

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

Кафедра менеджменту і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти
на тему:

**Формування системи персональних продажів в організації
(на прикладі ТОВ «ФРАНКОФ ТРЕЙД»)**

Виконала: студентка IV курсу,
групи МК-М2

спеціальності 075 Маркетинг

Хоптій Мар'яна Іванівна

Керівник:

к.е.н., доц. Шурпа С.Я.

Рецензент:

к.е.н., доц. Максимів Ю.В

Івано-Франківськ – 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПЕРСОНАЛЬНИХ ПРОДАЖІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Значення і роль персональних продажів у маркетинговій діяльності підприємства	6
1.2. Етапи та структура системи персональних продажів	14
1.3. Підходи до формування системи персональних продажів	21
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФРАНКОФ ТРЕЙД» ТА ОЦІНКА ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ ПЕРСОНАЛЬНИХ ПРОДАЖІВ.....	28
2.1. Загальна характеристика ТОВ «ФРАНКОФ ТРЕЙД»	28
2.2. Оцінка поточного стану системи персональних продажів на підприємстві.....	41
2.3. Аналіз проблем та чинників, що впливають на ефективність персональних продажів	49
Висновки до розділу 2	58
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЕРСОНАЛЬНИХ ПРОДАЖІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ФРАНКОФ ТРЕЙД»	59
3.1. Формування стратегії розвитку персональних продажів на підприємстві	59
3.2. Удосконалення організації та управління персоналом відділу продажів	66
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів і їх економічне обґрунтування	70
Висновки до розділу 3	76
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	84

ВСТУП

У сучасних умовах конкурентного ринку підприємства постійно шукають способи підвищити ефективність своєї діяльності та зміцнити стосунки з клієнтами. Одним із найдієвіших інструментів маркетингу залишаються персональні продажі, адже саме вони забезпечують прямий контакт між продавцем і покупцем, дозволяють краще зрозуміти потреби клієнта і створити довготривалі партнерські відносини.

Попри це, у діяльності багатьох українських компаній персональні продажі досі не мають чіткої системи управління. Часто відсутня продумана структура відділу продажів, система мотивації або ефективний контроль результатів. Це знижує результативність роботи менеджерів і негативно впливає на імідж компанії.

Дослідження процесу формування системи персональних продажів є особливо актуальним для підприємств, які працюють у сфері торгівлі. Для ТОВ «ФРАНКОФ ТРЕЙД», що активно взаємодіє з клієнтами, саме від ефективності персональних продажів залежать обсяги реалізації та розвиток бізнесу. Тому вдосконалення цього напрямку є важливим як з практичного, так і з наукового погляду.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи персональних продажів у діяльності ТОВ «ФРАНКОФ ТРЕЙД».

Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

- розкрити сутність і роль персональних продажів у маркетинговій діяльності підприємства;
- визначити етапи формування системи персональних продажів і критерії її ефективності;
- проаналізувати сучасні підходи до організації та управління персональними продажами, зокрема зарубіжний досвід;

- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «ФРАНКОФ ТРЕЙД» та оцінити існуючу систему персональних продажів;
- виявити проблеми і фактори, що впливають на ефективність роботи менеджерів з продажу;
- запропонувати напрями вдосконалення системи персональних продажів із урахуванням сучасних інструментів управління, мотивації персоналу та CRM-технологій;
- провести економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів;

Об'єктом дослідження є процес формування та функціонування системи персональних продажів на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних підходів до побудови ефективної системи персональних продажів у ТОВ «ФРАНКОФ ТРЕЙД».

Під час написання роботи використано комплекс загальнонаукових і різносторонніх методів: аналіз, синтез, узагальнення – для опрацювання теоретичних джерел; економіко-статистичні методи – для аналізу показників діяльності підприємства; порівняльний аналіз – для оцінки ефективності персональних продажів; анкетування та опитування – для дослідження рівня мотивації працівників; графічні прийоми – для візуалізації результатів; економічні розрахунки – для визначення очікуваного ефекту від запропонованих рішень.

Наукова новизна полягає у вдосконаленні теоретичних і практичних підходів до формування системи персональних продажів на підприємстві.

У роботі уточнено зміст поняття «система персональних продажів» як елементу маркетингової діяльності, що поєднує організаційні, комунікаційні та мотиваційні складові. Окрім того, запропоновано методику оцінювання ефективності персональних продажів, яка враховує не лише обсяги реалізації, а й якісні показники – задоволеність клієнтів, професійність і мотивацію працівників. Також розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення

роботи відділу продажів ТОВ «ФРАНКОФ ТРЕЙД» з використанням системи КРІ та CRM-рішень.

Результати дослідження можуть бути використані в діяльності ТОВ «ФРАНКОФ ТРЕЙД» для підвищення ефективності персональних продажів, покращення організації роботи менеджерів і оптимізації системи мотивації. Запропоновані підходи можуть бути корисними також для інших підприємств торговельної сфери, а особливо меблевої, які прагнуть покращити якість взаємодії з клієнтами. Матеріали роботи можуть застосовуватись у навчальному процесі при вивченні дисциплін, пов'язаних із маркетингом, управлінням персоналом та організацією продажів.

