

**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**Кафедра економіки та управління виробничим
і комерційним бізнесом**

Н. Є. Каличева, І. В. Соломніков

УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ

Конспект лекцій

Частина 1

Харків - 2026

Каличева Н. Є., Соломніков І. В. Управління продажами: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2026. – Ч. 1. – 64 с.

Освітня компонента «Управління продажами» охоплює знання про процеси планування, організації, контролю та мотивації у сфері продажу товарів і послуг із метою підвищення ефективності роботи компанії. Її зміст включає пошук клієнтів, налагодження комунікації, укладання угод, вирішення заперечень, аналіз продажів та управління логістикою.

Конспект лекцій складається з трьох частин. У першій частині розкрито суть процесу управління продажами, окреслено особливості побудови управління системи управління продажами, також визначено роль маркетингу в збутовій діяльності підприємства.

Рекомендовано для видання і використання в навчальному процесі УкрДУЗТ для здобувачів першого (бакалаврського) рівня спеціальності ДЗ «Менеджмент» ОП «Підприємництво» з освітньої компоненти «Управління продажами» для всіх форм здобуття освіти.

Іл. 2, бібліогр.: 20 назв.

Конспект лекцій розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом 28 листопада 2025 р., протокол № 4.

Рецензент

проф. Г. В. Обруч

ЗМІСТ

Вступ	5
Лекція 1. Основи, суть і принципи системи управління продажами підприємств	7
1.1 Сучасні тенденції в теорії управління продажами	7
1.2 Сутність і значення управління продажами товарів і послуг у сучасній економіці	10
1.3 Воронка продажів: етапи та правила створення	14
1.4 Канали розподілу товарів: поняття, характеристики та різновиди	21
Лекція 2. Побудова системи продажу за принципами гармонізації	24
2.1 Формування збутової системи підприємства та сучасні тенденції в управлінні продажами	24
2.2 Посередницькі структури та їхня роль у продажах	31
Лекція 3. Організація продажу	36
3.1 Теоретичні та практичні аспекти організації продажу на підприємстві	36
3.2 Напрями підвищення ефективності роботи відділу продажу. Цілі, завдання, функції підприємства в процесі управління продажами	40
3.3 Побудова довгострокових взаємовигідних відносин між бізнес-партнерами	43
Лекція 4. Місце та роль маркетингу в управлінні продажами	47
4.1 Роль маркетингу в підприємницькій діяльності підприємств	47
4.2 Заходи стимулювання продажу	50
4.3 Чинники, що сприяють розвитку торгового маркетингу в Україні	54
4.4 Інноваційні підходи щодо управління продажами в торговому маркетингу	56
Список літератури	62

Тематичний план

Тема лекції	Кількість годин
Лекція 1. Основи, суть і принципи системи управління продажами підприємств	4
Лекція 2. Побудова системи продажу за принципами гармонізації	2
Лекція 3. Організація продажу	2
Лекція 4. Місце та роль маркетингу в управлінні продажами	4

ВСТУП

Метою освітньої компоненти «Управління продажами» є формування сучасного розуміння системи управління продажами, здобуття спеціальних знань у цій галузі, а також розвиток практичних умінь організовувати процес продажів з орієнтацією на задоволення потреб споживачів і досягнення високої ефективності діяльності підприємств. Особливу увагу приділено закономірностям розвитку управління продажами в умовах ринку та побудові системи управління продажами на підприємстві.

Завдання курсу – засвоєння основ теорії та організації управління продажами, розуміння структури системи продажів, взаємодії її внутрішніх елементів із зовнішнім середовищем, а також оволодіння методами маркетингу, що застосовують в управлінні продажами.

Після завершення курсу здобувачі вищої освіти повинні вміти:

- використовувати набуті знання для ефективної організації продажів і оцінювання їхньої результативності;
- організовувати процеси продажів із застосуванням сучасних маркетингових підходів;
- користуватися порівняльними методами планування продажів;
- використовувати інформаційні технології у сфері продажів, канали і методи просування, мотивацію та підготовку кадрів.

Здобувачі мають знати:

- роль і значення продажів у комерційній діяльності, а також стратегії розвитку продажів;
- відповідальність у продажах, техніки персонального продажу та управління головними клієнтами на основі побудови відносин;
- основи прогнозування обсягів продажів.

Водночас учасники навчання повинні вміти організовувати роботу з використанням маркетингових підходів, оцінювати ефективність реалізації товарів і послуг, а також застосовувати різні підходи для планування

продажів. Вони мають отримати уявлення про технології та моделі управління продажами в різних країнах, сучасні досягнення у сфері комерції та основні напрями вдосконалення системи управління продажами з метою підвищення її ефективності.

Конспект складається з трьох частин. У першій частині розглянуто основний процес управління продажами, виділено головні особливості побудови системи управління ними, а також визначено значення маркетингу в організації збутової діяльності підприємства.

ЛЕКЦІЯ 1

Основи, суть і принципи системи управління продажами підприємств

План лекції

1.1 Сучасні тенденції в теорії управління продажами.

1.2 Сутність і значення управління продажами товарів і послуг у сучасній економіці.

1.3 Воронка продажів: етапи та правила створення.

1.4 Канали розподілу товарів: поняття, характеристики та різновиди.

1.1 Сучасні тенденції в теорії управління продажами

У сучасних умовах ринкової економіки успішність діяльності суб'єктів господарювання, як у довгостроковій перспективі, так і в поточному періоді, залежить від ефективного управління процесами, які стосуються збуту продукції. Цей аспект є фундаментом для стратегічного планування роботи підприємства на всіх рівнях.

Ухвалення управлінських рішень про подальшу діяльність підприємства має бути базовано на достовірній інформації про зміни як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі. Водночас необхідно враховувати численні обмеження, зокрема місткість ринку, ресурси підприємства тощо. Основна мета такого підходу — створити план дій, що забезпечить досягнення встановлених цілей, а також максимізацію головного показника результативності діяльності — прибутку [1].

Управління збутовою діяльністю вирішуване вже на етапі розроблення загальної стратегії фірми. Тут ідеться про вибір найбільш ефективної системи, каналів і методів збуту з орієнтацією на конкретні цільові ринки. Це означає, що виробництво продукції з самого початку має враховувати оптимальні форми і методи її реалізації. Отже, *збутова*

політика спрямована на визначення шляхів і засобів, необхідних для досягнення максимальної ефективності продажів. Її розроблення включає ретельний вибір організаційних форм і методів діяльності, орієнтованих на досягнення запланованих результатів. Одночасно велику увагу приділяють забезпеченню безперервності та стійкості виробничих процесів через побудову надійних і стабільних господарських зв'язків зі споживачами. На основі аналізу ринку — його попиту і пропозиції — підприємства формують портфель замовлень і плани виробництва товарів самостійно або із залученням спеціалізованих постачальницько-збутових організацій. Ця діяльність визначає характер торговельно-комерційних взаємодій зі споживачами. Для успішного розвитку таких зв'язків важливо забезпечити їхні раціональність, надійність і стабільність.

Збутова політика відіграє головну роль у системі маркетингу. Її головне завдання полягає у формуванні оптимальної збутової мережі для забезпечення ефективних продажів продукції, виробленої компанією. Це охоплює створення мережі оптових і роздрібних магазинів, обладнання складів для тимчасового зберігання товарів, організацію пунктів технічного обслуговування, забезпечення транспортування, проведення робіт із навантаження та розвантаження, а також впровадження систем постачання і вдосконалення процесів товарообігу. Деякі економісти також відносять до збутової політики комерційні аспекти, такі як підготовка і проведення переговорів щодо купівлі-продажу, укладання контрактів і контроль за їх реалізацією. Отже, ефективне управління збутовою діяльністю потребує спеціальних знань і навичок, а також глибокого розуміння потреб і особливостей ринку [2].

Розвиток сервісного підприємництва є основним чинником, що визначає еволюційний генезис підприємницької діяльності, разом з інформатизацією та удосконаленням маркетингової діяльності. У сучасному світі економічно розвинуті країни дедалі більше переходять до

так званої «економіки послуг», яку можна назвати майбутнім суспільства. Передбачають, що більше половини світового національного продукту вироблятимуть саме в цій сфері. Такий трансформаційний перехід потребує не лише нових стратегій управління, але й організаційних рішень у маркетингу, технологіях, а також ефективного управління відносинами між працівниками та клієнтами. У ситуації зростання сервісної конкуренції необхідна нова організаційна логіка підприємництва, яка суттєво відрізняється від підходів індустріального суспільства. Ці зміни спонукають до пошуку інноваційних рішень у сферах управління, маркетингу, збуту, роботи з персоналом і фінансами.

Такий підхід мотивує розвиток самого виробництва, орієнтуючи його на створення продукції з характеристиками, які відповідають запитам споживача. Ця трансформація сприяє прогресу виробництва і формуванню його структури для задоволення людських потреб, які постійно зростають.

Управління збутом є важливим елементом загальної системи управління діяльністю підприємства, і його зміст найкраще проявляється через функції, що покладені на менеджера зі збуту. До основних таких функцій належать планування, організація та контроль, здійснювані на високому професійному рівні. У сучасних умовах роль керуючого збутом виходить далеко за межі простої організації продажів або набору персоналу. Його обов'язки не лише розширилися, але й значно трансформувалися [3]:

- менеджер повинен вирішувати стратегічні завдання;
- він активно долучений до розроблення планів діяльності підприємства;
- професіонал у збуті повинен володіти методами фінансового планування та прогнозування;
- він координує діяльність у сферах збуту і маркетингу.

Сфера діяльності керуючого збутом надзвичайно широка та багатогранна. Ця роль потребує компетенцій бухгалтера, дослідника

кон'юнктури ринку, кадровика і маркетолога. Проте центральним його завданням залишається забезпечення максимального обсягу продажу. Успіх залежить як від рівня компетентності менеджера, так і його знання своїх функцій, серед яких [4]:

- 1 Ознайомлення співробітників із цілями та завданнями компанії.
- 2 Дослідження кон'юнктури ринку та прогнозування розвитку.
- 3 Організація роботи з персоналом: визначення чисельності штату, розподіл функцій і обов'язків.
- 4 Відбір і навчання продавців.
- 5 Стимулювання роботи персоналу.
- 6 Контроль та оцінювання результативності співробітників.

1.2 Сутність і значення управління продажами товарів і послуг у сучасній економіці

Управління продажами має бути базовано на задоволенні потреб споживача, прагнучи максимально відповідати його запитам. У сучасних умовах ринкової економіки особливу увагу приділяють оптимізації процесу передавання товарів від виробника до кінцевого споживача. Ефективність діяльності підприємств залежить від правильно вибраних каналів розподілу, методів збуту, широти асортименту, якості супутніх послуг.

Сучасна концепція розвитку суб'єктів господарювання наголошує на важливості роботи тих підрозділів, які тісно взаємодіють зі споживачами, зокрема відділів продажів. У сучасних умовах вони мають стати основними носіями маркетингових ідей компанії, виконуючи провідну роль у реалізації її стратегій на ринку. При цьому для виконання багатьох функцій маркетингу потрібна активна участь збутових структур. Проте іноді керівники і спеціалісти з продажів надто однобоко трактують поняття

каналів збуту, зводячи їх до системи відносин між промисловою компанією та зовнішніми торговими представниками, через яких товари потрапляють на ринок.

Зусилля, спрямовані на збут продукції, завжди матимуть головне значення, оскільки пошук клієнтів, налагодження контактів, стимулювання купівлі товарів і виконання продажів залишаються невід'ємними елементами діяльності. При цьому з насиченням ринку і загостренням конкуренції такі процеси стають дедалі важливішими. Успішний продаж товарів у достатньому обсязі є показником ефективності здійснених маркетингових дій і джерелом інформації для подальшого вдосконалення систем [5].

Відповідно, організація системи продажів, орієнтована на результати і супроводження процесів реалізації продукції, має займати центральне місце в діяльності маркетингових підрозділів підприємства.

Щоб глибше зрозуміти природу процесу продажу, важливо розглянути такі поняття, як «обіг», «розподіл», «обмін», «продаж», «збут».

Обіг визначають як процес руху товарів і грошей у системі економічних операцій із метою відтворення та отримання прибутку.

