

УДК 658.8

Бужимська К. О.

katya_buga@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-4196-7993

*к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту і підприємництва,
Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир*

ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ НА ВИРОБНИЧО-ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

***Анотація.** У статті визначено систему продаж, як один з найважливіших активів виробничо-торговельного підприємства, що безпосередньо впливає на результат його діяльності. Ефективна система управління продажами представлена запорукою фінансової стійкості бізнесу, а також потужним важелем його розвитку. Управління продажами охарактеризовано, як координацію операцій збуту, формування торгового персоналу, впровадження інноваційних методів, які дозволяють виробничо-торговельним підприємствам досягати і навіть перевищувати свої бізнес-цілі. Обґрунтовано, що управління продажами - це особлива система, що включає елементи маркетингу, менеджменту і, звичайно, торгівлі. З цієї причини в цю систему запропоновано включити цілий ряд компонентів: визначення цільових клієнтів; встановлення каналів розподілу; управління каналами розподілу; організація роботи відділу продаж та розробка його стратегії; управління відділом продаж; розвиток навичок персонального продавця та управління відносинами; коригування системи продаж. Представлено перелік цілей, правильне визначення яких дозволяє забезпечити ефективність процесу управління продажами на виробничо-торговельному підприємстві. Визначено основні функції управління, які служать для розробки та реалізації ефективної стратегії управління продажами виробничо-торговельних підприємств. Обґрунтовано, що вибір найбільш оптимальних методів ефективного управління продажами потрібно здійснювати виходячи зі специфіки діяльності кожної конкретної організації. Встановлено, що на вибір методів впливає ступінь стандартизації робочих процесів, наявність або відсутність автоматизованої системи аналізу продажів для співробітників, позиція компанії на ринку в даний момент, кількість співробітників у відділах продажу, особливості внутрішньоорганізаційних комунікацій тощо. Визначено, що існує кілька підходів до організації ефективного управління продажами: ситуаційний, процесний і системний. Доведено, що грамотна побудова та організація системи управління продажами дозволяє зміцнити позиції виробничо-торговельної компанії на ринку, сприяє її розвитку та процвітання, зміцнює зв'язки компанії з клієнтами. З позиції системного підходу виділено головні етапи процесу організації ефективної системи управління продажами на виробничо-торговельному підприємстві.*

Ключові слова: управління, продаж, збут, управління продажами, торгівля, виробничо-торговельне підприємство, ефективна система управління продажами.

Buzhymyska Kateryna

katya_buga@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-4196-7993

*Ph.D., Associate Professor, Associate Professor
at the Department of Management and Entrepreneurship,
Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr*

ORGANIZATION OF AN EFFECTIVE SALES MANAGEMENT SYSTEM AT THE PRODUCTION AND TRADING ENTERPRISE

***Abstract.** The article identifies the sales system as one of the most important assets of a manufacturing and trading company, which directly affects the results of its activities. An effective sales management system is a guarantee of financial stability of the business, as well as a powerful lever for its development. Sales management is characterized as the coordination of sales operations, the formation of sales staff, the introduction of innovative methods that allow manufacturing and trading companies to achieve and even exceed their business goals. It is substantiated that sales management is a special system that includes elements of marketing, management and, of course, trade. For this reason, it is proposed to include a number of components in this*

system: definition of target customers; installation of distribution channels; distribution channel management; organization of the sales department and development of its strategy; sales department management; development of skills of personal sales and relationship management; sales system adjustment. The list of the purposes which correct definition allows to provide efficiency of process of management of sales at the industrial and trading enterprise is presented. The main management functions that serve to develop and implement an effective sales management strategy for manufacturing and trading companies are identified. It is substantiated that the choice of the most optimal methods of effective sales management should be based on the specifics of each organization. It is established that the choice of methods is influenced by the degree of standardization of work processes, the presence or absence of an automated sales analysis system for employees, the company's market position at the moment, the number of employees in sales departments, features of internal communications and more. It is determined that there are several approaches to the organization of effective sales management: situational, process and system. It is proved that the competent construction and organization of the sales management system allows to strengthen the position of the production and trading company in the market, promotes its development and prosperity, strengthens the company's relationships with customers. From the standpoint of a systematic approach, the main stages of the process of organizing an effective sales management system at the production and trading company are highlighted.