Інформаційну основу роботи склали: нормативно-правові акти України, наукові праці українських і зарубіжних дослідників, статистичні матеріали, внутрішня звітність та аналітичні дані ТОВ «ФРАНКОФ ТРЕЙД», результати власних спостережень і опитувань працівників підприємства, а також інформація з офіційних сайтів і спеціалізованих маркетингових ресурсів.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг становить 84 сторінки друкованого тексту. У роботі наведено 6 таблиць, 19 рисунків та 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПЕРСОНАЛЬНИХ ПРОДАЖІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Значення і роль персональних продажів у маркетинговій діяльності підприємства

Персональний продаж є однією з базових форм маркетингових комунікацій і передбачає процес безпосередньої взаємодії продавця з потенційним покупцем. На відміну від масових засобів впливу, персональний продаж ґрунтується на індивідуальному контакті, що дозволяє адаптувати комунікаційне повідомлення відповідно до потреб, поведінки та заперечень конкретного клієнта.

У науковій літературі [1; 2] персональний продаж визначають як процес представлення товару або послуги, переконання та формування зацікавленості споживача з метою укладання угоди. Це не просто передача інформації про продукт. Основна цінність персонального продажу – можливість побудови довіри та довготривалих відносин між продавцем і клієнтом. Саме тому даний інструмент вважають одним із найефективніших у ситуаціях, коли рішення про покупку потребує пояснень, персоналізації або високого рівня сервісу.

Персональні продажі – це форма індивідуальної комунікації між продавцем і покупцем, у якій відбувається безпосередня взаємодія, спрямована на виявлення потреб клієнта, представлення товару чи послуги, подолання заперечень і укладання угоди [3]. Вони передбачають активну роль менеджера з продажу, який адаптує інформацію під конкретного покупця, пропонує рішення його проблем і формує довгострокові взаємини між клієнтом і підприємством.

На відміну від масових комунікацій (реклами, PR чи онлайн-повідомлень), персональні продажі ґрунтуються на двосторонньому діалозі,

персоналізації, високому рівні довіри та можливості впливати на рішення покупця в реальному часі.

У сучасному маркетингу персональні продажі є елементом комплексу маркетингових комунікацій, а також важливою складовою системи управління клієнтськими відносинами (CRM).

Історія персональних продажів починається з кінця XIX століття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Еволюція підходів до персональних продажів
[на основі інформації 4; 5; 6]**

№	Етап розвитку	Характеристика підходу	Особливості ролі продавця
1	Традиційні персональні продажі (кінець XIX – середина XX ст.)	Зосереджені на переконанні покупця; домінує техніка активного та агресивного продажу.	Продавець як головне джерело інформації; акцент на «push-стратегії».
2	Маркетингово орієнтовані продажі (1970–1990-ті рр.)	Перехід до виявлення потреб споживача; розвиток методів SPIN, потребо-орієнтованих питань.	Продавець стає консультантом; фокус на вартісній пропозиції.
3	CRM-орієнтовані продажі (2000-ті рр.)	Систематизація даних про клієнтів, впровадження CRM-систем, перехід до персоналізації комунікацій.	Продавець працює в рамках клієнтоцентричних процесів, використовує дані про історію взаємодій.

Продовження таблиці 1.1

№	Етап розвитку	Характеристика підходу	Особливості ролі продавця
4	Цифрові персональні продажі (2010-ті – теперішній час)	Інтеграція онлайн-каналів, відеопродажів, соціальних мереж; омніканальний підхід.	Продавець взаємодіє з клієнтом у різних цифрових середовищах; роль — радник і фасилітатор вибору.
5	Data-driven продажі та автоматизація (2020-ті)	Використання аналітики, штучного інтелекту, автоматизованого скорингу лідів, прогнозування поведінки.	Продавець працює з теплими лідами, що проходять попередній відбір, більше часу на стратегічні комунікації.

Перші форми персональних продажів з'явилися ще в період індустріалізації [4]. Компанії, що виробляли масові товари, почали створювати перші професійні продажні команди.

Особливо відомими стали «подорожуючі торгові агенти», які представляли продукцію виробників у різних містах. У США та Європі це був час зародження професії продавця як окремої спеціалізації.

Підприємства зрозуміли, що особисте переконання та уміння налагодити контакт дозволяє продавати більше, ніж традиційна торгівля через магазини.

Після Першої світової війни компанії почали системно навчати торгових представників. З'явилися перші методики продажів, бізнес-курси, інструкції з технік переконання [5].

У 1930-х роках Джон Генрі Патерсон (NCR Corporation) почав впроваджувати стандарти роботи продавців, включно з:

- презентаційними техніками;
- структурованим підходом до демонстрації товару;
- методами завершення продажу.

В цей період продажі поступово стали науково організованою діяльністю.

Після формування концепції маркетингу як науки (роботи Ф. Котлера, Дж. Маккарті) [6], персональні продажі увійшли до комунікаційного комплексу (promotion) і стали одним із чотирьох інструментів просування.

Почали розвиватися такі елементи:

- контроль діяльності продавців;
- системи мотивації;
- розподіл ролей у відділах продажів;
- перші CRM-підходи.

Персональний продаж перестав бути суто «мистецтвом» і став поєднанням науки, психології та стандартизованих технік.

З появою CRM-систем (Salesforce, SAP, Microsoft Dynamics) персональні продажі перейшли на новий рівень:

- фіксація взаємодії з кожним клієнтом;
- автоматичні нагадування і сценарії продажів;
- можливість аналізувати поведінку клієнтів.

Персональні продажі стали більш системними, прогнозованими й технологічно підтриманими.

Після пандемії роль персональних продажів змінилася, але не зменшилася. Сьогодні персональні продажі — це:

- частина омніканальної взаємодії з клієнтом,
- продовження маркетингу, а не окремо від нього,
- джерело цінних даних для компанії,
- індивідуальна робота з клієнтом, яку не замінюють цифрові інструменти.

Як елемент комплексу маркетингових комунікацій, персональний продаж виконує низку важливих функцій [7; 8].