Обмін являє собою економічну взаємодію між виробництвом і розподілом, з одного боку, і споживанням — з іншого.

Продаж — це передавання товару за грошову компенсацію між двома сторонами: продавцем і покупцем. У цьому процесі можуть брати участь посередники, які допомагають реалізувати угоди. Продаж - це економічна операція, у рамках якої одна сторона передає продукт чи послугу іншій стороні в обмін на кошти.

Реалізація — це акт продажу або перепродажу продукції чи послуг із супровідним отриманням фінансових результатів і завершенням угоди.

Розподіл трактують як етап суспільного відтворення, що поєднує виробництво зі споживанням, визначаючи частку залучених учасників у використанні створених цінностей.

Збут продукції — це сукупність процедур, спрямованих на просування готових товарів на ринок. До основних етапів цього процесу належать формування попиту, приймання і обробка замовлень, комплектація та підготовка продукції для відправлення, транспортування до місця продажу або призначення, а також організація розрахунків, зокрема визначення умов і здійснення платежів за відвантажені товари.

Основна мета збуту полягає в забезпеченні економічних інтересів виробника, а саме отриманні прибутку через задоволення платоспроможного попиту споживачів [6].

Збут включає такі операції, як прогнозування ринкової кон'юнктури та обсягів реалізації, розроблення фінансового кошторису збуту, встановлення норм продажу, вибір оптимальних каналів розподілу продукції, організація торговельних комунікацій, формування звітності, моделювання процесу продажів і оцінювання кінцевих результатів збутової діяльності.

Метою збуту є забезпечення споживачів товарами, які відповідають їхнім потребам за такими параметрами, як якість і ціна, у необхідній кількості, заданий час, визначеному місці та з мінімально можливими витратами. Характер збутової діяльності має адресну спрямованість і визначений її метою. Уся діяльність виробничого підприємства орієнтована на задоволення потреб конкретних груп споживачів. Отже, значення збутової діяльності полягає в такому [7]:

- вона продовжує виробничий процес, створюючи додаткову споживчу вартість товару, що разом із уже створеними характеристиками підвищує загальну цінність продукції;

- збутова діяльність завершує маркетингові та виробничі процеси підприємства, виявляючи і задовольняючи конкретні потреби споживачів. Вона стає основною функцією підприємництва, впливаючи на формування корпоративної місії організації;

- завдяки комерційній спрямованості збут дає змогу реалізувати економічні та фінансові результати діяльності підприємства;

- у системі створення товарів збут стає джерелом конкурентних переваг, як прямих (внутрішньоорганізаційних), так і непрямих (через встановлення господарських зв'язків із партнерами).

Отже, збутова діяльність включає комплекс функціональних дій, спрямованих на розподіл, доставлення та реалізацію товарів покупцям. Початком цієї діяльності є розроблення збутової політики, яка передбачає формування принципів функціонування системи збуту і вибір організаційних форм і методів взаємодії зі споживачами.

Збутова політика має стратегічну спрямованість на досягнення корпоративних цілей підприємства. Вона охоплює такі аспекти [1]:

- товарна політика;
- асортиментна політика;
- цінова політика;
- комунікаційна політика;
- політика розподілу;
- сервісна політика.

Розроблення збутової політики для конкретних товарів включає визначення:

- цільового ринку та його сегментів;
- системи каналів і методів збуту;
- часу та способу виходу на ринок;
- організації товароруку і розподілу;
- способів стимулювання продажів - заходів підтримки перед- і післяпродажного сервісу.

Стратегічні завдання збутової політики зосереджені на організаційно-комерційних функціях розподілу: вибір каналів збуту, прогнозування їхнього розвитку, рішення про прямий чи опосередкований

спосіб продажу. Стратегічна складова також охоплює логістичні питання переміщення товарів до кінцевого споживача: оптимальні шляхи транспортування, функціонал складів, організація супроводу товаропотоків.

Тактичні завдання сфери збуту деталізовані такими аспектами [2]:

- робота з існуючими клієнтами;
- залучення нових споживачів;
- відбір комерційних пропозицій;
- стимулювання швидкої оплати замовлень;
- планування роботи комівояжерів (їхні маршрути, кількість, мотивація та контроль);
- перевірка діяльності зовнішніх збутових служб;
- підтримка достатнього рівня торгових запасів;
- аналіз витрат фізичного розподілу та їх порівняння з рівнем сервісу;
- покращення системи самообслуговування, обліку і контролю продажів для ухвалення оперативних маркетингових рішень.

Отже, збутова політика відіграє важливу роль у формуванні ефективної системи продажів та управління каналами збуту відповідно до потреб ринку та споживачів.

1.3 Воронка продажів: етапи та правила створення

Стабільне зростання продажів — завдання непросте. Важливо не просто укласти першу угоду, але й забезпечити повернення клієнта і мотивувати його рекомендувати ваш бренд. Для досягнення цього необхідно постійно вдосконалювати всі етапи взаємодії з покупцем, формуючи його лояльність до компанії. Ефективним інструментом у цьому

процесі стане *воронка продажів*, яка допоможе аналізувати сильні та слабкі сторони ваших бізнес-процесів.

Воронка продажів відображає послідовність кроків, які здійснює середньостатистичний клієнт: від моменту, коли продукт привертає його увагу, і до фінальної покупки. На кожному з цих етапів важливо враховувати потреби, запитання та мотиви, які формують процес ухвалення рішення [1].

У сучасних умовах, коли пряме залучення клієнтів стає все менш ефективним, використання воронки продажів дає змогу впливати на потенційних покупців обережно і ненав'язливо, адаптувавшись до їхніх інтересів і потреб.

Головна мета застосування концепції воронки продажів полягає в розумінні основних етапів ухвалення клієнтом рішення про купівлю. Завдяки цьому можна побудувати ефективну комунікацію, ураховуючи настрій покупця, і сформулювати стратегію взаємодії відповідно до дій, які він здійснює на кожному **етапі**.

Обізнаність. На цьому етапі потенційні клієнти дізнаються про продукт або послугу через рекламу, публікації в соцмережах, контент-маркетинг чи рекомендації. У них може виникнути усвідомлення проблеми, але вони ще не знають, як її розв'язати. Завдання підприємства — запропонувати рішення.

Інтерес. Зацікавлені клієнти починають активно досліджувати конкретну пропозицію: вони читають відгуки, порівнюють продукт із конкурентами, слідкують за оновленнями в соцмережах чи підписуються на розсилки.

Бажання (або рішення). Завдяки контенту чи взаємодії з компанією клієнти розуміють, що певний продукт здатен розв'язати їхню проблему. На цьому етапі вони готові придбати, але їм потрібно переконатися, що ця пропозиція — найкраща серед інших варіантів.

Дія. Клієнт ухвалює остаточне рішення і купує товар або послугу.

Лояльність. Завдяки високій якості обслуговування та продукту клієнт залишає позитивне враження і стає постійним покупцем. Згодом він може навіть рекомендувати конкретний бренд іншим людям.

Головна мета воронки продажів — зрозуміти думки та поведінку потенційних клієнтів на кожному етапі взаємодії з брендом. Це допомагає вдосконалювати маркетингові стратегії та ефективно вибирати формати комунікації. Аналізуючи кожний крок воронки, компанія може поліпшити коефіцієнт конверсії, оскільки визначає слабкі місця та знаходить способи залучення більшої кількості потенційних клієнтів до категорії реальних покупців [8].

Основна перевага воронки продажів полягає в тому, що вона дає змогу поділити загальну масу покупців на сегменти з подібними інтересами і поведінкою. Це підвищує ефективність роботи. Наприклад, якщо є двоє людей, які шукають засіб пересування, один може ще вагатися між автомобілем і літаком, тоді як інший уже впевнений, що автомобіль найкраще відповідає його потребам. Різниця між ними значна: перший може зрештою вибрати велосипед, тоді як другий готовий звертати увагу на ваші пропозиції щодо мерседесів.

Існує декілька **видів воронки продажів**, які вибирають залежно від потреб і специфіки бізнесу. Розглянемо найпоширеніші з них.

Класична воронка продажів — базовий варіант, який охоплює послідовні етапи (обізнаність, інтерес, рішення, дія, утримання). Вона демонструє стандартний процес продажу: від залучення клієнтів до завершення угоди (рисунок 1.1).

Воронка продажів із розгалуженнями — прийнятна для бізнесів із різними моделями взаємодії з цільовою аудиторією. Наприклад, якщо ви продаєте будівельну та садову техніку, ваша стратегія може охоплювати як прямий продаж для клієнтів із достатнім бюджетом, так і пропозицію

оренди для тих, хто не готовий купувати. На етапі ухвалення рішення таку воронку поділяють на дві лінії: продаж і оренду. Завдання менеджера — виявити запити клієнта і запропонувати найбільш відповідний варіант.



Рисунок 1.1 – Класична воронка продажів

Воронка зі зворотним зв'язком — спрямована на отримання відгуків і вдосконалення процесу продажу на основі зібраної інформації. Вона допомагає виявляти слабкі місця, урахувати побажання клієнтів і оптимізувати маркетингову стратегію. Типові етапи такої воронки: онлайн-анкетування > отримання відповіді > аналіз результатів > публікація відгуку > лист-подяка > бонус респонденту за участь.

Автоматизована воронка продажів — задіяно технологічні інструменти, такі як email-розсилки, SMS, онлайн-реклама тощо, спрощуючи процес взаємодії з клієнтами. Вона нагадує потенційним покупцям про ваш продукт, підтримує комунікацію і стимулює продажі без постійного втручання менеджерів.

B2B-воронка продажів — адаптована для корпоративних клієнтів та орієнтована на продаж послуг або рішень. Зазвичай включає такі етапи:

консультація, аналіз потреб замовника, розроблення персонального рішення і укладення договору. Цей тип часто має гнучку структуру з можливістю розгалужень.

Різноманітність типів воронки допомагає налаштувати процес продажів відповідно до унікальних вимог компанії. Для ефективної роботи варто використовувати декілька воронки одночасно, адже вони виконують різні функції: залучення нових клієнтів, повернення тих, хто відмовився купувати, і стимулювання постійних покупців до повторної взаємодії.

Воронки продажів є незамінним інструментом для ефективного управління комерційними процесами та досягнення високих результатів. Вони пропонують низку важливих **переваг**.

Структуризація процесу. Воронки продажів дають змогу поділити весь торговельний процес на чітко визначені етапи, що сприяє кращому розумінню, на якому рівні перебуває потенційний клієнт і як його підвести до фінальної покупки. Це допомагає оптимізувати дії на кожному етапі й оцінити ефективність рекламних зусиль.

Ідентифікація слабких місць. Завдяки воронкам можна визначити, на якому етапі втрачені потенційні покупці, виявити причини цих втрат і затримок і впровадити корегувальні заходи для поліпшення процесу.

Оптимізація конверсії. Аналіз основних показників, таких як рівень переходу клієнтів між етапами, час, витрачений на кожен із них, або середній обсяг угод, допомагає вдосконалити процес і підвищити результативність операцій.

Підвищення ефективності роботи. Воронки продажів допомагають зосередитися виключно на критичних завданнях, встановлювати реалістичні цілі продажів, оптимізувати рекламні кампанії, а також корегувати стратегії маркетингової діяльності для досягнення максимального ефекту.

Планування і прогнозування. Використовуючи структуру воронки, можна створювати зважені збутові, рекламні, маркетингові стратегії, аналізувати можливості для розвитку та формувати довгострокові плани.

Отже, воронки продажів - це корисний інструмент для підвищення результативності бізнесу. Вони допомагають краще зрозуміти клієнтів, удосконалювати процес взаємодії, виявляти проблемні точки та пропонувати шляхи їх вирішення. Окрім того, вони є потужним засобом для оптимізації реклами і маркетингу, а також підтримки діяльності підприємства на довгострокову перспективу.

Процес побудови оптимальної воронки продажів включає кілька базових кроків [1].

1 Визначення етапів воронки продажів. Як базу доцільно прийняти типову структуру: Обізнаність > Інтерес > Рішення > Дія > Утримання, і адаптувати її відповідно до специфіки вашого бізнесу.

2 Формування критеріїв переходу між етапами. Наприклад, для переходу від стадії обізнаності до інтересу це може бути анкета на сайті або заявка клієнта.