Key words: management, sales, sales, sales management, trade, production and trade enterprise, effective sales management system.

JEL Classification: L81, M21

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-03>

Постановка проблеми. У сучасній економіці здатність виробничо-торговельного підприємства ефективно продавати свою продукцію стає визначальним фактором з точки зору його сталого розвитку. Саме продажі виступають індикатором ефективності підприємницької діяльності виробничо-торговельних компаній. Водночас, стрімко зростає кількість конкурентів, перенасичення ринку товарами призводить до загострення конкуренції між компаніями, внаслідок чого зростає значення процесу управління продажами у боротьбі за завоювання цільового споживача.

У міру розвитку ринків відбувається закономірна зміна підходів до організації комерційної діяльності виробничо-торговельних підприємств. Ці зміни пов'язані, зокрема, з поглибленням розподілу між групами покупців з різними комплексами переваг, дедалі складнішою структурою каналів руху товарів, впровадженням компаніями інноваційних продуктів і технологій. Це вимагає від компаній постійного вдосконалення своїх стратегій та маркетингових інструментів, у тому числі у сфері управління продажами, обсяг яких значною мірою визначає фінансові результати їх діяльності.

Різноманітність напрямів розвитку бізнесу виробничо-торговельних підприємств, що існують на сучасних ринках, вимагає ретельного підходу до відбору цільових груп покупців і асортименту продукції, що випускається, до формування та навчання продавців, а також до розробки системи пріоритетів у діяльності торгового персоналу та до організації системи управління продажами в цілому. Кожне з рішень у сфері організації системи управління продажами може мати дуже

значний вплив на загальні результати діяльності компанії.

Виходячи з вищесказаного, можна стверджувати, що в сучасних економічних умовах все більше зростає значення ефективного управління продажами у виробничо-торговельній організації. Це один з головних критеріїв отримання прибутку підприємства та збереження стабільності в умовах посилення конкуренції на ринку серед виробничо-торговельних підприємств. Враховуючи сказане, наукова проблематика організації ефективної системи управління продажами на виробничо-торговельному підприємстві є надзвичайно актуальною.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання управління продажем товарів були та залишаються в центрі уваги відомих зарубіжних вчених, серед яких слід виділити таких, як: Д. Джоббер, Д. Ланкастер, Р. Б. Адамс, Н. Стівенс, Р. Лукич, Р. Спиро, Б. Дональдсон, Дж. Конрат, С. Шифман, К. Бакшт, Д. Кеннеді, Дж. Кемп, Н. Рекхем, М. Діксон, Б. Адамсон та інші. Також, протягом останніх років в напрямі розкриття змісту системи управління продажем, його планування та прогнозування, діагностики діяльності торгових представників та дослідження інших прикладних питань активізували наукові пошуки такі вітчизняні вчені, як Д. Штефаніч, О. Дячун, О. Біловодська, Т. Крупчатнікова, Н. Терент'єва, В. Гамалій, А. Ключник, Н. Майбогіна, О. Ямкова, К. Глазкова, С. Хрупович, Н. Лагоцька, В. Пилипчук, О. Данніков, Р. Кушнір тощо.

Висвітлення раніше не вирішених частин загальної проблеми, якій присвячена ця стаття. Водночас, слід зазначити, що залишаються недо-

статньо дослідженими актуальні питання визначення сутності організації ефективної системи управління продажами на виробничо-торговельному підприємстві. Також, недостатньо висвітлені функції управління продажем на виробничо-торговельному підприємстві, не знайшла достатнього розкриття об'єктна орієнтація управління продажем на виробничо-торговельному підприємстві. Сучасні тенденції розвитку торговельної сфери вимагають, також, встановлення чіткого переліку цілей та завдань ефективного функціонування системи управління продажами. Потрібно узагальнити найбільш раціональні методи, що слід використовувати в системі ефективного управління продажами. Також, з позицій системного підходу доцільно обґрунтувати етапи процесу організації ефективної системи управління продажами на виробничо-торговельному підприємстві.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є формування теоретичних підходів та розвиток методичних засад організації ефективної системи управління продажами на виробничо-торговельному підприємстві