Насамперед, це інформаційна функція Менеджер з продажу надає клієнтові розгорнуту інформацію про товар, демонструє його властивості, пояснює переваги та можливі сфери застосування. Завдяки зворотному зв'язку продавець може одразу уточнити потреби покупця і надати максимально релевантні аргументи.

Персональна комунікація дає можливість впливати на мотивацію клієнта, працювати із запереченнями, усувати сумніви та формувати впевненість у доцільності покупки. Таким чином виконується переконуюча функція. Це особливо важливо у сегменті B2B і для складних, технічних або високовартісних товарів.

Менеджер бере участь не лише у продажу, а й у післяпродажному супроводі: відповідає на питання, допомагає з налаштуванням продукту, координує сервісні процеси. Такий підхід зміцнює лояльність клієнта та зменшує ризик його переходу до конкурентів.

У процесі спілкування продавець отримує багато корисної інформації про ринок: потреби, очікування, причини відмов, реакцію на продукт. Ці дані є важливими для формування маркетингової стратегії підприємства та удосконалення товарної політики. Персональний продаж інтегрується з іншими елементами маркетингових комунікацій – рекламою, стимулюванням збуту, PR та онлайн-каналами.

У сучасних умовах він часто доповнюється CRM-системами [9], автоматизацією та цифровими інструментами, проте залишається одним із найпереконливіших методів впливу завдяки живому контакту між продавцем і покупцем.

Таким чином, персональний продаж виступає важливим комунікаційним інструментом, який забезпечує індивідуальний підхід, гнучкість повідомлення та можливість сформувати довіру до підприємства. Це робить його незамінним у сферах, де результативність взаємодії значною

мірою залежить від людського фактору та вміння вибудовувати партнерські стосунки з клієнтами.

У системі маркетингових комунікацій підприємства застосовують різні інструменти впливу на цільову аудиторію: рекламу, стимулювання збуту, PR, прямий маркетинг, digital-комунікації та персональні продажі. Кожен із цих інструментів має свої завдання та сфери ефективності, проте персональний продаж суттєво вирізняється тим, що передбачає безпосередню взаємодію продавця з покупцем. Саме цей особистий контакт формує особливий тип комунікації, який неможливо замінити масовими засобами впливу.

По-перше, різниця проявляється у характері комунікації. Реклама, PR та більшість цифрових інструментів спрямовані на масове охоплення і передають стандартизоване повідомлення широкій аудиторії. Персональний продаж, навпаки, базується на індивідуальному контакті, де менеджер адаптує інформацію під конкретного клієнта.

Така гнучкість робить персональну комунікацію значно переконливішою, адже продавець може реагувати на запитання, уточнення та емоційні реакції покупця в режимі реального часу.

По-друге, персональні продажі забезпечують найвищий рівень зворотного зв'язку серед усіх інструментів просування. Якщо ефект реклами або PR оцінюється опосередковано – через охоплення чи динаміку продажів – то під час особистої взаємодії продавець одразу бачить, як клієнт реагує на інформацію, може поставити уточнюючі питання і працювати із запереченнями. Це дає змогу значно точніше впливати на процес прийняття рішення.

Іншою важливою відмінністю є рівень індивідуалізації пропозиції. Стимулювання збуту, реклама чи PR комунікують однакові повідомлення всім споживачам. Натомість менеджер із персональних продажів формує пропозицію, що враховує потреби, інтереси та обмеження конкретного покупця, змінює акценти презентації, підбирає аргументи і навіть може гнучко коригувати умови угоди (особливо у B2B-сегменті). Саме тому персональні

продажі є особливо результативними у складних, технічних або дорогих товарах.

Ще одна особливість – вартість комунікації. Масові інструменти просування дозволяють охоплювати великі аудиторії за відносно низької собівартості одного контакту. Персональні продажі — значно дорожчі через необхідність професійної підготовки менеджерів, високі зарплатні витрати та залучення ресурсів на супровід клієнта. Водночас цей інструмент часто демонструє найвищу конверсію, що робить його економічно виправданим.

У персональних продажах надважливу роль відіграє і людський фактор. Результат залежить не лише від продукту, а й від професійності менеджера, його комунікаційних навичок, уміння вести переговори та створювати довіру. Через це персональний продаж є одночасно дуже потужним, але й складним для повного стандартизування елементом маркетингових комунікацій.

Різні інструменти маркетингових комунікацій переслідують різні цілі. Реклама формує поінформованість, PR – репутацію та довіру, стимулювання збуту – швидку реакцію у вигляді покупки, digital-комунікації – охоплення та збирання даних про поведінку споживачів. Персональні продажі зосереджені на іншому: індивідуальному впливі, переконанні та доведенні клієнта до завершення угоди, а також формуванні довгострокових взаємин.

Цей інструмент є найбільш ефективним у сферах, де потрібен персональний підхід, товар має складні характеристики, вимагає індивідуальної консультації чи демонстрації, а процес прийняття рішення є тривалим. Масові комунікації в таких випадках не забезпечують належного рівня персоналізації, тоді як персональний продаж дозволяє глибше зануритися в потреби клієнта і збільшити ймовірність успішної угоди.

Персональні продажі залишаються важливим елементом маркетингового міксу, хоча їхня роль еволюціонувала в умовах цифровізації і змін поведінки споживачів. Сьогодні персональний контакт не лише допомагає завершити угоду, а й виконує більш складні функції – від збору інсайтів до побудови довгострокової цінності клієнта. Дослідження

показують, що здатність організації оснащувати свою торгову силу правильними інструментами і знаннями прямо корелює з продуктивністю продажів і поведінковими показниками продавців [10].