3 Розроблення механізмів відстеження клієнтів на всіх стадіях воронки за допомогою CRM-систем чи інших інструментів.

4 Збирання даних про проходження кожного етапу клієнтами. Аналіз показники конверсії, середній час переходу між етапами, загальний обсяг угод тощо, щоб ідентифікувати місця для покращення.

5 На основі зібраної інформації необхідно виправляти недоліки кожного етапу — від оптимізації комунікації до вдосконалення рекламних стратегій або взаємодії з клієнтами. Цей процес має бути постійним і підлягати регулярному вдосконаленню для забезпечення максимальної ефективності.

Важливо регулярно оновлювати воронку продажів, адже потреби цільової аудиторії та умови на ринку постійно змінюються. Постійний

моніторинг результатів і корегування стратегії допомагають розвивати бізнес і адаптувати його до нових викликів.

Відзначимо, що створення та налаштування воронки є динамічним процесом, який потребує тестування і налагодження.

Окрім переваг, маркетингова воронка може не давати бажаних результатів, і компанія не досягає високої конверсії. Це пов'язано з низкою причин.

1 Недостатнє опрацювання заперечень. Коли клієнт каже «ні», це часто означає «не зараз». Він може повернутися в майбутньому, якщо з'явиться потреба чи бажання. Ваша мета — підтримувати зацікавленість, не створюючи тиску. Проаналізуйте найпоширеніші заперечення, які ви отримуєте, такі як «у мене немає часу» або «я не певен, що мені це потрібно». На основі цього створіть персоналізовані відповіді, які приберуть сумніви, наприклад розкажіть про простоту і швидкість оформлення замовлення або підкресліть унікальні переваги вашого продукту.

2 Недостатність контакту із клієнтами. Для перетворення потенційного клієнта на покупця потрібна низка контактів через різні канали. Регулярно нагадуйте про ваш бізнес: робіть SMS-розсилки зі спеціальними пропозиціями, надсилайте інформаційні листи про ваші продукти або організовуйте тематичні вебінари. У такий спосіб клієнт залишатиметься в зоні вашої уваги і скоріше звернеться саме до вас у потрібний момент.

3 Затримки у відповідях. Швидкість реакції компанії критична для утримування інтересу клієнтів. За статистикою, користувачі очікують миттєвих відповідей у чатах і максимум годину очікування в соцмережах чи електронній пошті. Якщо компанія не може забезпечити оперативність, потрібно налаштувати автоматичні відповіді. Наприклад, повідомлення формату «Наразі всі консультанти зайняті, але ми обов'язково відповімо вам трохи згодом» або «Ваш запит буде опрацьовано завтра в робочий час». Це допоможе зберегти довіру та утримати інтерес клієнтів.

1.4 Канали розподілу товарів: поняття, характеристики та різновиди

Канали розподілу товарів — це системи, через які продукція проходить шлях від виробника до кінцевого споживача. Вони включають всі організації, процеси та механізми, що забезпечують доставлення товарів на ринок і їх реалізацію [9].

Основними характеристиками каналів розподілу є довжина, ширина і рівні. Довжина визначена кількістю посередників між виробником і споживачем. Ширина залежить від кількості торгових точок чи посередницьких організацій на кожному рівні каналу. Рівні відображають складність і багатоступеневість процесу передавання товару.

Існують кілька різновидів каналів розподілу, які можна класифікувати за різними критеріями.

За структурою вони поділені на прямі, де товар надходить до споживача безпосередньо, та опосередковані, що включають посередників (дистриб'юторів, оптовиків, роздрібних продавців).

За сектором охоплення канали можуть бути традиційними, інтегрованими або багатоканальними, коли один виробник використовує кілька шляхів для розподілу товару.

Ефективно побудований канал розподілу дає змогу зменшити витрати, забезпечити відповідний рівень обслуговування та підвищити конкурентоспроможність продукції на ринку.

Канал розподілу, також відомий як **дистрибуційний канал**, являє собою шлях, сформований взаємодією юридичних або фізичних осіб, включаючи постачальників, виробників і посередників. Ці суб'єкти об'єднуються задля спільної мети — створення товарів і їх доставлення кінцевому споживачу. Структура каналу розподілу включає два основні компоненти: канал постачання та канал товароруку.

Канал постачання являє собою частково організовану систему суб'єктів — постачальників сировини, матеріалів, напівфабрикатів чи комплектуючих деталей. Їхня роль полягає в забезпеченні процесу створення товарів.

Канал товароруху, який ще називають маркетинговим або ринковим каналом, охоплює посередників — роздрібних та оптових продавців, транспортно-експедиторські компанії, що сприяють передаванню продукту від виробника до кінцевого споживача. Ця система функціонує за принципом поступового переходу відповідальності чи права власності на товар від одного рівня до іншого, аж доки продукція не потрапить до кінцевого покупця.

Окремо існує **канал збуту**, який означає пряме передавання товару від виробника до споживача без залучення посередників.

Загалом ефективний канал розподілу охоплює не лише процеси виробництва та внутрішнього транспортування, але й інші етапи, включаючи взаємодію з постачальниками, компоненти виробу та фінальне доставлення товару. Водночас організації можуть бути частиною кількох каналів розподілу одночасно, що призводить до конкуренції між цілими ланцюгами поставок, а не лише окремими їхніми учасниками, наприклад виробниками.

Сучасні підприємства застосовують різні види збуту, серед яких основними є прямий, непрямий, інтенсивний, селективний та ексклюзивний.

Інтенсивний збут передбачає продаж через велику кількість посередників і особливо прийнятний для товарів широкого вжитку, включно з брендовими.

Селективний спосіб збуту обмежує кількість посередників і зазвичай використовується для продукції, яка потребує спеціального обслуговування, запасних частин, організації ремонтних майстерень і підготовки персоналу.

Ексклюзивний канал спрямований на збереження високого іміджу компанії та максимальний контроль над розподілом, що передбачає мінімальну кількість посередників.

Прямий збут відрізняється можливістю виробника контролювати шлях продукції до кінцевого споживача та умови її реалізації. Однак він пов'язаний зі значними витратами для створення складських запасів і великим обсягом ресурсів, необхідних для організації процесу продажу безпосередньо споживачам. Крім того, підприємство бере на себе всі комерційні ризики, пов'язані з рухом продукції.

Основні переваги прямого каналу розподілу:

- 1 Ефективний контроль над цінами та їх варіація залежно від регіонів.
- 2 Управління процесом товарообігу безпосередньо.
- 3 Доступ до детальної інформації про ринок і споживачів.
- 4 Відсутність додаткових націнок, характерних для роботи через посередників.
- 5 Можливість оперативно реагувати на вимоги клієнтів і формувати стійке споживче ядро.

Недоліки прямого каналу розподілу:

- 1 Високі витрати на реалізацію, транспорт і складське господарство.
- 2 Недоцільність використання за великої кількості малих і географічно розкиданих споживачів.

Прямий збут стає вигідним за умови, що заощаджені кошти завдяки відсутності торгових націнок перевищують витрати на організацію власної системи збуту. Найчастіше цей канал застосовують для реалізації промислової продукції, де вигреш від максимального прибутку виправдовує витрати.

Також прямий збут дає змогу підприємству безпосередньо впливати на кінцевого споживача, контролювати якість продукції та адаптуватися до

змін ринку. Комерційна перевага цього підходу додатково посилена можливістю прямого вивчення ринкових тенденцій, налагодження тісних контактів із клієнтами, проведення досліджень для покращення продуктів, а також впливу на швидкість реалізації, що сприяє оптимізації оборотного капіталу.

Непрямий канал збуту має свої обмеження. До них належать труднощі в підтримці іміджу бренду, організації необхідного сервісу й контролю цін.

Відсутність прямого контакту зі споживачем може негативно позначитися на рівні конкурентоспроможності продукції.

ЛЕКЦІЯ 2

Побудова системи продажу за принципами гармонізації

План лекції

2.1 Формування збутової системи підприємства та сучасні тенденції в управлінні продажами.

2.2 Посередницькі структури та їхня роль у продажах.

2.1 Формування збутової системи підприємства та сучасні тенденції в управлінні продажами

Управління продажами — це діяльність, метою якої є одержання прибутку і задоволення потреб у сформованому ланцюжку комунікацій (взаємодій), спрямована на підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства в цілому (у процесі роботи на ринку) і пов’язана з формуванням, організацією та розвитком [10]:

- каналів збуту (комерціалізація);
- раціональної системи руху товару (логістика);

- системи маркетингових комунікацій (у частині особистого продажу і стимулювання збуту);
- ефективного управління торговим персоналом.

Для цього необхідно постійно оцінювати і аналізувати поточну ситуацію за цими напрямками, виявляти і ранжувати перспективні стратегії розвитку, визначати недоліки та слабкі місця в збутовій системі підприємства.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції вихідною точкою систем управління продажами (збутом) є їхня націленість на забезпечення завоювання і збереження організацією бажаної частки ринку та досягнення переваги над конкурентами.

Сьогодні збут необхідно розглядати під принципово іншим кутом зору — через призму ринкового попиту і пропозиції. Саме організація обміну товарами і послугами є функцією збуту, завданням якого є рух товару від виробника до споживача.

Збут є засобом досягнення поставлених цілей підприємства і завершальним етапом виявлення смаків і переваг покупців. Він є важливим через низку причин: об'єм збуту визначає інші показники підприємства (величину доходів, прибуток, рівень рентабельності). Крім того, від збуту залежать виробництво і матеріально-технічне забезпечення.

У процесі збуту остаточно визначають результат роботи підприємства, направлений на розширення об'ємів діяльності та отримання максимального прибутку.

Хоча збут і є завершальною стадією господарської діяльності товаровиробника, процедури планування збуту в ринкових умовах передують виробничій стадії. Вони полягають у вивченні ринкової кон'юнктури і можливостей організації виробляти перспективну продукцію, а також у складанні плану продажу, на основі якого мають формуватися плани постачання та виробництва. Тому головну роль у

забезпеченні конкурентоспроможності організації відіграє ефективне функціонування системи продажу підприємства.

Поняття системи продажу (збуту) є складовою загального поняття системи.

Система — це комплекс елементів, компонентів і підсистем, які виконують певні функції, і в результаті їхньої взаємодії між собою та зовнішнім середовищем (поза системою) досягають синергетичного ефекту, який є не простою сумою цих елементів, а заново створеною цінністю [3].

В економічній літературі систему збуту визначають як сукупність управлінських і виробничих підприємств, які організують і здійснюють поставку та реалізацію готової продукції замовникам.

Система збуту, або збутова система (виробничого чи торговельно-посередницького) підприємства — це сукупність суб'єктів із відповідними функціональними зобов'язаннями і повноваженнями, певними організаційно-правовими відносинами в процесі збутової діяльності. Вона формована відповідно до дистрибуційної політики, якій притаманна стратегічна спрямованість на досягнення мети збуту, зумовленої корпоративною місією підприємства [4].

Система продажу складається з елементів внутрішнього середовища підприємства виробника і зовнішнього середовища.

Елементи внутрішнього середовища:

- обробка замовлень;
- підбір транспортних партій;
- вихідний контроль;
- пакування;
- оформлення документації тощо.

Елементи зовнішнього середовища, власне, канали розподілу, які виконують функції:

- дослідження (збір маркетингової інформації);
- стимулювання збуту;
- встановлення контактів із потенційними покупцями;
- передпродажна підготовка товару;
- організація руху (транспорт, складування) товару;
- фінансування;
- приймання ризику.

Система фізичного розподілу виробничого (або торговельно-посередницького) підприємства є сукупністю певних суб'єктів збуту в їхніх організаційно-правових відносинах у процесі функціональної діяльності з доведення товару / послуги до споживача.

Система реалізації товарів є одним із основних елементів управлінської політики підприємства, адже її вдосконалення становить одну з основних стратегічних цілей.

У межах *збутової політики* спеціалісти акцентують увагу на виборі найбільш ефективного каналу та методу продажу, що, за умови грамотного застосування, сприятиме підвищенню прибутковості компанії.