Виклад основного матеріалу дослідження. Система продаж є одним з найважливіших активів виробничо-торговельного підприємства, що безпосередньо впливає на результат його діяльності. Від неї залежить обсяг отриманих підприємством грошових надходжень і, зрештою, розмір прибутку; комунікації та відносини з клієнтами; отримання інформації про стан ринку та процеси, що відбуваються на ньому.

Ефективна система управління продажами є запорукою фінансової стійкості бізнесу, а також потужним важелем його розвитку. Про необхідність створення ефективної системи управління продажами свідчить той факт, що дуже багато компаній зазнають невдачі протягом перших трьох років свого існування через те, що вони не приділяли достатньої уваги організації системи продаж [3].

Термін «управління продажами» дуже багатогранний, і на даний момент не існує єдиного універсального підходу до його трактування. Деякі експерти розглядають його з позиції управління людьми, безпосередньо задіяними в продажах (це включає підбір, мотивацію, навчання тощо) [1; 3]. Інші ототожнюють управління продажами з управлінням каналом збуту [4; 6]. Треті орієнтуються на автоматизацію процесів взаємодії з клієнтською базою [5; 10].

Загалом, управління продажами можна охарактеризувати, як координацію операцій збуту, формування торгового персоналу, впровадження інноваційних методів, які дозволяють виробничо-торговельним підприємствам досягати і навіть перевищувати свої бізнес-цілі.

Говорячи про управління продажами, будемо виходити з того, що воно складається як з управ-

ління людськими ресурсами, так і з управління процесом продажів. Іншими словами, управління продажами – це особлива система, що включає елементи маркетингу, менеджменту і, звичайно, торгівлі. З цієї причини в цю систему має бути включений цілий ряд компонентів [7; 8]:

1. Визначення цільових клієнтів. Сюди входить визначення цільових сегментів (потреб і вимог покупців та цінних категорій), визначення стратегічних і «підтримуючих» ніш, а також розробка стратегій і тактик виходу в нові сегменти ринку.

2. Встановлення каналів розподілу. Сюди слід віднести: визначення типів каналів розподілу, збір інформації про дилерів, дистриб'юторів та інших учасників каналу; встановлення потреб, вимог та умов, за яких вони готові співпрацювати.

3. Управління каналами розподілу. У цю категорію входить планування продажів по каналах і серед учасників одного каналу, розробка умов для кожного каналу, створення системи стимулювання дистриб'юторів (використання акцій, бонусів, проведення навчальних заходів тощо). До цієї ж категорії відноситься управління комунікаціями (мається на увазі систематичний збір даних і обмін даними з учасниками каналу), контроль дистриб'ютора (моніторинг вартості та якості послуг, оплати), оцінка та коригування роботи учасників каналу, клієнтська база, умови, тощо.

4. Організація роботи відділу продаж та розробка його стратегії. Головними аспектами активності в цьому напрямі є: визначення завдань і функцій, структури та штату відділу, розподіл функцій між його співробітниками (за товарними категоріями, групами клієнтів, територіями тощо) та технічна підтримка відділу збуту.

5. Управління відділом продаж. У цю категорію входить планування та контроль роботи відділу продажів та його співробітників, підбір, найм і адаптація нових співробітників, їх мотивація та навчання. Також слід відзначити обмін досвідом з іншими підрозділами, оцінку роботи всього відділу та окремих працівників, калькуляцію собівартості продаж та контроль витрат.

6. Розвиток навичок персонального продажу та управління відносинами. Тут можна виділити створення та застосування системи пошуку нових клієнтів, розвиток навичок ефективних продажів (на всіх циклах процесу продажу), підвищення рівня обслуговування та післяпродажного ведення клієнтів, облік та аналіз персональних даних системи продажів.