У B2B-сегменті та при великих покупках роль менеджера з продажу як консультанта та переговорника істотно підвищує ймовірність укладання угоди. Дослідження також підтверджують, що у секторах із високою інформаційною складністю (наприклад, косметика з персоналізованим підходом, техніка, промислове обладнання) інвестиції у розвиток персональних продажів дають помітний ефект на рівні продажів і поведінки продавців.

Метаналітичні огляди вказують, що впровадження CRM та SFA-платформ підвищує продуктивність торгових команд, якщо ці системи відповідні до задач продавців і організації (Task–Technology Fit). При цьому важливими виявляються не лише технічні рішення, а й зміни в процесах, навчанні та контролі [11].

Економічний ефект персональних продажів часто вимірюється не тільки прямим приростом продажів, а й підвищенням клієнтської цінності: краща утримуваність клієнтів, збільшення середнього чека, крос-продажі та лояльність.

Систематичні огляди по CRM і SFA показують, що в малих і середніх підприємствах впровадження цих інструментів може давати суттєве зростання показників утримання клієнтів і доходів, за умови правильного впровадження й адаптації до бізнес-процесів [12].

Окрім того, ефективність персональних продажів багато в чому залежить від організаційних чинників – відбору персоналу, навчання, систем контролю і мотивації. Оглядові дослідження та емпіричні роботи підкреслюють, що кадрова політика і система контролю (поведінкова та результатна) істотно впливають на поведінкові наміри продавців і на їхню орієнтацію – на активність чи на клієнтоорієнтованість [12]. Тому інвестиції у підбір, навчання і адекватні KPI часто повертаються множинним ефектом.

У контексті сучасної економіки важливо розглядати персональні продажі як частину омніканальної стратегії: живий контакт має працювати у зв'язці з онлайн-маркетингом, контентом і сервісом.

Дослідження 2023–2024 років підкреслюють, що найуспішніші компанії не замінюють персональні продажі цифровими каналами, а поєднують їх, використовуючи дані та автоматизацію для підвищення якості взаємодії й скорочення часу на адміністративні задачі продавців. proceedings.emac-online.org

1.2. Етапи та структура системи персональних продажів

Процес персонального продажу передбачає послідовність дій, які менеджер здійснює з метою встановлення контакту із потенційним покупцем, виявлення його потреб, презентації товару та завершення угоди. У науковій літературі існують різні моделі цього процесу, проте більшість авторів виділяють схожі ключові етапи.

Найчастіше посиляються на класичні моделі персонального продажу, запропоновані Ф. Котлером, Дж. Фібулою, Н. Маршаллом, які включають пошук клієнтів, підготовку, встановлення контакту, презентацію, роботу із запереченнями, завершення продажу та післяпродажний супровід (рис. 1.1).

Пошук і відбір потенційних клієнтів є вихідною точкою процесу. На цьому етапі менеджер визначає сегменти ринку, на яких може бути попит на товар, збирає інформацію про потенційних покупців і оцінює їхні реальні потреби та перспективність.



Рис. 1.1 Етапи персональних продажів [4]

За Котлером [13], ефективність цього етапу багато в чому залежить від точності сегментації ринку та здатності підприємства правильно визначити свою цільову аудиторію.

Підготовка до контакту передбачає вивчення клієнта, його потреб, купівельної поведінки та особливостей діяльності (особливо у B2B). На думку Дж. Фібули [14], якість підготовки визначає успішність усієї подальшої взаємодії, оскільки дозволяє адаптувати аргументи презентації та вибудувати індивідуальну комунікаційну стратегію.

Встановлення контакту – це етап першої комунікації менеджера з потенційним покупцем. Тут важливими є ввічливість, уміння привернути увагу та створити довіру. Від того, наскільки вдало налагоджено перший контакт, залежить готовність клієнта до подальшого діалогу.

Презентація товару або послуги є центральним етапом процесу персонального продажу. Менеджер демонструє переваги продукту, підкреслює його цінність для конкретного клієнта, пояснює, як він здатний

вирішити його потреби. Більшість сучасних дослідників (зокрема, Н. Маршалл та Б. Вейс) наголошують, що презентація повинна бути персоналізованою, а не загальною, і будуватися навколо вигід для покупця. [15]

Робота із запереченнями є невід'ємною частиною взаємодії, оскільки клієнт часто має сумніви чи питання. Важливо не спростовувати заперечення, а уточнювати їхню природу, пояснювати важливі характеристики товару та пропонувати рішення. За сучасними підходами (SPIN-продаж, Consultative selling) цей етап не є протистоянням, а формою діалогу [16].

Завершення продажу – це момент, коли клієнт переходить до прийняття рішення щодо купівлі. Менеджер застосовує техніки закриття, допомагає клієнту визначитися та усуває останні сумніви. У літературі зазначається, що саме вміння завершити угоду часто є вирішальним фактором успішності продавця.

Післяпродажний супровід включає підтримку клієнта після здійснення покупки: надання консультацій, вирішення можливих проблем, збір зворотного зв'язку. Цей етап є важливим для формування довгострокових відносин, повторних покупок і рекомендацій.

Ефективність персональних продажів значною мірою залежить від того, наскільки раціонально побудована організаційна структура відділу продажів. Вона визначає розподіл функцій між працівниками, систему підпорядкування, рівень координації, швидкість прийняття рішень та якість комунікацій із клієнтами. Науковці, серед яких Котлер, Вонг, Ламбен та Джонстон, підкреслюють, що структура відділу продажів має відповідати стратегічним цілям підприємства, специфіці продукції, масштабам ринку та типу цільової аудиторії.

