-tailers. *International Transactions in Operational Research*, 28(4), 2055-2080 p. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/itor.12777>
7. Idan Hasson, Slava Novgorodov, Gilad Fuchs, Yoni Acriche. Category Recognition in E-Commerce using Sequence-to-Sequence Hierarchical Classification. *WSDM 2021 - Proceedings of the 14th ACM International Conference on Web Search and Data Mining* URL: <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3437963.3441717>
8. Hlaskova K. Problems in Sales Management of Modern Ukrainian Companies. *Bulletin of KNUDT* . 2014, Vol. 77 Issue 3, p102-107. 6p.
9. Kirpikov A., Mishanina A., Zakirov I. Analytical Algorithms for Environment Monitoring in the Sales Management System of an Organization. *Procedia Environmental Science, Engineering and Management*, 2020. Vol. 7. 409-415
10. Mudambi, S.M., Schuff, D. What makes a helpful online review? A study of customer reviews on amazon.com. *MIS Quarterly: Management Information Systems* 34(1), 2010. 185-200 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/220259990_What_Makes_a_Helpful_Online_Review_A_Study_of_Customer_Reviews_on_Amazoncom
11. Rosario, A.B., Sotgiu, F., De Valck, K., Bijmolt, T.H.A. The effect of electronic word of mouth on sales: A meta-analytic review of platform, product, and metric factors. *Journal of Marketing Research*, 2016. 53(3), 297-318 p.. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmr.14.0380>
12. Tiwary, N.K., Kumar, R.K., Sarraf, S., Kumar, P., Rana, N.P. Impact assessment of social media usage in B2B marketing: A review of the literature and a way forward. *Journal of Business Research*, 2021. 131, 121-139 p. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296321001910>
13. Боровська Т. М., Гришин Д. І., Андрюшкін А. А., Колесник І. С., Северілов В. А, Юзва С. Л. Оптиміальне управління продажами з урахуванням ефектів освоєння та масштабів виробництва на базі методів оптимального агрегування. *Proceedings of the XII International scientific-practical conference «INTERNET-EDUCATION-SCIENCE» (IES-2020)*, Ukraine, Vinnytsia, 26-29 May 2020. Vinnytsia: VNTU, 2020. С. 10–12.
14. Галайда Т.О., Дяченко Ю.О. Застосування стрес-менеджменту в моделях мотивації праці торговельного персоналу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6 (74). С. 34-40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-30>
15. Гончар О. І., Муравська Л. І. Кадрова політика торговельного підприємства в умовах викликів пандемії ковід-19. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 6. С. 69-72.
16. Дончак, Л. Г., Добіжа, В. В., Шкварук, Д. Г. Механізм формування системи управління персоналом на торговельному підприємстві. *Економічний простір*, 2020. 154, 104-108. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-19>
17. Коптева Г. Кадрове забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, 2021. Вип. 3, 3–8. <https://doi.org/10.20998/%x>
18. Маркетингові стратегії формування попиту на товари та послуги на ринках України: монографія / за ред. проф. Р.В. Федоровича – Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2013. – 359 с
19. Менеджер з продажу. URL: https://talent.ua/uk/resume-shablon/manager_po_prodagam
20. Петренко Д.О. Кваліфікаційна робота бакалавра менеджменту на тему: «Напрямки підвищення ефективності діяльності підприємства у сфері продажів» студента 4-го курсу гр. Мз-61с спеціальності 073 «Менеджмент» Науковий керівник: Матвєєва Ю. Т., 2020 URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/81931/1/Petrenko_bac_rob.pdf
21. Робота з клієнтами: контроль від першого дзвінка до угоди. Комплексне рішення ATC+CRM. (2020) Он-лайн платформа «Дія. Бізнес». URL: <https://business.diaa.gov.ua/handbook/crm-ats/robotaz-klientami-kontrol-vid-persogo-dzvinka-do-ugodi-kompleksne-risenna-ats-crm>
22. Чевганова В.Я., Прийма Ю.О. Формування концепції управління персоналом торговельного підприємства в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/41-2020>.
23. Якушенко Д. Годувальник компанії. Хто такий IT Sales Manager, чим займається, скільки заробляє і чому такий важливий. URL: <https://www.makeitnua.com/posts-ua/hto-takiy-it-sales-manager-chim-zaymaetsya-skilki-zaroblyaie-i-chomu-takiy-vazhliviy>

REFERENCES

1. Beske, P., Land, A., Seuring, S. (2014) Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature. *International Journal of Production Economics*. 152, 131-143 p.
2. Chiu, C.-M., Wang, E.T.G., Fang, Y.-H., Huang, H.-Y (2014) Understanding customers' repeat purchase intentions in B2C e-commerce: The roles of utilitarian value, hedonic value and perceived risk. *Information Systems Journal* 24(1), 85-114 p. Retrieved from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1365-2575.2012.00407.x>