7. Коригування системи продаж, що передбачає аналіз і коригування всієї системи роботи, що проводиться не рідше одного разу на рік.

Незважаючи на те, що сьогодні спостерігається підвищена увага та інтерес до управління

продажами, лише небагато вітчизняних виробничо-торговельних компаній здатні забезпечити всі елементи цієї системи та налагодити їх функціонування. Ось чому в українських організаціях добре розвинені лише окремі елементи системи управління продажами. А щоб налагодити продуктивну роботу всіх елементів, потрібно пройти довгий і тернистий шлях. Проте важливіше те, що на самому початку необхідно правильно визначити цілі управління продажами та інструменти, які для цього використовуються [7].

Управління продажами може бути ефективним лише за умови правильного визначення його цілей. Можна звернутися до готового переліку цілей, на які потрібно орієнтуватися в першу чергу, зокрема [2; 9]:

1. Збільшення обсягів продажів.
2. Позитивний вплив на продуктивність компанії, відділу продажів і окремих менеджерів.
3. Попередження виникнення складних ситуацій.
4. Вибір відповідного стилю управління та визначення методів контролю.
5. Визначення пріоритетного товару для продажу.
6. Визначення конкретної цільової аудиторії.
7. Пристосування стратегії до поточних вимог ринку.

Вважаємо, що система управління продажами – це цілий комплекс заходів, спрямованих на вирішення всіх важливих цілей та завдань. За допомогою спеціальних функцій можна об'єднати кілька ключових процесів, щоб допомогти продавцю реалізувати вибрану стратегію крок за кроком. Серед основних функцій управління продажами слід виділити [1; 10]:

1. Планування. Без цього інструменту неможливо досягти стратегічних цілей. І відділ продажів, і окремі менеджери повинні мати план роботи (він повинен включати обсяги продажів, кількість дзвінків, зустрічей, презентацій, транзакцій тощо).

2. Організація. Необхідно підвищити ефективність роботи, збільшити обсяги продажів, забезпечити своєчасне та якісне виконання всіх завдань. Організація передбачає встановлення правил і стандартів, яких дотримуються всі члени організації для реалізації зазначених вище завдань.

3. Контроль. Для того, щоб будь-які управлінські рішення приймалися грамотно та були об'єктивними, необхідно регулярно контролювати якість, ефективність та оперативність дій усіх працівників та аналізувати відповідність фактичних результатів запланованим показникам.

4. Аналіз. Він дозволяє визначити основні тенденції розвитку ринку, запобігти проблемним ситуаціям у процесі продажу, визначити найбільш прибуткові та найбільш збиткові напрямки, зберегти конкурентоспроможність.

5. Мотивація. Для того, щоб управління продажами давало хороші результати, кожен продавець повинен бути особисто зацікавлений у тому, щоб стратегія компанії була реалізована швидко і правильно. Відсутність мотивації завжди призводить до зниження якості роботи і, як наслідок, до падіння продажів.

Усі ці функції, а також чітко визначені цілі служать для розробки та реалізації ефективної стратегії управління продажами виробничо-торговельних підприємств. Відповідно ця стратегія, в свою чергу, стане головним вказівником на шляху до вирішення основних завдань підвищення ефективності продаж.

В контексті проблематики дослідження, слід зазначити, що вибір найбільш оптимальних методів ефективного управління продажами потрібно здійснювати виходячи зі специфіки діяльності кожної конкретної організації. Також на вибір методів впливає ступінь стандартизації робочих процесів, наявність або відсутність автоматизованої системи аналізу продажів для співробітників, позиція компанії на ринку в даний момент, кількість співробітників у відділах продажу, особливості внутрішньоорганізаційних комунікацій тощо.