Вибираючи можливі варіанти формування збутової політики, підприємство-виробник має враховувати такі чинники [11]:

- скорочення кількості контактів;
- поліпшення асортименту;
- економія на масштабі;
- зменшення функціональної невідповідності;
- покращення обслуговування.

Унаслідок розосередженості господарюючих суб'єктів і багатогранності ринку **управління системою продажів** з орієнтацією на маркетинг, ґрунтуючись на інформаційному та процедурному забезпеченні адресності збуту і пріоритеті споживача, має містити певний регламент бізнес-процесів, який функціонально закріплений за підрозділами

(структурними одиницями) підприємства, та у вигляді підсистем має бути втілений в організаційну структуру.

Завдання системи продажу товарів можуть бути стратегічними й тактичними.

Стратегічні завдання пов'язані переважно з організаційно-комерційною функцією розподілу, формуванням і організацією каналів збуту. До них належать прогнозування і планування перспективних потенційних каналів і шляхів збуту; обґрунтування і вибір прямого або непрямого типу збуту товарів, тобто без включення або з включенням проміжних ланок (суб'єктів) на шляху товару від виробника до споживача (пряма поставка самою фірмою-виробником, оптовою або роздрібною організацією).

Тактичні завдання розподілу і збуту стосується роботи з уже існуючими клієнтами; реалізації програм із залучення нових покупців; пошуку і відбору комерційних пропозицій на поставку товару або надання послуг; організації стимулювання та оплати замовлень; встановлення шляхів проходження комівояжерів, їхньої чисельності, мотивації та контролю; перевірки діяльності зовнішньої служби фірми-виробника (зокрема наявності й достатності торгових запасів, необхідності презентації товару, заходів щодо підтримки збуту); встановлення структури і величини як загальних витрат, так і витрат за кожною складовою витрат, пов'язаних із фізичним розподілом товару, а також порівняння цих витрат із рівнем сервісу поставки; аналізу й розвитку комп'ютерного забезпечення в системі розподілу для оперативного відстежування попиту і пропозиції, а також розвитку системи обліку та контролю за об'ємами продажів і цінами реалізованих товарів для ухвалення оперативних маркетингових і логістичних рішень.

Формування збутової політики організації є основою вдосконалення її системи збуту.

Під збутовою політикою організації (підприємства) у найширшому значенні слід розуміти вибрані її керівництвом сукупність збутових стратегій маркетингу та комплекс заходів (рішень і дій) щодо формування асортименту продукції, що випускають, і ціноутворення, формування попиту і стимулювання збуту (реклама, обслуговування покупців, комерційне кредитування, знижки), укладення договорів продажу (поставки) товарів, руху товару, транспортування, інкасації дебіторської заборгованості, організаційних, матеріально-технічних та інших аспектів збуту [12].

Збутова політика організації має бути базою для розроблення її постачальницької, виробничо-технологічної, інноваційної та фінансової політики.

Виробництво — збут — обіг — купівлю — споживання необхідно розглядати не окремо один від одного, а у взаємозв'язку як єдину систему бізнесу.

Однією з умов успішного розвитку підприємства є вивчення кінцевого споживача та вміння підприємства гнучко реагувати на зміну його вимог. Дуже важливо вивчати і впроваджувати різні методи та форми продажу, працювати з формуванням запитів споживачів, виробляти товари та послуги, орієнтовані на задоволення потреб споживачів. Саме орієнтацію та концентрацію виробника (посередника) на потребах споживача зазвичай асоціюють із маркетингом і маркетинговою діяльністю підприємства.

Унаслідок розосередженості господарюючих суб'єктів і багатогранності ринку управління системою продажів з орієнтацією на маркетинг, ґрунтуючись на інформаційному та процедурному забезпеченні адресності збуту і пріоритеті споживача, має містити певний регламент бізнес-процесів, який функціонально закріплений за підрозділами (структурними одиницями) підприємства та у вигляді підсистем має бути втілений в організаційній структурі.

Вибір, формування та організація системи продажу і дистрибуційної політики виробничих або торговельно-посередницьких підприємств залежать від таких основних чинників [13].

Ринковий чинник. Він включає потенціал і кон'юнктуру ринку, характер попиту і тенденції його змін, концентрацію та обсяги закупівель і споживання, особливості споживання, склад і структуру споживачів, а також кількість учасників ринку. До цього також належить інфраструктура ринку та рівень конкуренції.

Чинник товару. Ідеться про асортимент продукції та її споживчі властивості (конструкторські, технічні, фізичні тощо), які впливають на особливості споживання, зберігання, транспортування і продажу. Сюди також входять обсяги використання, ціна товару, життєвий цикл і конкурентні позиції продукції на ринку.

Чинники підприємства. Це конкурентний потенціал компанії, зокрема її фінансові ресурси та можливості. Ураховують структуру та обсяг господарських зв'язків і ділових відносин із партнерами у виробничо-збутовому ланцюзі, розміри підприємства, обсяги виробництва і збуту, а також його організаційні й функціональні можливості. Особливе значення мають структура витрат, позиція на ринку і конкурентна стратегія підприємства.

Чинники конкурентного середовища. До них належать рівень конкурентного тиску: діяльність наявних конкурентів, потенціал появи нових гравців, виробників товарів-замінників і альтернативні економічні чи торговельні пропозиції як із боку споживачів, так і постачальників.

Управління системою продажу можна вважати комплексом відносин у сфері товарно-грошового обміну між економічно та юридично незалежними суб'єктами ринку збуту. Основне завдання цього процесу — задоволення потреб споживачів або платоспроможного попиту через створення значущих для них цінностей з урахуванням вимог ринку [1].

Суб'єктами ринку збуту є продавці та покупці, тоді як об'єктом збуту є товар. Окрім основних учасників ринку збуту (власного персоналу продавців і покупців), у цьому процесі також беруть участь посередники — підприємства чи фірми, які допомагають забезпечувати ефективний збут:

- банки;
- транспортні та експедиторські компанії;
- рекламні та PR-агентства;
- консалтингові фірми;
- брокерські, нотаріальні та юридичні контори;
- страхові компанії та інші подібні організації.

Головне завдання цих посередників полягає в забезпеченні взаємовигідного товарно-грошового обміну між покупцем і продавцем. Усі учасники ринку збуту активно підтримують цей процес через маркетингові інструменти, спрямовані на виявлення потреб споживачів і полегшення взаємодії двох потоків:

- перший потік направлений до споживача і включає пропозиції у вигляді корисних і необхідних товарів, послуг чи ідей;
- другий потік іде від споживача до продавця і дає йому вигоду у вигляді грошей або їхніх еквівалентів.

2.2 Посередницькі структури та їхня роль у продажах

Основними причинами, із яких виробники залучають посередників, є:

- по-перше, зменшення кількості прямих контактів між виробником і споживачем, які потребують значних часових, трудових і фінансових витрат для організації. Це також дає змогу скоротити обсяг дій, необхідних для узгодження попиту і пропозиції;

- по-друге, мінімізація невідповідності між масштабами виробництва товарних партій і обсягом їх споживання. Для виробника більш вигідно працювати з великими партіями товарів (з огляду на виробництво, поставки та оформлення), тоді як окремий споживач зазвичай потребує дрібні партії для купівлі та споживання;

- по-третє, розширення асортименту товарів, серед яких споживач може вибрати необхідні позиції. Виробничу діяльність підприємств обмежують їхні технологічні та технічні можливості, вимоги щодо однорідності виробництва, типи використовуваних матеріалів, рівень кваліфікації персоналу тощо. Однак обсяг і різноманітність асортименту визначені інтересами споживання. Посередники здатні запропонувати широкий вибір товарів, звернувшись до різних виробників і зібравши в одному місці численні товарні позиції. Це полегшує купівлю для споживачів, заощаджуючи їхні зусилля та час;

- по-четверте, значне покращення якості обслуговування споживачів. Посередники ближче інтегровані до сфери споживання, краще пристосовуються до локальних умов і оперативніше реагують на зміни споживчих уподобань.

Посередники — це компанії або окремі особи, які беруть на себе чи сприяють передаванню права власності на товари або послуги під час їх проходження від виробника до споживача. Основні причини залучення посередників деталізовані на рисунку 2.1 [14].

Використання посередників у сфері обігу є перевагою, насамперед для виробників. Завдяки цьому вони взаємодіють з обмеженим колом осіб, зацікавлених у реалізації продукції. Крім того, забезпечено широкий доступ до товарів під час їх переміщення безпосередньо до ринку збуту. Залучення посередників також сприяє скороченню кількості прямих контактів між виробниками та споживачами [15].

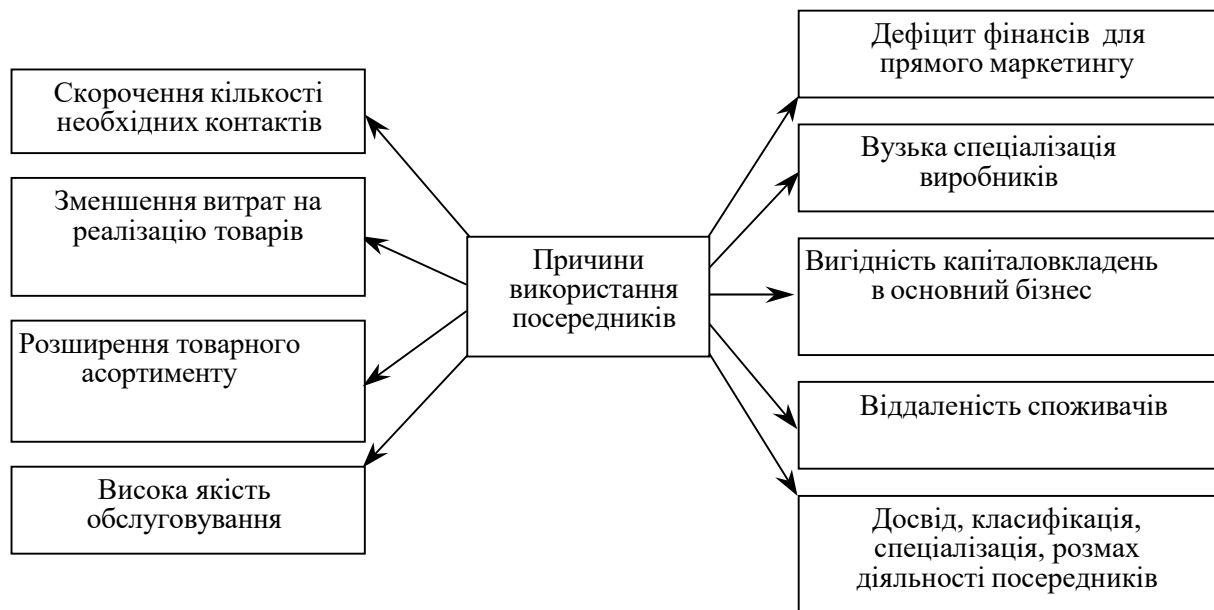


Рисунок 2.1 – Причини доцільності використання посередників

Посередниками можуть бути організації з посередницько-збутовими функціями, великі оптові бази, біржові структури, торгові будинки та магазини.

Економії масштабу збутових операцій досягають за рахунок об'єднання пропозицій різних виробників. Посередник здатний виконувати визначені функції в більшому обсязі, ніж окремий виробник. Наприклад, витрати торговельного представника оптової фірми можуть бути поділені між декількома виробниками, що допомагає зменшити видатки на виконання функцій продажу порівняно з ситуацією, коли кожен виробник самостійно утримує власний торговельний персонал.

Посередники завдяки своїм контактам, досвіду та спеціалізації забезпечують ширшу доступність товарів і їх доставлення на цільові ринки. Залежно від обсягу функцій і набору послуг посередницькі організації поділяють на функціонально-універсальні та функціонально-спеціалізовані.

Функціонально-універсальні посередники здійснюють комплексну діяльність, яка охоплює торгівлю товарами за власний рахунок, транспортування, збереження, перетворення промислового асортименту на

торговельний, кредитування споживачів, авансування постачальників, рекламування, надання інформаційно-консультаційних послуг тощо.

Функціонально-спеціалізовані посередники концентруються лише на окремих функціях, таких як інформаційно-контактні послуги, пошук товарів, рекламування, збут поштою, торгівля за методом самообслуговування, лізинг тощо.