У практиці управління персональними продажами найчастіше використовують три базові моделі побудови структури:

1. Функціональна (класична) модель, де менеджери виконують стандартний набір функцій: пошук клієнтів, презентацію, ведення переговорів

і укладання угод. Така структура є простою та економічною, підходить для малих і середніх компаній, але менш ефективна при масштабуванні бізнесу.

2. Територіальна модель, у якій менеджери закріплюються за певними географічними зонами. Цей підхід зменшує дублювання витрат, забезпечує кращу логістику та допомагає будувати довготривалі відносини з локальними клієнтами. Дослідники зазначають, що територіальні структури ефективні на великих ринках із значною кількістю споживачів.

3. Сегментна або продуктова модель, яка передбачає поділ відділу продажів за типами клієнтів (B2B, B2C), галузями чи групами товарів. Її перевагою є вузька спеціалізація менеджерів, що дозволяє краще розуміти потреби конкретних клієнтів та підвищувати якість консультацій.

Крім базових моделей, сучасні компанії застосовують гібридні структури, які поєднують переваги кількох підходів. Наприклад, поділ за регіонами може поєднуватися зі спеціалізацією менеджерів за групами продуктів або ключовими клієнтами. Це дає змогу забезпечити гнучкість та адаптивність до ринкових умов.

Формування структури відділу продажів ґрунтується на низці принципів, які забезпечують ефективну організацію роботи та раціональний розподіл функцій між працівниками. У науковій літературі виділяють кілька базових підходів, що мають бути враховані під час побудови структур управління персональними продажами.

Першим із них є спеціалізація, яка передбачає поділ працівників за напрямками діяльності, типами клієнтів або видами продукції. Завдяки цьому менеджери можуть глибше розуміти потреби своєї цільової групи, демонструвати вищу експертність і застосовувати індивідуальні стратегії взаємодії, що значно підвищує результативність продажів [17].

Другим важливим принципом виступає масштабованість. Оскільки підприємства розвиваються, розширюють асортимент і географію діяльності, структура відділу продажів повинна легко адаптуватися до збільшення обсягів

роботи. Це означає можливість оперативного розширення штату, делегування функцій і впровадження нових посад без втрати ефективності комунікацій.

Принцип балансу навантаження забезпечує рівномірний розподіл клієнтів і завдань між менеджерами. За умов високої конкуренції неправильний розподіл навантаження може призвести до зниження продуктивності, перевтоми працівників або втрати потенційних клієнтів. Тому структура має бути побудована так, щоб кожен менеджер отримував оптимальний обсяг роботи, який відповідає його компетенціям і можливостям.

Не менш важливим є принцип координації та підзвітності, який передбачає чітке визначення функцій, ролей і відповідальності кожного учасника процесу. Наявність зрозумілої підпорядкованості та прозорості системи звітності сприяє швидшому прийняттю рішень, підвищує контроль над якістю виконання завдань і полегшує комунікацію між працівниками відділу та іншими підрозділами підприємства.

Завершує систему принципів гнучкість, яка полягає у здатності організаційної структури швидко реагувати на зміни ринкового середовища, появу нових конкурентів, зміну попиту або впровадження нових технологій. Гнучкі структури дозволяють оперативно коригувати стратегії продажів, перерозподіляти функції та адаптуватися до нових умов без суттєвих втрат ефективності.

У сукупності всі ці принципи забезпечують створення оптимальної структури відділу продажів, яка відповідає стратегічним цілям підприємства, особливостям ринку та специфіці продукції.

До складу відділу продажів можуть входити [18]:

- 1) керівник відділу продажів;
- 2) акаунт-менеджери;
- 3) менеджери з активних продажів;
- 4) менеджери з ключових клієнтів (КАМ);
- 5) sales support-спеціалісти;
- 6) менеджери з роботи з CRM;

7) аналітики продажів.

Склад та кількість посад залежить від масштабів діяльності підприємства та моделі продажів.

Таблиця 1.2

**Основні моделі організації відділу продажів
та їх характеристика [19]**

Модель структури	Характеристика	Переваги	Недоліки
Функціональна	Менеджери виконують повний цикл продажу	Простота, економічність	Обмежена спеціалізація, важко масштабувати
Територіальна	Поділ менеджерів за регіонами	Зниження витрат, локальна експертиза	Може виникати нерівномірність навантаження
Сегментна / продуктова	Поділ за групами продуктів або типами клієнтів	Високий рівень спеціалізації	Зростання витрат на персонал
Гібридна	Комбінація кількох моделей	Гнучкість, адаптивність	Складність управління

У більшості сучасних компаній застосовуються саме гібридні структури, оскільки вони дозволяють поєднати територіальну присутність, продуктову спеціалізацію та роботу з різними сегментами клієнтів. Оптимальна структура визначається типом ринку, складністю продукту та загальною маркетинговою стратегією підприємства.

Ефективність персональних продажів визначається тим, наскільки результативно відділ продажів досягає поставлених маркетингових і комерційних цілей підприємства. Науковці наголошують, що оцінювання має бути комплексним і включати як кількісні, так і якісні параметри [20].

По-перше, ключовим критерієм є обсяг та динаміка продажів, що відображає здатність персональних комунікацій перетворювати потенційних

клієнтів на реальних покупців. Цей критерій традиційно вважається базовим, оскільки дозволяє оцінити прямий вплив роботи менеджерів на фінансовий результат компанії [21].

По-друге, важливим показником виступає конверсія на різних етапах воронки продажів. Ефективні персональні продажі передбачають високу частку переходу між етапами — від встановлення контакту до укладення угоди. Наукові дослідження свідчать, що аналіз конверсій дозволяє виявити слабкі місця в персональних комунікаціях і коригувати сценарії продажів.