Отже, серед різноманіття методів ефективного управління продажами доцільно виділити декілька, які є найбільш використовуваними. До них належать наступні методи [3; 6; 9]:

1. Регулярні проведення зборів з відділом продажів. З огляду на те, що менеджери відділів можуть проводити більшу частину свого часу поза офісом, вкрай необхідно стежити за ефективністю їх діяльності. Також на нарадах до працівників доноситься нова інформація, проводяться заходи щодо стимулювання менеджерів до досягнення кращих результатів.

2. Організація заходів щодо підвищення кваліфікації. У торгівлі, мабуть, як ніде, спостерігається підвищена плинність кадрів. Тому необхідно приділяти достатньо часу та зусиль навчанню нових працівників та підвищенню професіоналізму старих.

3. Використання спеціалізованих програм та/або звітів для введення детальної інформації про клієнтів. Менеджери, які виконують відповідні дії, стають більш дисциплінованими, а керівники, які мають доступ до їхніх звітів, можуть оцінювати їх продуктивність, знаходити проблемні місця у взаємодії з клієнтами та об'єктивно оцінювати стратегічні перспективи.

4. Точне регулювання всіх процедур, пов'язаних із продажем товару. Чіткі робочі інструкції визначають успіх управління продажами, покращують якість обслуговування, приводять усі процеси до єдиних стандартів, скорочують час, необхідний для прийняття рішень кожним окремим менеджером.

5. Аналіз роботи кожного менеджера. Необхідно перевіряти якість та ефективність дій усіх співробітників за допомогою бізнес-кейсів, тестів, методу *Mystery Shopping* (він же «Таємний покупець»), спільних зустрічей з клієнтами, взаємодії з іншими відділами. Крім усього іншого, аналіз роботи допомагає запобігти порушенням працівниками правил і норм, підвищує досвід недосвідчених співробітників і «приземляє» самовпевнених менеджерів.

6. Збір оперативних аналітичних даних про продажі організації. Завдяки періодичній статистиці менеджери можуть порівнювати фактичні та планові показники, виділяти серед менеджерів лідерів та аутсайдерів, знаходити пріоритетні напрямки роботи та визначати перспективні сегменти клієнтів.

7. Планування роботи торгового персоналу. Якщо кожен працівник має необхідні для досягнення цілі, його робота буде більш інтенсивною і підпорядкованою певному темпу вирішення поставлених завдань.

8. Моніторинг ринку. Уміння помічати та аналізувати основні ринкові зміни допомагає вчасно коригувати тактику та стратегію компанії.

9. Розподіл функціональності між співробітниками відділу продаж. Делегуючи кожному менеджеру певну ділянку роботи, можна запобігти конфліктним ситуаціям і підвищити індивідуальну та групову ефективність.

10. Встановлення критичних мінімальних стандартів контролю для кожного важливого процесу. Конкретні ключові показники по кількості дзвінків, зустрічей, презентацій та угод активізують співробітників, служать для них орієнтиром і дозволяють робити прогнози щодо темпів зростання.

11. Встановлення тісного взаємозв'язку між виконанням планових завдань і системою мотивації. В управлінні продажами дуже важливо, щоб менеджери розуміли, що від результатів роботи залежить їх моральна і матеріальна винагорода. Таким чином, вони будуть у стані постійної мотивації.

12. Детальний аналіз діяльності менеджерів на кожному етапі процесу продажів. Успішне управління продажами завжди передбачає вміння аналізувати всі етапи циклу продажів від встановлення контакту до завершення угоди, оскільки це відразу вказує на проблемні ділянки роботи, мінімізує кількість помилок і підвищує ефективність.

13. Прогнозування результатів на основі воронки продаж. Воронка продаж чітко показує, як кількість потенційних покупців поступово зменшується, по мірі їх руху до покупки. Якщо розуміти співвідношення потенційних і реальних покупців, то можна встановити стандарти по

обсягу комунікації з цільовою аудиторією на всіх етапах циклу продажів, що забезпечує подальшу реалізацію плану.

Існує кілька підходів до організації ефективного управління продажами: ситуаційний, процесний і системний. Перший з них передбачає вибір методів управління залежно від конкретної ситуації, що складається всередині підприємства та поза ним. Другий підхід розглядає лідерство, як серію безперервних взаємопов'язаних видів діяльності.