За товарною спеціалізацією посередницькі організації поділяють на товарно-універсальні або товарно-спеціалізовані.

Важливим критерієм є також ступінь незалежності посередників: вони можуть бути незалежними (працювати на контрактній основі з постачальниками чи споживачами) або залежними (знаходитися в корпоративному підпорядкуванні, наприклад, у збутових організаціях чи оптових базах промислових компаній). До залежних посередників зазвичай належать організації, створені безпосередньо промисловими фірмами або ті, що не можуть адаптуватися до змін на ринку.

Незалежними вважають **посередників**, які працюють від свого імені, на власний ризик і за власний рахунок, укладаючи та виконуючи угоди з постачальниками і споживачами. Їхня традиційна сфера діяльності зазвичай охоплює оптову торгівлю стандартизованою продукцією порівняно низької вартості, яка призначена для широкого кола територіально розосереджених клієнтів [16].

Щодо організації діяльності, то посередницькі компанії чи організації можна класифікувати як адміністративно організовані (зокрема державні) і договірні. У договірних компаній відсутня адміністративна субординація, вони орієнтовані на самоорганізацію та пошук найбільш ефективних підходів щодо роботи, ураховуючи запити клієнтів.

Залежно від способу реалізації товарів посередницькі компанії поділяють на три групи:

- ті, що здійснюють торгівлю через прямі контракти з постачальниками або споживачами;

- ті, що використовують збутові системи на основі договорів консигнації, комісії чи купівлі-продажу;

- ті, хто продає товари через оптові торговельні фірми, спеціалізовані або універсальні магазини без попередніх угод.

За способом отримання винагороди посередники можуть діяти різними методами: через різницю між цінами виробника та реалізаційними цінами, узгоджені націнки для оптових цін, у вигляді конкретних платежів, додаткових заохочень, оплати за схемою «ціна плюс компенсація витрат» або через змішані форми винагороди.

Класифікація посередників також може бути базована на тому, *чий інтереси вони представляють*. Через це вирізняють організації, що відстоюють інтереси постачальників (виробників), споживачів (фокусуються на збутових функціях) або працюють виключно у своїх власних інтересах (постачальницько-збутовий характер діяльності).

Крім того, посередників можна класифікувати *залежно від рівня виконуваної ними комерційної роботи* (частки володіння товаром), наявності складського господарства (власне, орендоване чи відсутнє), регіону діяльності, тривалості співпраці з клієнтами, обсягу товарообороту, рівня операційних витрат, прав на визначення умов угод тощо.

Система посередництва включає значну кількість різновидів учасників. Серед них виділяють торгових посередників, компанії з управління товарним рухом, агентства маркетингових послуг і фінансових посередників [5].

Фінансовими посередниками вважають банки, кредитні установи, страхові компанії та інші організації, які забезпечують виробникам фінансові чи страхові послуги в рамках операцій купівлі-продажу товарів (зокрема міжнародних).

Торговими посередниками називають юридичних або фізичних осіб, які сприяють виробнику в пошуку споживачів і/або продажу його товарів чи послуг. З огляду на те, що вони відіграють головну роль у доставленні продукції кінцевим споживачам, необхідно детальніше вивчити їхню діяльність.

ЛЕКЦІЯ 3

Організація продажу

План лекції

3.1 Теоретичні та практичні аспекти організації продажу на підприємстві.

3.2 Напрями підвищення ефективності роботи відділу продажу. Цілі, завдання, функції підприємства в процесі управління продажами.

3.3 Побудова довгострокових взаємовигідних відносин між бізнес-партнерами.

3.1 Теоретичні та практичні аспекти організації продажу на підприємстві

Необхідність зміни діяльності підприємства відповідно до запитів споживачів є очевидною і актуальною. Це, зокрема, зумовлює потребу здійснити ряд заходів, спрямованих на зміну традиційного підходу щодо управління такими процесами.

Передусім для ухвалення рішення про випуск певної продукції або послуги необхідно мати чітке уявлення про споживачів.

Якщо товари чи послуги *орієнтовані на виробниче споживання (B2B)*, важливо вивчити профіль підприємств-споживачів, їхню спеціалізацію, технічний рівень, використовувані технології, комерційні зв'язки, плани оновлення продукції, кваліфікацію працівників, ресурси та матеріали, а також перспективи розвитку [1].

Щодо товарів і послуг, спрямованих на *задоволення індивідуальних споживчих потреб (B2C)*, то доцільно аналізувати соціальну мотивацію поведінки споживачів, їхні вподобання, які залежать від рівня добробуту, доходів, динаміки цін і обсягу доступної продукції на ринку.

Такі підходи дають змогу розробити ефективну стратегію діяльності виробника, що охоплює планування асортименту, спеціалізацію виробництва, контроль якості, оптимізацію витрат і цінову політику, а також систему обслуговування споживачів.

Переорієнтація підприємства на роботу в умовах ринку може також потребувати змін в організаційній структурі. Зокрема, важливо створити маркетинговий відділ, підсилити роль служб, відповідальних за збут і фінансування діяльності. Ці підрозділи мають стати вагомими учасниками процесу ухвалення господарських рішень.

Особливу увагу потрібно приділяти організації рекламної кампанії, просуванню продукції, вибору каналів реалізації, створенню системи торговельних послуг. Не менш важливим є постійне оцінювання економічних результатів діяльності підприємства як у сфері виробництва, так і реалізації продукції. Детальний аналіз витрат на всіх етапах їх виникнення у співвідношенні з отриманими результатами допоможе оцінити ефективність інвестицій і наслідки діяльності з різних точок зору: соціальної, екологічної та економічної.

За сучасних умов вибір оптимального балансу між внутрішнім і зовнішнім продажами є тісно пов'язаним зі стратегічними відносинами підприємства з клієнтами та його технологічними можливостями. Водночас створення окремих груп торговельного персоналу (наприклад для внутрішніх і зовнішніх продажів) може породжувати нові виклики для менеджменту. Кожна така команда виконує свої функції та потребує індивідуального підходу щодо політики і планування заходів.

Сьогодні роль підрозділів збуту істотно трансформувалася. Замість планового розподілу продукції за заявками тепер виникає необхідність активного пошуку нових клієнтів без втрати наявних споживачів, що може бути складним завданням у разі неритмічного виробництва.

Розробляючи стратегію збуту, потрібно визначитися із завданнями служби продажу в контексті загальної маркетингової стратегії підприємства та зорієнтувати її на стимулювання збуту. Необхідно чітко розуміти роль торговельного персоналу в цьому процесі та враховувати основний критерій ефективності — рівень задоволення потреб клієнтів. Оцінка цього показника складається з відношення кількості прийнятих замовлень до кількості виконаних або відвантажених [3].

Організація збутової діяльності на багатьох підприємствах демонструє сучасні виклики, які потребують удосконалення підходів щодо реалізації продукції. З одного боку, роль керівника служби збуту значно зросла, оскільки саме він несе повну відповідальність за реалізацію виробів і забезпечення фінансових надходжень. Однак, з іншого боку, на багатьох вітчизняних підприємствах цей керівник досі майже не має впливу на виробничі процеси. Планування, яке здійснюване на основі замовлень, нерідко кореговане виробниками без урахування позиції служби збуту.

Окрему увагу слід приділити організації взаємодії зі споживачами під час видавання продукції. Крім доброзичливого ставлення до клієнтів, важливим аспектом стає оптимізація самого процесу відпускання. Непоодинокими залишаються ситуації, коли служби, що займаються оформленням і видаванням продукції, мають розрізнені перерви на обід. Це змушує клієнтів самотійно збирати підписи на відповідних документах. Такий підхід ускладнює комунікацію й негативно впливає на рівень сервісу.

Крім того, недостатня увага щодо погодження часу відвантаження продукції споживачам призводить до утворення черг у приміщенні відділу збуту або на стоянці вантажного транспорту перед підприємством. Споживачі в цей період змушені чекати без будь-якої взаємодії з представниками компанії. Водночас цей час можна використати

продуктивно: запросити клієнтів до демонстраційного залу, ознайомити їх із новими рекламними матеріалами або провести анкетування чи інтерв'ювання. Ігнорування таких можливостей може негативно вплинути на імідж підприємства, що загрожує втратою клієнтури.

Одним із варіантів підвищення ефективності збутової діяльності в умовах ринкових трансформацій стало створення торгових домів (ТД). Торговий дім є ексклюзивним продавцем продукції підприємства та водночас його генеральним замовником. При цьому він може здійснювати власну комерційну діяльність у статусі окремої юридичної особи. На початкових етапах ТД функціонували без власних складів, а їхній персонал складався переважно з менеджерів, які займалися укладанням договорів зі споживачами. Служби маркетингу підприємств часто переводили до складу торгових домів, що давало змогу розділити функції виробництва і збуту. Такий підхід забезпечував керівництву значні можливості для маневрування як на ринку, так і у фінансовому плануванні [7].

Аналогом торгових домів є *виробничо-комерційні фірми (ВКФ).* Основна відмінність між ними полягає в тому, що ВКФ зазвичай не має статусу юридичної особи і створена як центр фінансової відповідальності. Вибір між ТД і ВКФ залежить від цілей і завдань керівництва підприємства.

Останнім часом дуже популярною є форма збутової спеціалізації, що комбінує внутрішніх співробітників, які працюють у телефонному режимі, і зовнішніх торговельних представників, які ведуть роботу безпосередньо «на місцях». Ці дві групи виконують різні функції, спрямовані на підтримку та розвиток збуту. Хоча не всі завдання можна вирішити телефоном, телемаркетинг дуже ефективний для реалізації деяких важливих напрямів:

— виявлення та перевірка нових потенційних клієнтів. Отримані дані передають зовнішнім торговельним представникам для встановлення

безпосередніх контактів. Цьому сприяє практика публікації безкоштовних телефонних номерів у рекламній продукції компанії. Потенційні клієнти можуть скористатися такою можливістю, щоб отримати більше інформації про товари або послуги;

- оперативне обслуговування чинних клієнтів, зокрема в разі несподіваних проблем. Наприклад, створення «гарячих ліній», де користувачі можуть швидко отримати необхідну технічну допомогу;

- стимулювання повторних покупок у вже існуючих клієнтів. Цей підхід особливо важливий у випадках із дрібними замовниками, менш прибутковими клієнтами або тими, хто розташований у віддалених регіонах, де регулярні особисті контакти є необґрунтовано затратними;

- швидке інформування клієнтів про важливі нововведення. Це включає повідомлення про запуск нових продуктів, покращених версій існуючих товарів або спеціальні акційні пропозиції.

Отже, поєднання роботи внутрішніх співробітників із зовнішніми торговельними агентами допомагає досягати більшої ефективності збуту, оптимізуючи окремі етапи клієнтоорієнтованих процесів.

3.2 Напрями підвищення ефективності роботи відділу продажу. Цілі, завдання, функції підприємства в процесі управління продажами

Сучасний підхід щодо управління продажами орієнтований насамперед на маркетингові заходи тих підрозділів, що взаємодіють безпосередньо зі споживачами — покупцями чи клієнтами. Ідеться про відділи збуту, які, відповідно до сучасних реалій, мають стати головними носіями і реалізаторами маркетингових ідей компаній на ринку [16].

Маркетинг — це діяльність, спрямована на максимальне спрощення процесу продажу продукції. І це дійсно так, адже маркетинг формує основні передумови для успішної діяльності компанії на ринку: аналізує

цільові сегменти споживачів, досліджує їхні поведінкові особливості, моделює асортимент продукції під попит, оптимізує ціноутворення, вибирає канали розподілу та організовує маркетингові комунікації. Та чи достатні ці зусилля для сучасного динамічного ринку? Чи здатні існуючі маркетингові структури належно виконувати свої функції, ураховуючи потребу формування лояльності споживачів, розвитку партнерських відносин для створення додаткової цінності, а також забезпечення позитивної користі клієнтів?

Важливим елементом управління є організація, яка передбачає створення організаційної структури підприємства та налагодження взаємодії між його внутрішніми складовими і підрозділами. У контексті збутової діяльності організаційна структура об'єднує інфраструктуру та систему управління збутом.