Третім критерієм є якість взаємодії з клієнтом, що охоплює рівень задоволеності, довіри та лояльності покупців. Дослідження Crosby, Evans & Cowles [22] показують, що персональні продажі, побудовані на емпатії та довгострокових відносинах, забезпечують стабільні результати навіть в умовах високої конкуренції.

Четвертим критерієм виступає продуктивність менеджерів з продажу, що оцінюється через кількість проведених зустрічей, швидкість обробки лідів, дотримання стандартів комунікації та рівень професійної підготовки. Згідно з Johnston & Marshall [23], внутрішня операційна ефективність напряду впливає на загальний результат відділу.

П'ятим значущим показником є фінансові результати персональних продажів, зокрема рівень маржинальності, вартість залучення клієнта (CAC), середній чек та довгострокова цінність клієнта (CLV). Дослідження Blount наголошують, що сучасні підприємства оцінюють персональні продажі не лише за обсягом продажів, а й за їх стратегічною економічною вигідністю.

Окреме місце займає рівень дотримання стандартів і технологій продажів, включаючи використання CRM, скриптів, KPI та проміжних метрик. За даними дослідження Harvard Business Review [24], компанії з високим рівнем структурованості процесів продажів демонструють приріст результативності на 15–25%.

Таким чином, ефективність організації персональних продажів визначається багатофакторною системою критеріїв, що охоплює

результативність, економічність, якість роботи менеджерів та стратегічну цінність побудованих відносин із клієнтами. Комплексне оцінювання дозволяє підвищувати продуктивність продажів і оптимізувати маркетингову діяльність підприємства.

1.3. Підходи до формування системи персональних продажів

Ефективне управління персональними продажами ґрунтується на використанні комплексу інструментів, що забезпечують планування, організацію, контроль і мотивацію діяльності менеджерів з продажу. У науковій літературі підкреслюється, що сучасні інструменти управління поєднують традиційні підходи до роботи з персоналом та клієнтами із цифровими технологіями й аналітикою.

Планування передбачає визначення цілей, квот і показників ефективності роботи менеджерів. Johnston & Marshall [23] зазначають, що правильно розроблена система квот дозволяє узгодити індивідуальні зусилля продавців із загальною маркетинговою стратегією підприємства. Основними інструментами планування виступають: прогнозування попиту, встановлення нормативів контактів, визначення пріоритетних сегментів клієнтів.

Сегментація є інструментом, що дозволяє адаптувати персональні продажі до специфічних потреб аудиторії. Грамотне управління клієнтською базою дозволяє підвищити конверсію та збільшити довгострокову цінність клієнта (CLV). На практиці це реалізується через виділення стратегічних, перспективних та малоактивних груп клієнтів.

Цифровізація також стала невідємним фактором розвитку персональних продажів. Використання CRM-систем забезпечує структурований облік контактів, сегментацію, автоматизацію нагадувань, контроль виконання KPI та аналітику комунікацій. Дослідження [24] доводять, що компанії, які активно використовують CRM, підвищують продуктивність менеджерів у середньому

на 20–30%. Інші інструменти: системи лід-менеджменту, автонабор, аналітичні платформи BI, чат- та email-автоматизація.

Скрипти, протоколи комунікації, шаблони презентацій і стандарти роботи є основою контрольованості процесу продажів. Згідно з дослідженнями Dixon, Freeman & Toman [25], стандартизований підхід дозволяє зменшити частку помилок менеджерів і забезпечити більш стабільні результати. Стандартизація охоплює: структуру розмови, техніки запитань, методи роботи із запереченнями, алгоритми завершення угод.

Окрім того, Marshall & Johnston [23] вказують, що систематичне навчання підвищує якість персональних продажів на 15–40% залежно від складності продукту. До інструментів розвитку належать: тренінги з технік продажів, продуктові навчання, shadowing, коучинг, рольові ігри, сертифікація навичок.

Управління мотивацією включає фінансові (бонуси, комісійні, премії) та нефінансові інструменти (визнання, кар'єрне зростання, змагання, корпоративна культура). Поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації забезпечує максимальну продуктивність продавців. Важливо також застосовувати індивідуальні KPI.

Ефективний контроль забезпечує прозорість процесів продажу та можливість своєчасного коригування стратегії. Аналітика поведінки менеджерів і клієнтів дозволяє прогнозувати результати та підвищувати точність планування. Основні інструменти: звіти CRM, аудит комунікацій, аналіз воронки продажів, оцінювання конверсій.

Оцінювання ефективності роботи відділу продажів є важливим елементом управління персональними продажами й дозволяє підприємству вимірювати результативність діяльності менеджерів, оптимізувати процеси та визначати напрямки для вдосконалення.

Наукові дослідження наголошують, що сучасна система оцінювання повинна враховувати не лише кінцеві фінансові результати, а й поведінкові,

клієнтські та процесні показники [26; 27]. У науковій літературі виділяють кілька основних підходів.