Системний підхід дає змогу представити будь-який об'єкт чи бізнес-процес у вигляді комплексу взаємопов'язаних підсистем, які мають спільну мету: виявити його інтегративні властивості, дослідити внутрішні та зовнішні зв'язки. Такий підхід дозволяє застосувати до системи управління продажем методи класифікації, закони, прийоми дослідження та впливу, описані в існуючій теорії систем [2].

Використання цієї концепції в управлінні виробничо-торговельним підприємством допомагає топ-менеджерам побачити компанію в єдності її складових частин, розглянути їхні зв'язки між собою та із зовнішнім світом.

Таким чином, грамотна побудова та організація системи управління продажами дозволяє зміцнити позиції виробничо-торговельної компанії на ринку, сприяє її розвитку та процвітання, зміцнює зв'язки компанії з клієнтами. При цьому, з позицій системного підходу доцільно виділяти наступні етапи процесу організації ефективної системи управління продажами на виробничо-торговельному підприємстві [2; 5; 7]:

1. Аудит системи управління продажами. Перед побудовою або реорганізацією системи управління продажами необхідно об'єктивно вивчити і проаналізувати те, що є на сучасному етапі розвитку підприємства, зрозуміти, наскільки існуючий організаційний порядок відповідає цілям компанії, виявити можливі помилки і намітити шляхи їх усунення.

Для цих цілей проводиться аудит системи управління продажами. Саме поняття аудиту передбачає незалежну об'єктивну перевірку та оцінку стану об'єкта. Методи проведення аудиту можуть бути різними: «занурення» в процес, моніторинг роботи системи, вивчення звітних документів, безпосередні опитування з представниками зовнішнього середовища – клієнтами та споживачами та ін.

На першому етапі аудиту системи управління продажами визначаються цілі, об'єкти, критерії оцінки та механізми перевірки.

На наступному етапі вивчаються власне об'єкти оцінки: існуючі політики та стратегії, зокрема товарна, просування, ціноутворення, розподілу, планування та інші, а також процеси – тран-

спортно-логістичні, сервісні та інші. Вивчення всіх елементів системи здійснюється за рівнями: від керівного до середнього, а потім до нижчого. Крім того, аналізується робота всіх підрозділів підприємства, організаційна модель компанії, фактори зовнішнього середовища.

Після завершення аудиту всі отримані результати систематизуються та узагальнюються, створюючи повну та об'єктивну картину всіх аспектів діяльності виробничо-торговельної компанії. Далі проводиться оцінка відповідності існуючої системи цілям підприємства та стану зовнішнього середовища.

На завершальному етапі аудиту вносяться пропозиції щодо вдосконалення структури системи управління продажами.

2. Грамотна побудова відділу продажів – запорука успіху компанії. Очевидно, що основною функцією відділу продаж є збут товарів з максимальним прибутком і мінімальними витратами, в найкоротші терміни, забезпечення постійного збільшення обсягів реалізації, охоплення території, збільшення частки ринку та рентабельності підприємства.

Яким же має бути справді ефективний відділ продаж, якою має бути його організаційна структура, розмір, штатний розклад? Однозначної відповіді на це питання немає – все залежить від вихідних даних: типу ринку, на якому працює підприємство, портрету споживачів, характеристик товару, сегмента ринку та багатьох інших умов.

Просто набрати співробітників, які гордо називають себе «менеджерами з продажу», поставити на чолі «команди» найдосвідченішого «продавця» і чекати від них результатів – недостатньо. Продажі потребують систематичності, чіткої організації та управління. Тому починати формування або реорганізацію відділу продаж необхідно з глибокого і всебічного аналізу існуючих зовнішніх та внутрішніх факторів бізнесу.

Якщо на підприємстві вже є відділ продаж, необхідно порівняти результати аналізу його діяльності з наявними потребами ринку та підприємства, щоб виявити слабкі місця та потребу в корективах. На основі аналізу можна зробити висновки, дати рекомендації та розробити структуру відділу продаж, прописати його цілі та завдання, функціональні обов'язки співробітників, процеси їх взаємодії з клієнтами, керівництвом, конкурентами та між собою.