Інфраструктура служби збуту являє собою комплекс підрозділів, що виконують увесь спектр технологічних операцій, пов'язаних зі збутом. До основних структурних компонентів інфраструктури належать складське й транспортне господарство, торговельні точки, транспортні мережі, а також комунікативні канали.

Організаційна структура служби збуту має безпосередньо відповідати маркетинговій стратегії підприємства. Її особливості визначені рівнем концентрації й спеціалізації виробництва, географічним розташуванням підприємства, ступенем автономності його підрозділів, а також характеристиками продукції — призначенням чи тривалістю її споживання.

Структура служби збуту охоплює управлінські та виробничі підрозділи.

Управлінські підрозділи включають відділ збуту, який може складатися з окремих секторів чи бюро: замовлень, аналізу попиту, планування, товарної аналітики, договірно-претензійної роботи, експорту, реклами, монтажу і налагодження технічного обслуговування продукції.

До *виробничих підрозділів* належать склади готової продукції, цехи або ділянки комплектації виробів, консервації та пакування продукції, виготовлення пакування і тари, експедиції та зони відвантаження.

Організація служби збуту може бути централізованою або децентралізованою. За *централізованої* моделі складське господарство адміністративно підпорядковане керівнику відділу збуту. У разі *децентралізації* функції відділу збуту відокремлені від складів готової продукції.

Регіональну організацію збуту використовують компанії, які виробляють обмежену кількість однорідних товарів і мають розгалужену мережу дистрибуції з великою кількістю точок продажу. Управляє такими підрозділами регіональний комерційний директор, який підпорядкований маркетинг-директору компанії. Ця структура забезпечує ефективну взаємодію агентів зі збуту із споживачами в межах обслуговуваного регіону, при цьому скорочені витрати часу і кошти на переміщення, адже агенти проживають у межах відповідної території [17].

Товарна організація збуту створена для роботи з широким асортиментом продукції та різноманітною номенклатурою. У цьому випадку за планування та розроблення стратегій реалізації товарів відповідає керуючий продуктом або групою продуктів. Він розробляє стратегії збуту, прогнози, бюджети, ціноутворення, дизайн пакування, рекламні заходи і стимулювання продажів. Торгові уповноважені управляють спеціалістами зі збуту окремого товару чи групи товарів, відповідаючи за формування замовлень і реалізацію конкретних позицій. Спеціалісти зі збуту певного товару є висококваліфікованими працівниками, які мають глибокі знання про характеристики, призначення та використання продукції, а також досвід взаємодії з клієнтами.

Галузева організація збуту спрямована на постачання однорідної продукції фірмам-споживачам різних галузей (машинобудування,

енергетика, хімія, текстильна промисловість тощо). Цей тип структури оптимальний для реалізації товарів виробничо-технічного призначення та сировинних матеріалів [18].

Комбіновану організацію збуту зазвичай застосовують підприємства, які активно розширюють бізнес і торговельну діяльність. Вона гнучка і здатна адаптуватися до нових умов, таких як розширення асортименту продукції, відкриття нових ринків чи зміна запитів клієнтів.

На практиці часто використовують різні комбінації організаційних структур збуту: функціонально-продуктову, продуктово-ринкову, регіонально-функціональну тощо.

Ефективна діяльність відділів збуту можлива лише за умов правильної організації структури, яка враховує специфіку і конкретні обставини збутової діяльності.

3.3 Побудова довгострокових взаємовигідних відносин між бізнес-партнерами

Ділові зв'язки відіграють головну роль для менеджерів, які прагнуть досягти успіху, адже їх відсутність або нерозвиненість може стати причиною невдач у кар'єрі. Сучасні керівники мають доступ до широкого спектра унікальних можливостей, але нерідко використовують їх недостатньо ефективно. Особливо це стосується встановлення ділових контактів, і лише згодом приходить усвідомлення втрачених шансів.

Уміння будувати та підтримувати корисні зв'язки є фундаментальною складовою успішного управління в умовах високої конкуренції. За однакових стартових позицій на професійній арені вирізнитися може той, хто зуміє створити мережу взаємовигідних контактів, що не лише сприятиме зростанню знань, але й дасть змогу успішно застосовувати їх у практичній діяльності.

У бізнес-сфері виділяють три *основні типи міжособистісних зв'язків*: робочі (ділові), особисті, стратегічні (перспективні). Хоча багато менеджерів активно займаються формуванням і раціональним використанням робочих контактів, вони часто недооцінюють потенціал особистих і стратегічних зв'язків, які могли б суттєво розширити їхні можливості.

Ділова мережа контактів передбачає побудову стосунків із людьми, від яких залежить ефективність виконання роботи. Це може означати тісну співпрацю з відділом кадрів, щоб забезпечити укомплектування вакансій потрібними спеціалістами, або налагодження зв'язків із колегами з інших департаментів для підтримки ваших ініціатив. Без відповідних контактів неможливо повноцінно виконувати щоденні обов'язки [9].

Для молодих фахівців розбудова навичок мережевих комунікацій є важливим етапом професійного становлення, без якого важко досягти успіху. Проте деякі менеджери або не вміють створювати довготривалі зв'язки, або ж не слідкують за змінами у пріоритетах компанії через рутину. Часто надмірно зайняті професіонали усвідомлюють важливість контактів лише тоді, коли стає очевидним, що їм бракує підтримки чи ресурсів. У напруженому графіку, що може складати 60–80 годин роботи на тиждень, вирватися з рутини допомагає участь у зустрічах випускників, благодійних заходах чи навіть курсах із хобі, як-от підводне плавання. Такі події дають змогу познайомитися з новими людьми, знайти однодумців і вдосконалити навички спілкування. Зрештою, саме подібні контакти можуть стати вирішальними, якщо ви колись вирішите змінити роботу.

Слід зазначити, що не всі зв'язки мають безпосередній вплив на вашу кар'єру тут і зараз. Через цю причину ними часто нехтують. Проте існує ймовірність, що в майбутньому саме ці контакти стануть вирішальними для вашого кар'єрного зростання, допоможуть виділитися

серед претендентів або утриматися на провідних позиціях у галузі. Подібні зв'язки зазвичай стають корисними тоді, коли виникає потреба зробити крок угору кар'єрними сходинками.

Стратегічні зв'язки — це найскладніший і водночас найважливіший тип відносин, яких прагнуть менеджери на шляху до керівних посад. Багато хто скаржиться на брак часу для знайомств, а іноді навіть ставиться до такого підходу із сумнівом. Успіх потребує вміння розпоряджатися своїм часом розумно. Тому менеджерам слід навчитися ефективно делегувати повноваження і виділити встановлення ділових контактів як регулярну складову свого професійного графіка [1].

Проте потрібно пам'ятати: якість контактів завжди переважає кількість. Не менше важить і те, як саме ви ці зв'язки використовуєте. Менеджери повинні розуміти, що створення ділової мережі — це двосторонній процес: важливо не лише отримувати підтримку, а й надавати її іншим. Ви можете мати значний список контактів, але якщо користуєтеся ним тільки для власної вигоди, то ваші перспективи значно звужуються.

Ділові відносини є довготривалими взаємозв'язками між покупцем і продавцем, заснованими на довірчій особистій співпраці, що забезпечує відкритий і чесний діалог між сторонами. Такі відносини сприяють створенню сприятливого середовища для спільної роботи.

За умови доцільності формування таких відносин зв'язок між покупцем і продавцем набуває надзвичайного значення. Наприклад, це може включати фінансове планування, коли брокер стає довіреною особою клієнта, або виконання субпідрядних робіт, за яких представники компанії формують глибокі відносини з виробником продуктів чи послуг. Ділові відносини особливо корисні в ситуаціях, коли потрібні високий рівень довіри або залучення продавця з унікальною експертизою, що забезпечує

конкурентну перевагу. Проте вони також можуть виникати через інші не стільки стратегічні причини.

Одним із потенційних ризиків ділових відносин є порушення співпраці через односторонній вихід когось із учасників. Наприклад, якщо компанія-покупець змінює свій напрям діяльності, це потребує модернізації існуючих ділових відносин або їхнього повного переформатування. Те саме стосується ситуацій, коли продавець залишає компанію. Особливо це критично, якщо він переходить до конкурента, забираючи з собою клієнтів, які становлять основу відносин. У багатьох галузях подібна практика є звичною.

Стратегічне партнерство передбачає довгострокову співпрацю між двома організаціями, у рамках якої обидві сторони інвестують у підвищення взаємної рентабельності і спільно досягають важливих стратегічних цілей. Це партнерство ґрунтоване на великій кількості особистих контактів між співробітниками обох сторін, виходячи за рамки відносин типу «покупець-продавець».

Однак навіть у стратегічному партнерстві роль продавця залишається важливою. Хоча відносини тепер включають контакти з працівниками виробничих, технічних та інших підрозділів, саме торговий представник відповідає за підтримку сильного зв'язку між сторонами. Він також гарантує стабільність і збереження взаємної рентабельності, що є кінцевим результатом успішного партнерства

ЛЕКЦІЯ 4

Місце та роль маркетингу в управлінні продажами

План лекції

- 4.1 Роль маркетингу в підприємницькій діяльності підприємств.
- 4.2 Заходи стимулювання продажу.
- 4.3 Чинники, що сприяють розвитку торгового маркетингу в Україні.
- 4.4 Інноваційні підходи щодо управління продажами в торговому маркетингу.

4.1 Роль маркетингу в підприємницькій діяльності підприємств

Маркетинг – це багатогранна система організації виробничих процесів і продажу продукції, спрямована на задоволення потреб конкретних споживачів і отримання прибутку. Основою для цього є дослідження та прогнозування ринку, аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників діяльності підприємства, а також розроблення стратегій і тактичних заходів за допомогою маркетингових програм [1].

Сутність сучасного маркетингу полягає в глибокому розумінні потреб клієнта, щоб товар або послуга ідеально задовольняли його запити і фактично були продаваними самостійно. Виникнення необхідності вивчення ринку тісно пов'язане з розвитком серійного виробництва, яке орієнтоване не на замовлення конкретних клієнтів, а на широкий ринок і незнайомих споживачів.

У наш час маркетинг розглядають як спосіб підприємницької діяльності і специфічний підхід щодо господарювання в умовах ринку. Це окрема галузь економічної науки, яка прагне розв'язати проблему оптимізації через створення дієвих інструментів.

Головна особливість маркетингу полягає в його спрямованості на потреби споживачів. Саме ці потреби є головним об'єктом уваги виробників товарів і послуг.

Щодо значення маркетингу, то слід зазначити, що він дає змогу підприємствам ефективніше адаптуватися до ринкових умов. Маркетинг відкриває перед компаніями необмежені можливості, допомагаючи витримувати виклики і долати труднощі. Недарма його часто називають філософією бізнесу.

Зростання конкуренції на вітчизняному ринку спонукає підприємців як до вдосконалення вже застосовуваних маркетингових елементів, так і пошуків нових ефективних прийомів у сфері продажів, що у свою чергу веде до зміни структури маркетингу підприємств.

Стимулювання збуту є одним із напрямів маркетингової діяльності підприємства [11].

Виокремлюють такі завдання стимулювання продажу:

- заохочення купівлі значних партій товару;
- стимулювання торгівлі в міжсезоння, збільшення кількості клієнтів і рівня позасезонного продажу;
- завоювання частки ринку на нетривалий період;
- залучення нових споживачів;
- переманювання споживачів від конкуруючих марок;
- надання споживачам можливості «завантажитися» відомим товаром;
- утримання і заохочення лояльних споживачів.

Стимулювання продажу має багатоцільову спрямованість.

Так, виділяють кілька типів цільових аудиторій, що відображає особливості стимулювання продажу.

Споживач, який, безумовно, має найбільшу значущість, і вся політика маркетингу зведена до впливу саме на споживача. Широкий спектр

прийомів стимулювання продажів було створено з єдиною метою — найефективніше привернути споживача і задовольнити його запити. Споживачеві віддано пріоритет, оскільки всі інші об'єкти є лише посередниками, і дія на них виявляється для посилення впливу на споживача.

Цілі стимулювання споживача:

- збільшення кількості покупців;
- збільшення кількості товару, купленого одним покупцем.