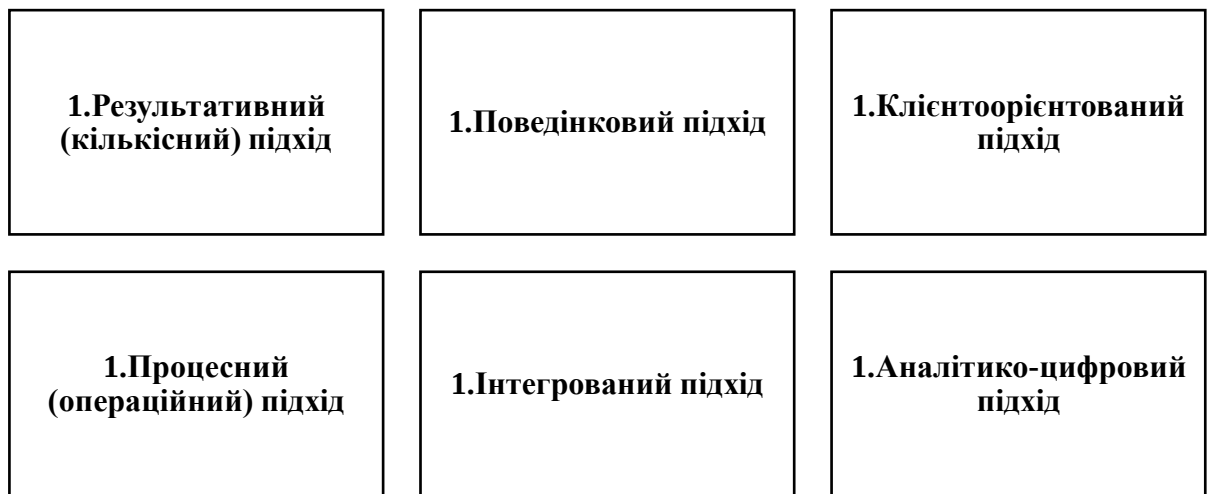


Рис. 1.2. Схема підходів до оцінювання ефективності роботи відділу продажів [28; 29]

Результативний (кількісний) підхід базується на аналізі кількісних показників, що характеризують досягнення відділу продажів. До них належать:

- обсяг продажів;
- виконання індивідуальних і командних планів;
- кількість укладених угод;
- середній чек;
- рівень маржинальності продажів.

Дослідники Kotler & Keller [20] підкреслюють, що кількісні метрики дають змогу оцінити загальний внесок відділу продажів у фінансові результати підприємства, однак не відображають повну картину процесів взаємодії з клієнтами.

Поведінкове оцінювання передбачає аналіз того, як саме менеджери виконують свої функції. Це важливо, оскільки навіть при досягненні планів результат може бути нестійким, якщо процеси організовано неефективно.

Поведінкові критерії включають:

- якість презентації продукту;
- дотримання стандартів продажів;
- уміння працювати із запереченнями;
- рівень професіоналізму у веденні переговорів;
- активність у залученні нових клієнтів.

Як зазначають Plouffe, Hulland & Wachner [30], поведінкове оцінювання дозволяє виміряти компетентності та стиль роботи продавців, що є ключовим для довгострокового розвитку команди.

У сучасних умовах зростає роль лояльності та довгострокової взаємодії з клієнтами. Тому ефективність відділу продажів оцінюють через клієнтські метрики:

- рівень задоволеності клієнтів (CSAT);
- індекс лояльності (NPS);
- тривалість співпраці клієнта з компанією;
- повторні покупки;
- частка утриманих клієнтів у загальній базі.

Високі показники задоволеності клієнтів корелюють із зростанням довгострокових фінансових результатів і стабільністю ринку компанії.

Процесний підхід зосереджується на оцінюванні робочих процесів відділу продажів і взаємодії менеджерів на всіх етапах воронки. Основні метрики:

- кількість зроблених дзвінків;
- кількість зустрічей;
- кількість презентацій;
- швидкість обробки лідів;
- конверсія на кожному етапі.

Як відомо, саме аналіз воронки продажів дозволяє виявити «вузькі місця» та підвищити загальну ефективність команди.

Інтегрований підхід поєднує кількісні, поведінкові, клієнтські та процесні показники у єдину систему оцінювання. Він вважається найбільш сучасним і комплексним.

Одним із інструментів інтегрованого підходу є Balanced Scorecard (BSC), яка враховує:

- фінансові результати;
- показники клієнтів;
- внутрішні бізнес-процеси;
- навчання та розвиток персоналу.

Загалом, застосування BSC дозволяє підприємствам збалансувати короткострокові та довгострокові цілі продажів, синхронізувати роботу відділу з маркетинговою стратегією компанії.

З розвитком технологій підрозділи продажів активно використовують:

- CRM-аналітику;
- BI-системи;
- прогнозування на основі штучного інтелекту;
- автоматизовані звіти та дашборди.

Застосування цифрової аналітики дає змогу значно підвищити точність прогнозування попиту та якість управлінських рішень у сфері персональних продажів.

Сучасні лідери меблевого ринку поєднують класичні персональні продажі з цифровими інструментами: CRM, SFA, AR/VR-візуалізації, 3D-конфігуратори та аналітику поведінки клієнтів. Такий омніканальний підхід підвищує якість консультацій, скорочує час обробки лідів і збільшує конверсію при одночасному збереженні персоналізованого контакту з покупцем.

IKEA довготривало інвестує в поєднання фізичних шоурумів і цифрових каналів. AR-додаток IKEA Place дозволяє покупцям «приміряти» меблі в інтер'єрі дому, що підтримує роботу продавців-консультантів і знижує невизначеність при покупці. Додатково – механіки Spatial CRM (локаційні

точки видачі, pick-up points) й ефективна логістика дозволяють синхронізувати онлайн-заявки з офлайн-обслуговуванням. Це приклад, як технології підвищують результативність персональних продажів у великому ритейлі.

Практичний висновок: інтеграція AR + CRM дозволяє продавцю приходити на зустріч із клієнтом уже з «приміркою» продукту – скорочується час прийняття рішення та підвищується довіра.