За результатами аналізу приймається рішення про створення або реорганізацію відділу продаж, розробляється конкретний план реалізації цілей і завдань створення системи управління продажами в компанії. Якісний, грамотний план містить детальний опис усіх процесів – від постановки завдання до етапу відбору, навчання та адаптації працівників. Чим зрозуміліше і чіткіше про-

писані всі нюанси, тим менше шансів «збитися з курсу».

Тільки пройшовши вищевказані етапи, можна переходити безпосередньо до формування відділу продаж або його реорганізації, а також до підбору персоналу.

3. Забезпечення безперервності продажів. Рух є основою існування не тільки живих організмів, а й бізнесу. Особливо це стосується відділу продаж. Адже продаж – це процес руху товару від виробника до посередника, від посередника до споживача. Як тільки рух припиняється, настає стагнація. Як тільки підприємство перестає рухатися вперед, вгору, перестає рости і розвиватися, конкуренти не упускають шансів скористатися можливістю і випередити його.

Щоб рух не перетворився на хаотичне переміщення частинок, необхідно надати йому напрямок, швидкість, вказати проміжні точки та кінцеву мету. Однак досягнення мети не повинно бути приводом для «зупинки» – потрібно відразу ставити нові цілі і йти до них.

Щоб створити безперервний продаж, необхідно, знову ж таки, створити ефективну систему управління продажами. Щоб вибрати правильну модель лідерства, необхідно виконати ті ж дії, які описані вище.

Для початку необхідно проаналізувати ситуацію на ринку та в компанії, щоб визначити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та наявні загрози; розрахувати ємність ринку, зібрати дані про його ключових гравців та їх товарні пропозиції; провести дослідження споживачів. Далі формулюються цілі та завдання, вибирається стратегія роботи компанії та складаються поетапні плани її реалізації.

Необхідно також створити ефективну систему матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу, спрямовану на підкорення нових вершин. Різноманітні премії, бонуси, індексація зарплати, підвищення соціального пакета повинні чергуватися з нематеріальним заохоченням.

Важлива роль у створенні ефективної системи управління продажами відводиться організації проміжного та кінцевого контролю за виконанням планів. Постійний моніторинг показників дозволяє вчасно помітити всі відхилення від «генеральної лінії» і внести необхідні корективи.

4. Автоматизація управління продажами. Складні бізнес-процеси, великі обсяги даних, багато змін у методах аналізу, необхідність точних розрахунків, велика кількість елементів системи управління продажами вимагають автоматизації «процесів управління». Сучасні технології пропонують інноваційні рішення в цій сфері на основі використання хмарних веб-сервісів.

Які ж «хмари» використовуються для автоматизації бізнесу? Назва – це не що інше, як кра-

сива метафора, яка дозволяє краще зрозуміти принцип роботи сервісу. Всі дані та програмне забезпечення в ньому розташовані на віддалених серверах, практично з'єднаних в одну загальну систему – далеку, величезну і нескінченну, як хмара.

Тепер виробничо-торговельній компанії не потрібно купувати дорогі потужні сервери, встановлювати дорогі програми автоматизації системи управління продажами – можна просто орендувати необхідний дисковий простір і програмне забезпечення та користуватися всіма функціями хмарного сервісу віддалено через Інтернет.

Основні переваги хмарних сервісів полягають в наступному [7]:

- величезний обсяг дискового простору;
- висока швидкість обробки та передачі даних;
- можливість віддаленої роботи для великої кількості користувачів;
- високий ступінь безпеки та конфіденційності даних;
- можливість використовувати новітнє програмне забезпечення без його придбання;
- значна економія витрат для підприємства.