Продавець. Здатність і вміння продавця продати товар не мають бути залишені без уваги з боку виробника на користь фірми стимулювати, заохочувати і нарощувати ці якості. Головна мета стимулювання продавця – перетворити байдужого до товару продавця на високомотивованого ентузіаста.

Торговий посередник, будучи природною ланкою між виробником і споживачем, є специфічним об'єктом стимулювання, який виконує в цьому випадку регулювальні функції. При цьому цілі стимулювання можуть бути такими:

- **стратегічні:**

- а) збільшити кількість споживачів;
- б) збільшити кількість товару, який купує кожен споживач;
- в) пожвавити інтерес клієнтури до товару;
- г) збільшити оборот до планованих показників;
- д) виконати показники плану продажу;
- е) пожвавити продаж товару, збут якого переживає застій;

- **специфічні:**

- а) прискорити продаж вигідного товару;
- б) підвищити оборотність товару;
- в) позбавитися зайвих запасів (затоварювання);
- г) надати регулярність збуту сезонного товару;
- д) протидіяти конкурентам;

- **разові:**

- а) отримати вигоду зі щорічних подій;
- б) скористатися якою-небудь окремою сприятливою можливістю (річниця фірми, відкриття нового магазину та ін.);
- в) підтримати рекламну кампанію.

4.2 Заходи стимулювання продажу

Переваги стимулювання продажу:

- швидший вплив на попит порівняно з рекламою;
- забезпечення постійного пошуку нових ідей з урахуванням еволюції ринку та змін менталітету покупців;
- ефективніше порівняно з іншими формами комунікативної діяльності забезпечити гармонічне просування товару на ринок;
- можливість особистого контакту з потенційними покупцями;
- широкий вибір засобів стимулювання збуту;
- покупець може одержати щось цінніше та більший обсяг інформації про фірму;
- можливість збільшити ймовірність імпульсивного купування.

Недоліками стимулювання продажу є:

- покупці звикають до стимулювання;
- покупці чекають, коли потрібні їм товари стануть об'єктом стимулювання.

Стимулювання споживача передбачає безкоштовні зразки, купони, знижки, конкурси, премії, пільгові пакування товарів, можливість повернення сплачених за товар грошей та ін.

Проведення заходів щодо стимулювання збуту на сьогодні має дедалі більший розвиток, є ефективним і порівняно недорогим методом залучення потенційних покупців [19].

Заходи стимулювання продажу, спрямовані на власний торговий персонал. Метою такого стимулювання є збільшення обсягу продажу в торгових відділеннях самого підприємства, заохочення найактивніших працівників, додаткова мотивація їхньої праці, сприяння обміну досвідом.

1 Премії-винагороди за досягнуті результати, які становлять здебільшого від одного до трьох місячних окладів. Цю премію не слід поділяти на частини, краще стимулює одна досить солідна виплата.

2 Премії за досягнення особливих показників, каталогізації товару, перевиконання показників у період спаду ділової активності або мертві для цього товару сезони.

3 Присудження балів за кожен понаднормовий продаж. Ці бали сумують, і працівник може сам вибрати собі подарунок відповідно до зароблених балів.

4 Захоплюючи туристичні поїздки за рахунок фірми для тих, хто має найбільші успіхи в роботі.

5 Надання кваліфікованим продавцям додаткової оплачуваної відпустки.

6 Конкурси продавців із нагородженням переможців.

7 Збільшення участі найкращих продавців у прибутках підприємства.

8 Проведення конференцій продавців.

9 Моральне стимулювання. Надання звань «Кращий за професією», «Кращий працівник», почесні вимпели, право на особливий робочий одяг, привітання від керівників із традиційними та особистими святами.

Загальні заходи стимулювання продажу на підприємстві. Ці заходи вирішують такі завдання: стимулювання збільшення обсягів роздрібного продажу, стимулювання реалізації максимальних партій товару, зменшення часових коливань продажу, обмін передовим досвідом із реалізації конкретних товарів.

- 1 Знижки за купівлю домовленої кількості товару, партії.
- 2 Пропонування домовленої кількості одиниць товару посереднику безкоштовно за умови купівлі ним певної кількості цього товару.
- 3 Премії «штовхачі», які виплачують дилерам за продаж товарів понад домовлену кількість за певний проміжок часу.
- 4 Організація конкурсів дилерів.
- 5 Участь продавців у спільній із виробником рекламній кампанії з відповідною компенсацією витрат продавців на рекламу, забезпечення торговців безкоштовними рекламними матеріалами.
- 6 Організація нарад дилерів, на яких вони обмінюються досвідом роботи, а також оголошення підсумків щорічних конкурсів, церемонія нагородження одночасно з приємним відпочинком у мальовничих куточках.
- 7 Торговий залік, коли посередник отримує певну знижку за включення товарів підприємства до своєї номенклатури, за рахунок чого компенсують частину його додаткових торгових витрат.
- 8 Безкоштовне підвищення кваліфікації персоналу торгового посередника, особливо коли йдеться про технічно складну продукцію підприємства-виробника.

Індивідуальні заходи стимулювання продажу. Найчастіше ці заходи мають на меті ознайомити споживача з новинкою, спонукати його до купівлі, збільшити кількість товарних одиниць, які купує той самий покупець, заохотити прихильників конкретної торгової марки та постійних покупців, зменшити коливання продажу товарів.

- 1 Знижки:
 - знижки, які пропонують за умови придбання домовленої кількості товарів;
 - бонусні знижки постійним покупцям (5 %);
 - знижки на сезонних розпродажах товарів (30 %);

- знижки з приводу ювілею підприємства, національного свята, традиційного свята;
- знижки певним категоріям споживачів (діти, здобувачі вищої освіти, пенсіонери);
- знижки на застарілі моделі товару у зв'язку з переходом підприємства на масове виробництво нових моделей;
- знижки за купівлю товарів за готівку — сконто;
- знижки за купівлю нового товару з поверненням старої моделі;
- знижки миттєвого розпродажу (одна година).

2 Поширення купонів, тобто своєрідних сертифікатів, які видають споживачеві з правом отримання знижки за купівлю конкретного товару. Купони вкладають в пакування, друкують у газетах.

3 Різноманітні премії, які пропонують у речовій формі. Це може бути фірмова майка, сумка, що їх вручають покупцю за умови купівлі конкретної кількості товару.

4 Безкоштовні зразки, які застосовують для просування на ринок нових товарів, передають потенційним покупцям у тимчасове користування.

5 Ігри, конкурси, лотереї, вікторини, які допомагають привернути увагу потенційних споживачів до заходів, а тим самим і до товару або його виробника.

6 Підкріплення товару наданням споживчого кредиту, безкоштовних супутніх послуг (транспортування, монтаж, гарантії).

7 Певні види пакування, які можна використовувати після споживання.

У кількісному відношенні стимулювання продажу насамперед спрямоване на споживача – до найширших мас – і має на меті забезпечити продаж товару, створити потік споживачів безпосередньо в тому місці, де продають товар. У цьому полягає відмінність стимулювання від прийомів прямого маркетингу, що звернені безпосередньо на кожного потенційного

покупця для того, щоб спонукати його до замовлення товару поза місцем торгівлі.

Отже, *головне завдання стимулювання збуту* — затвердити цілі, зорієнтовані на продаж, через заохочення покупців скористатися продуктом уперше, прискорення процесу купівлі-продажу товарів і послуг або підтримувати використання його на основі, що вже склалася.

Основною метою діяльності зі стимулювання є підштовхування покупців до дії, ініціювання серії поведінок, результатом чого стане довготривала купівельна активність [20].

Практику стимулюючих заходів із прискорення процесу купівлі-продажу товарів і послуг необхідно розглядати з урахуванням таких характеристик (параметрів): вибирати прийоми і засоби, які зазвичай використовують тимчасово; робити товари і послуги привабливішими для посередників і кінцевих споживачів, забезпечуючи їм певні додаткові вигоди чи заохочення (стимул) або ж очікування такої вигоди, у грошовому чи натуральному вигляді і/або послуги, до того ж негайно або пізніше, безоплатно або обумовлено. Наведені визначення стимулювання збуту містять ідею про те, що стимулювання збуту є тимчасовою й відчутною модифікацією пропозиції, мета якої — безпосередньо впливати на поведінку споживача (сформувати модель поведінки), роздрібного торговця та інших посередників внутрішнього ринку, а також власного торгового персоналу з метою спонукання перших до купівлі товару та останніх до співробітництва.

4.3 Чинники, що сприяють розвитку торгового маркетингу в Україні

Для сучасного етапу розвитку роздрібного ринку України характерне зростання кількості великих організацій роздрібної торгівлі та розмір торгових площ. Великі роздрібні мережі отримали можливість диктувати

певні умови товаровиробникам, власникам товарних марок. Зважаючи на це, можна говорити, що тиск ринку перенесений на постачальників, які найвіддаленіші від споживача, але повинні найпершими навчитися відчувати ринок. Щодо позиціонування акцій операторів роздрібного ринку, то дійсно важливою є ініціатива постачальника / товаровиробника, який перебуває в ситуації, коли необхідно застосувати засоби й прийоми, щоб збільшити збут. Через це вони звертаються до певних маркетингових інструментів, серед яких торговий маркетинг має особливе значення.

Успіх кожної прямо-акції залежить від точності її спрямування: чим правильніше визначено сегмент покупців, якому буде зроблена пропозиція, тим більшу віддачу одержить акція, тим вірогідніша повторність покупок після завершення акції. Дані про покупки клієнтів, які почали вибирати новий продукт, допомагають однозначно оцінити і точність позиціонування, і вплив на продаж інших продуктів. Маючи партнерські домовленості з роздрібною мережею (ритейлом), постачальник / товаровиробник може без опитування і додаткових досліджень дізнатися про реакцію споживачів на свою рекламну кампанію — хто саме (соціально-демографічний розріз), якою мірою, на якому етапі, у якому регіоні відгукнувся на стимулюючі заходи. За допомогою посередників товаровиробник максимально близько наближає до споживача свої товари, безпосередньо інформуючи його про вигоди (переваги товару, особливі умови придбання, бали) через sms, web, додатковий касовий чек, інфокіоски. Отже, програма лояльності стає зв'язуючою ланкою не тільки між покупцем і продавцем, але й між покупцем і товаровиробником [6].

Можна виокремити *такі основні чинники, що сприяють розвитку торгового маркетингу в Україні:*

- зниження ефективності традиційних форм комунікацій зі споживачами. Перенасиченість інформаційного простору, наприклад рекламою, призводить до того, що на неї просто не звертають уваги;

- загострення конкуренції як між товаровиробниками, так і між роздрібними торговельними мережами;
- розвиток сучасних технологій, що сприяють упровадженню локального та прямого маркетингу (Інтернет-маркетинг, телемаркетинг, телефон-маркетинг, sms-маркетинг);
- індивідуалізація потреб споживачів. Сучасний покупець вимогливіший до товарів, інформованіший, ретельніше підходить до купівлі;
- необхідність здійснення додаткового впливу на споживачів і досягнення їхньої лояльності, забезпечення додаткових відвідувань торгової точки;
- опосередкований і слабкий зворотний зв'язок у традиційному комплексі просування. Доповнення маркетингових комунікацій системами миттєвого відгуку дає змогу усунути цей недолік.
- можливість отримання окремих переваг перед конкурентами.

4.4 Інноваційні підходи щодо управління продажами в торговому маркетингу

Високодинамічне і надзвичайно конкурентне середовище потребує відповідальнішого та гнучкішого підходу щодо управління продажами в торговому маркетингу — готовність мислити і діяти нестандартно, а також бути чутливим до змін.

Розглянемо основні інноваційні технології управління продажами в торговому маркетингу.

Досвід використання *BTL*-технологій на зарубіжних ринках доводить реальну необхідність впливу на споживача методами непрямой реклами, у тому числі й безпосередньо в точках продажу. При цьому найефективнішим є використання багаторівневої моделі просування

продукту (стратегія «Pull&Push» — «тягни-штовхай») від виробника до кінцевого споживача. Відчутні переваги дає також посилення просвітницької ролі промоакцій і використання інноваційних підходів щодо управління продажами в торговому маркетингу.