3. Global Direct Selling – 2019 (2019) Retail Sales. Retrieved from: <https://wfdsa.org/wp-content/uploads/2020/07/Sales-Seller-2020-Report-Final.pdf>.
4. <https://www.scopus.com/>
5. Gallino, S., Moreno, A. (2014) Integration of online and offline channels in retail: The impact of sharing reliable inventory availability information Management Science. 60(6), 1434-1451 p. Retrieved from: https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1345&context=fnce_papers
6. Jie Wei, Jinghui Lu, Yue Wang. (2021) How to choose online sales formats for competitive e-tailers. International Transactions in Operational Research, 28(4), 2055-2080 p. Retrieved from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/itor.12777>
7. Idan Hasson, Slava Novgorodov, Gilad Fuchs, Yoni Acriche. (2021) Category Recognition in E-Commerce using Sequence-to-Sequence Hierarchical Classification. WSDM 2021 - Proceedings of the 14th ACM International Conference on Web Search and Data Mining Retrieved from: <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3437963.3441717>
8. Hlazkova, K. (2014) Problems in Sales Management of Modern Ukrainian Companies. Bulletin of KNUTD. Vol. 77 Issue 3, p102-107. 6p.
9. Kirpikov A., Mishanina A., Zakirov I. (2020) Analytical Algorithms for Environment Monitoring in the Sales Management System of an Organization. Procedia Environmental Science, Engineering and Management. 7. 409-415
10. Mudambi, S.M., Schuff, D. (2010) What makes a helpful online review? A study of customer reviews on amazon.com. MIS Quarterly: Management Information Systems 34(1), 185-200 p. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/220259990_What_Makes_a_Helpful_Online_Review_A_Study_of_Customer_Reviews_on_Amazoncom
11. Rosario, A.B., Sotgiu, F., De Valck, K., Bijmolt, T.H.A. (2016) The effect of electronic word of mouth on sales: A meta-analytic review of platform, product, and metric factors. Journal of Marketing Research 53(3), 297-318 p.. Retrieved from: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmr.14.0380>
12. Tiwary, N.K., Kumar, R.K., Sarraf, S., Kumar, P., Rana, N.P. (2021) Impact assessment of social media usage in B2B marketing: A review of the literature and a way forward Journal of Business Research. 131, 121-139 p. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296321001910>
13. Borovskaya T.M., Grishin D.I., Andryushkin A.A., Kolesnik I.S., Severilov V.A., Yuzva S.L. (2020) Optimal sales management taking into account the effects of development and scale of production based on methods of optimal aggregation. Proceedings of the XII International scientific-practical conference "INTERNET-EDUCATION-SCIENCE" (IES-2020), Ukraine, Vinnytsia, 26-29 May 2020. Vinnytsia: VNTU. 10–12. [in Ukrainian]
14. Galaida T.O., Dyachenko Y.O. (2019) Application of stress management in models of motivation of sales staff. Problems of system approach in economy.. 6 (74). 34-40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-30> [in Ukrainian]
15. Gonchar O.I., Muravskaya L.I. (2020) Personnel policy of a commercial enterprise in the face of the challenges of the covid-19 pandemic. Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic sciences.. 6. 69–72. [in Ukrainian]
16. Donchak, L.G., Dobizha, V.V., Shkvaruk, D.G. (2020) The mechanism of forging the personnel management system at the heating company. Economic Space.. 154. 104-108. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-19> [in Ukrainian]
17. Kopteva G. (2021) Staffing of economic security of a commercial enterprise. Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economics), Vol. 3, 3–8. DOI: <https://doi.org/10.20998/%x> [in Ukrainian]
18. Sales Manager. Retrieved from: https://talent.ua/en/resume-shablon/manager_po_prodagam [in Ukrainian]
19. Work with clients: control from the first call to the transaction. (2020) Complex solution of automatic telephone exchange + CRM. Online platform "Action. Business". Retrieved from: <https://business.diiia.gov.ua/handbook/crm-ats/robota-z-klentami-kontrol-vid-persogo-dzvinka-do-ugodi-kompleksne-risenna-ats-crm> [in Ukrainian]
20. Petrenko DO (2020) Directions of increase of efficiency of activity of the enterprise in the field of sales: Qualification work of the bachelor of management. Retrieved from: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/81931/1/Petrenko_bac_rob.pdf [in Ukrainian]
21. Chevganova V.Ya., Priyma Yu.O. (2020) Formation of the concept of personnel management of a trading company in modern conditions. Market infrastructure.. 41. Retrieved from: <http://www.market-infr.od.ua/uk/41-2020>. [in Ukrainian]
22. Fedorovich R.V. (2013) Marketing strategies for the formation of demand for goods and services in the markets of Ukraine: a monograph. Ternopil: TNTU. I. Pulyuya.. 359 p. [in Ukrainian]
23. Yakushenko D. Feeder of the company. Who is IT Sales Manager, what does it do, how much does it earn and why is it so important. Retrieved from: <https://www.makeitnua.com/posts-ua/hto-takiy-it-sales-manager-chim-zaymaetsya-skilki-zaroblyae-i-chomu-takiy-vazhlyivy> [in Ukrainian]