Для менеджерів з продажу хмарні системи стають незамінним помічником при супроводі угоди: систем забезпечить індивідуальний підхід до кожного клієнта, завдяки зручному доступу до даних контрагентів і системі коментування на всіх етапах угоди.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Можна зробити висновок, що управління продажами – це те, про що повинен хвилюватися кожен керівник виробничо-торговельної компанії. Якщо цей процес не налагодити, значна частина прибутку компанії втрачається. Водночас, організація ефективної системи управління продажами включає багато складових продажів: від планування до мотивації менеджерів. Для більш ефективного управління продажами доцільно підключати автоматизовані системи управління, які візьмуть на себе всю рутину у бізнесі. Отже, правильне управління продажами сприяє зростанню обсягів продажів і лояльності покупців, допомагає виявляти потенційні конфліктні ситуації та здійснювати оперативний моніторинг ринку, покращує якість обслуговування та підвищує продуктивність роботи відділу продаж, дає можливість своєчасно вносити зміни в структуру організації, а також розробляти стратегію розвитку та тактика її дій. Напрямок подальших досліджень вбачається у розробці прикладних рішень щодо створення комплексної автоматизованої системи управління продажами на виробничо-торговельних підприємствах.

ЛІТЕРАТУРА

1. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 495 с.
2. Дячун О. Методи продажу товарів, їх класифікація. *Галицький економічний вісник*. 2014. № 2. С. 164–169.
3. Кондратюк І. В., Малініна М. Я. Професійні продажі: навчальний посібник/За наук. ред. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2015. 192 с.
4. Кушнір Р. Щоденник майстра продаж. Київ: Коло, 2015. 40 с.
5. Лукич Р. Управление продажами: пер. с англ. Москва : Альбина Паблишер, 2012. 212 с.
6. Пилипчук В. П., Данніков О. В. Управление продажем: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2011. 627 с.
7. Хисрик Р. Д., Джексон Р. В. Торговля и менеджмент продаж: пер. с англ. Москва : Филинь, 1996. 368 с.
8. Шандезон Ж., Лансестр А. Стратегия эффективности продаж: пер. с фр. Запорожье, 1994. 60 с.
9. Штефаніч Д., Дячун О. Управление продажем, його функції та об'єктна орієнтація. *Вісник ТНЕУ*. 2016. № 2. С. 124–132.
10. Энджел Дж. Ф., Блэкуэлл Р. Д. Поведение потребителей. СПб : Питер, 1999. 768 с.

REFERENCES

1. Bilovods'ka, O. A. (2011). *Marketynhova polityka rozpodilu* [Marketing distribution policy]. Kyiv: Knowledge [in Ukrainian].
2. Dyachun, O. (2014). "Methods of selling goods, their classification", *Halyts'kyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 2, pp. 164-169 [in Ukrainian].
3. Kondratyuk, I. V., Malinina, M. Ya. (2015). *Profesiini prodazhi* [Professional sales]. Ivano-Frankivsk: Lileya-NV [in Ukrainian].
4. Kushnir, R. (2015). *Shchodennyk maistra prodazh* [Diary of the master of sales]. Kyiv: Kolo [in Ukrainian].
5. Lukic, R. (2012). *Upravlenye prodazhamy* [Sales management]. Moscow: Albina Publisher [in Russian].
6. Pylypchuk, V. P., Dannikov, O. V. (2011). *Upravlinnia prodazhem* [Sales Management]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
7. Hisrik, R. D., Jackson, R. V. (1996). *Torhovlia y menedzhment prodazh* [Trade and sales management]. Moscow: Filin [in Russian].
8. Shandezon, J., Lancestr, A. (1994). *Stratehiya efektyvnosti prodazhy* [Sales efficiency strategy]. Zaporizhya [in Ukrainian].
9. Stefanych, D., Dyachun, O. (2016). "Sales management, its functions and object orientation", *Visnyk TNEU*, vol. 2, pp. 124–132 [in Ukrainian].
10. Angel, J. F., Blackwell, R. D. (1999). *Povedenye potrebytelei* [Consumer behavior]. St. Petersburg: Piter [in Russian].

Стаття надійшла до редакції 7 липня 2022 р.