Під час використання технології «секретний покупець» («*Mystery Shoppers*») представники компанії-виробника або рекламного агентства можуть, наприклад, контролювати участь продавців у проведеній рекламній акції за допомогою відвідування торговельних точок під виглядом звичайних покупців. Технологія «*Mystery Shoppers*» — це метод збору інформації під час проведення маркетингового дослідження, здійснюваного за допомогою візиту або дзвінка (*Mystery Call*) таємного покупця в точки продажів, де він вступає в контакт із персоналом компанії під виглядом звичайного клієнта. Поведінка таємного покупця обумовлена цілями дослідження і прописана в легенді. Цей метод дає змогу оцінити роботу компанії з погляду клієнтів [7].

У 1970-х роках минулого сторіччя в Європі та США технологія «*Mystery Shopping*» одержала широке застосування, її почали використовувати в секторі побутової електронної техніки, де постійна поява принципово нових товарів потребувала ретельного навчання продавців у контексті як функціональних особливостей товарів, так і техніки презентації товару покупцю. Програма була направлена на визначення того, як продавці презентують нову лінію кольорових телевізорів, оскільки з удосконаленням і ускладненням споживацьких товарів виробникам дедалі складніше забезпечувати ефективну презентацію товару та його конкурентних переваг на рівні роздрібної торгівлі. Виявлення і корегування «білих плям» у знаннях продавців веде до збільшення обсягів збуту і побудови лояльності марки для всіх виробників.

За останні роки ця методика стала популярною і в Україні. Це пов'язано з тим, що у сфері торгівлі намітилися значні зміни: розвинені

сучасні форми обслуговування, почали активно використовувати і застосовувати європейські стандарти і технології, підвищили вимоги щодо рівня сервісу обслуговування покупців. Для більшості компаній висока якість обслуговування стає запорукою успішного розвитку, є головною конкурентною перевагою.

У випадку наявності в торговельній точці необхідного асортименту продукції, підкріпленого певною кількістю рекламно-інформаційних матеріалів про неї, а також надання «секретному покупцеві» рекомендації про купівлю товару цієї торговельної марки продавець одержує приз. Завдяки використанню цієї технології можна без додаткових бюджетних витрат вирішувати такі питання: викладення товарів, забезпечення наявності додаткових *POS*-матеріалів, певного асортименту продукції та ін.

Ефективна презентація товару або його реклама всередині магазину — це сукупність засобів і методів, використовуваних для об'єктивної інформації споживачів про товари, що є в продажу, їхні споживчі властивості, якість продукції та форми обслуговування. Реклама всередині магазину допомагає покупцям знаходити товар, який раніше рекламували, або той, який у рекламі не брав участь.

Основними засобами внутрішньої реклами в магазинах є *POS-матеріали* (від англ. *Point of Sales (POS)* — *місце продажу*) — це засоби реклами в місцях продажу, які призначені для популяризації товару, торгової марки, бренду. *POS*-матеріали створюють для збільшення попиту на продукцію і відповідно підвищення рівня продажів.

На практиці налагодження комунікацій із покупцем усередині магазину починається з формування та планування торгового середовища, розроблення системи засобів демонстрації, символів та інших прийомів позиціонування марки на конкретному торговому підприємстві. На підприємствах роздрібної торгівлі важливу роль у зв'язку з цим відіграє

використання елементів фірмового стилю самих магазинів: відповідно оформленого інтер'єру, фірмового одягу продавців, пакування та обгорткового паперу з елементами фірмового стилю тощо.

У теорії маркетингу сьогодні ще немає єдиного підходу і термінології для ідентифікації спільної сутності зазначених маркетингових елементів, які отримали свій розвиток із приходом американських і європейських мультинаціональних корпорацій. Практики перейняли зарубіжну термінологію і застосовують англійський термін «*merchandising*» від «*merchandise*» — торгувати, закінчення *-ing* додає динамічності поняттю, подаючи процес торгівлі як важливий засіб комунікацій. Мерчандайзинг розглядають як складову комбінованої стратегії просування — підготовка товарів для продажу в роздрібній торгівлі; комплекс заходів, спрямованих на залучення уваги покупців, наприклад розміщення товарів у торговому залі, оформлення торгових прилавків, розміщення рекламних проспектів, плакатів тощо [1].

Вітчизняними вченими прийнято зараховувати до зазначених маркетингових елементів основні прийоми та інструментарій інтегрованих маркетингових комунікацій у місцях продажу (ІМКМП) і поділяти їх на зовнішні та внутрішні засоби ІМКМП.

Останнім часом теоретики виявляють підвищений інтерес до таких нових видів маркетингової активності, які за умови грамотного проведення акції забезпечують досить *тривалу промоцію рекламованого товару, наприклад маркетинг подій. Маркетинг подій, або івент-маркетинг* (від англ. *event-marketing*), досить ефективно впливає на обізнаність про торговельну марку споживачів і, як наслідок, підвищення продажу. Крім того, за умови креативного рішення такі акції можуть викликати широкий резонанс у засобах масової інформації, забезпечуючи товаровиробнику та його продукції додаткову рекламну підтримку.

Під заходами маркетингу подій (*event-marketing*) розуміють «пряму рекламну основу», тобто на перший план під час розроблення, організації та інформування цільової аудиторії й представників ЗМІ про майбутню подію виносять безпосередньо компанію і/або її продукт, послугу, новину тощо.

Приклад заходу — це спеціальні події (*special events*) (занурення учасників події в атмосферу брэнда), ігровий *promotion*, провокаційний маркетинг, запуск інформації в пресі, акції лояльності, презентації, промоакції в «*HoReCa*» (аббревіатура від англ. «*HoReCa*» (*HoReCa* — *Hotel, Restaurant, Cafe/Catering/Casino*) — готель, ресторан, кафе і т. д.) і їхні форми, що намагаються ефективно поєднувати.

Розуміння поняття аббревіатури «*HoReCa*» у практиці рекламного агентства — це категорія заходів (наприклад промоакцій), орієнтованих на місця відпочинку потенційних покупців. Тобто це специфічний ринок послуг зі своїми традиціями, індивідуальним стилем закладів, власним набором *POS*-матеріалів і особливостями проведення промоушн-акцій за допомогою персоналу

«Хостес». До *POS*-матеріалів у ресторанах, кафе, барах, клубах відносять різні види брендованих матеріалів (із фірмовим логотипом), характерні для цього специфічного виду просування. Брендуванню підлягає меню, посуд, серветниці тощо, закінчуючи рекламоносіями в туалетній кімнаті і стендом із листівками біля входу, що мають відповідати інтер'єру та загальній стилістиці закладу, ненав'язливо нагадують відвідувачам про наявність брэнду.

Інтернет-енциклопедія «*Wikipedia*» дає таке визначення «*HoReCa*»: термін, що позначає сферу індустрії гостинності (громадського харчування і готельного господарства). Назва «*HoReCa*» (акронім) походить від перших букв у словах *Hotel, Restaurant, Cafe/Catering/Casino* (готель — ресторан — кафе/кейтеринг).

Отже, «HoReCa» — поняття, яким користуються оператори й учасники ринку. Термін активно використовують ресторатори, шеф-кухарі, компанії-постачальники і виробники устаткування, продуктів харчування і послуг для індустрії гостинності й туризму, ресторанів, барів і кафе, а також інші учасники готельного та ресторанного бізнесу для визначення їхньої належності до ринку індустрії гостинності й туризму.

Подальший розвиток магазинів самообслуговування (особливо гіпермаркетів і дискаунтерів) і загострення конкуренції потребуватиме дедалі більшої уваги до торгового маркетингу як від товаровиробників, так і операторів роздрібного ринку.

Розвиток ринкових відносин в Україні стимулює процеси дифузії між теорією та практикою маркетингу. Більшість фахівців-практиків у сфері роздрібної торгівлі вважають, що основна мета торгового маркетингу — полегшувати і стимулювати продажі безпосередньо в магазині, які у свою чергу створюють умови для максимального зростання товарообігу та прибутку. Прийнято ототожнювати це із запозиченим терміном *мерчандайзинг* (від англ. *merchandising*). Проте бажання продати якомога більше товару без урахування подальшої реакції споживача (оцінювання ступеня задоволення від споживання) може обернутися втратою клієнта. А оскільки кількість покупців не збільшується, тоді як виробників і продавців стає дедалі більше, прагнення збільшити поточний прибуток без урахування його впливу на перспективу може призвести до втрати конкурентоспроможності.

Фахівці з продажу за допомогою психометричних методів прагнуть досягнути того, щоб примусити покупця звернути увагу на конкретні товари й сприймати їх у вигідному світлі, підштовхуючи тим самим до здійснення певних дій, тобто мета мерчандайзингу — нав'язати покупцю товар у будь-який спосіб.

Список літератури

- 1 Пилипчук В. П., Данніков О. В. Управління продажем: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2011. 627 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: навч. посіб. / за наук. ред. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ: «Лілея-НВ», 2015. 192 с.
- 4 Штефанич Д., Дячун О. Управління продажем, його функції та об'єктна орієнтація. *Вісник ТНЕУ*. 2016. № 2. С. 124-132.
- 5 Глазкова К. О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Проблеми економіки організацій та управління підприємствами*. 2014. Вип. 3. Ч. 1. С. 102–107.
- 6 Шереметинська О. В., Гаврилюк О. І. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/32.pdf.
- 7 Кавтиш О. П. Наукові підходи до формування та запровадження системи управління збутовою політикою комерційного підприємства. *Наук. Вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 21. Ч. 1. С. 99–103. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_21/1/28.pdf.
- 8 Слесь І. Р., Круш П. В. Методологія аналізу збутової діяльності підприємства. *Мукачівський науковий вісник*. 2018. Вип. 16. Ч. 1. С. 478–483.
- 9 Баланюк І. Ф., Іваночко Н. В. Управління збутовою діяльністю підприємств: сутність та значення. *Інноваційна економіка: навч. посіб.* Тернопіль, 2015. С. 165–169.

10 Терент'єва Н. В. Принципи та функції управління збутовою діяльністю. *Вісник Запорізького національного університету: зб. наук. праць. Економічні науки*. 2016. Вип. 1. Ч. 29. С. 127–138.

11 Кривдик М., П'ятничка М., Заботін В. Рівні управління збутовою діяльністю підприємств. *Development Service Industry Management*. 2024. Вип. 1. С. 97–101. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(13\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(13)).

12 Тімченко О. Д. Теоретична сутність поняття управління продажами. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2021. Вип. 2(34). С. 74-81. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/3223>.

13 Дячун О., Радянський С. Сучасні проблеми управління продажем. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 1(20). С. 107–117.

14 Бужимська К. О. Організація ефективної системи управління продажами на виробничо-торговельному підприємстві. *Підприємництво і торгівля*. 2022. Вип. 33. С. 24–30. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-033>.

15 Міщук І. П., Залога Н. І., Луньов Є. Т., Яковчук М. В. Управління продажами як інструмент активізації діяльності спеціалізованих магазинів: актуальність, зміст, напрями реалізації. *Підприємництво і торгівля*. 2019. Вип. 25. С. 5–14. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-25-014>.

16 Сергієнко О. А., Мащенко М. А., Швець А. Д. Аналіз маркетингових інструментів удосконалення стратегії управління продажами компанії. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.235>.

17 Мацюк Н. О. Управління продажами торговельного підприємства з використанням інтегрованого ABC-R/S-XYZ-аналізу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 3(2). С. 70–79.

18 Ковінько О. М., Поліщук І. І., Іваніцька І. В. Оцінка управління продажем на виробничому підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 13(1). С. 96–99.

19 Іванечко Н. Р., Оконський М. В. Управління продажами у сфері послуг. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 85. № 6. С. 167–173. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.167.

20 Ніколаєнко І. В., Гальченко В. І. Особливості інтернет-продажів в B2B-секторі. *Держава та регіони*. 2021. № 6 (123). С. 58-62. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/6_2021/11.pdf.

Н. Є. Каличева, І. В. Соломніков

УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ

Конспект лекцій

Частина 1

Відповідальний за випуск Каличева Н. Є.

Редактор Ібрагімова Н. В.

Підписано до друку 03.12.2025 р.

Умовн. друк. арк. 3,75. Тираж . Замовлення № .

Видавець та виготовлювач Український державний університет
залізничного транспорту,

61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха, 7.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018 р.