Wayfair будує модель, де основна роль відведена даним: персоналізовані рекомендації, скринінг лідів та автоматизовані підказки для менеджерів. Хоч Wayfair – передусім e-commerce, їхні підходи до скринінгу високопотенційних покупців, персоналізації пропозицій та інтеграції сервісних каналів (доставка, збірка, повернення) є корисними для побудови системи персональних продажів у меблевому бізнесі.

Практичний висновок: аналітика поведінки покупців і автоматичне скорингування дозволяють відсіювати «холодні» ліди і направляти зусилля продавців на ті контакти, які реально конвертуються.

Ashley застосовує поєднання програматик-маркетингу, оптимізації онлайн-каштру та покращення інтерфейсів для зростання конверсій у фізичних магазинах. Кейс-дослідження показують, що спрощення шляху покупки (checkout), контекстна реклама і локальні кампанії підвищують відгук на персони продажів у магазинах.

Робота маркетингу в парі з персональними продажами (локальні кампанії, ретаргетинг) підвищує потік «теплих» клієнтів у шоуруми.

Висновки до розділу 1

У сучасній економіці персональні продажі зберігають високу практичну цінність – як інструмент укладання складних угод і побудови клієнтських відносин. Їхня ефективність значною мірою залежить від організаційної

структури, якості навчання персоналу та рівня інтеграції з цифровими системами управління продажами.

Процес персонального продажу можна розглядати як циклічну і логічно структуровану взаємодію між менеджером і клієнтом, метою якої є не лише укладення угоди, а й формування партнерських відносин, що є важливим у конкурентному середовищі сучасних підприємств.

Інструменти управління персональними продажами формують комплексну систему, яка охоплює планування, цифрові технології, стандартизацію, навчання персоналу та контроль результатів. Використання цих інструментів дозволяє підвищити якість взаємодії з клієнтами, оптимізувати роботу менеджерів та забезпечити стійке зростання ефективності продажів у сучасних умовах ринку.

Оцінювання ефективності роботи відділу продажів потребує комплексного підходу, який включає фінансові результати, поведінкові характеристики, рівень задоволеності клієнтів та якість операційних процесів. Поєднання різних методів оцінювання дозволяє отримати повну та об'єктивну картину діяльності відділу продажів і визначити стратегії його подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФРАНКОФ ТРЕЙД» ТА ОЦІНКА ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ ПЕРСОНАЛЬНИХ ПРОДАЖІВ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «ФРАНКОФ ТРЕЙД»

ТОВ «ФРАНКОФ ТРЕЙД» є сучасним українським підприємством, що працює на ринку виробництва та реалізації м'яких меблів під брендом FRANKOF [30]. Підприємство поєднує власне виробництво, розгалужену мережу партнерських салонів та системний підхід до організації персональних продажів, що забезпечує стабільні темпи зростання та формування впізнаваного бренду в меблевій галузі.

ТОВ «ФРАНКОФ ТРЕЙД» функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Така організаційно-правова форма забезпечує підприємству низку переваг:

- гнучкість у прийнятті управлінських рішень;
- обмежену відповідальність учасників у межах статутного капіталу;
- можливість оперативно реагувати на зміни ринку;
- спрощені процедури управління та контролю порівняно з акціонерними товариствами.

Форма ТОВ є найбільш поширеною у сфері меблевого бізнесу, оскільки дозволяє оптимально поєднувати виробничу діяльність, роботу з дилерською мережею та розбудову відділу персональних продажів.

Місія ТОВ «ФРАНКОФ ТРЕЙД» полягає у створенні якісних, ергономічних та доступних меблів, які поєднують сучасний дизайн і високу функціональність. Компанія прагне формувати комфортне житлове середовище для українських сімей і водночас зміцнювати позиції вітчизняного виробника на ринку.

Стратегічні орієнтири підприємства включають:

- постійне вдосконалення технологій виробництва;
- розширення асортименту та впровадження нових колекцій;
- підвищення стандартів сервісу та персональних продажів;
- розвиток мережі партнерських салонів у регіонах України;
- формування довгострокових відносин із клієнтами на основі індивідуального підходу;
- активне використання цифрових інструментів у продажах та маркетингових комунікаціях.

Таким чином, місія підприємства поєднує економічні цілі з орієнтацією на потреби споживача, що є важливою передумовою ефективної побудови системи персональних продажів.

ТОВ «ФРАНКОФ ТРЕЙД» розташоване у с. Старий Лисець Івано-Франківської області (вул. Коцюбинського, 12). Підприємство працює у меблевій галузі вже понад п'ятнадцять років та сформувало стійку репутацію бренду FRANKOF як надійного виробника продукції європейського рівня. Продукція компанії характеризується високою якістю матеріалів, технологічністю конструкцій та дизайном, який відповідає актуальним трендам меблевої індустрії.

Витоки бренду FRANKOF сягають 8 жовтня 2009 року, коли підприємство розпочало діяльність на невеликій орендованій площі. Засновниками компанії стали Тарас Васильович Боднарук і Василь Петрович Гавриш. На початковому етапі виробництво включало виготовлення простих моделей диванів, типових для ринку того періоду. Логотип (рис. 2.1) і візуальна айдентика також мали базовий характер і були орієнтовані на локальних споживачів.



Рисунок 2.1. Перший логотип FRANKOF

Упродовж наступних років власники активно переймали досвід міжнародних виробників, беручи участь у спеціалізованих меблевих виставках у Європі. Це вплинуло на модернізацію виробничого процесу, зміну концепції дизайну та поступове формування власної лінійки сучасних моделей. Компанія розширила свої потужності та розпочала будівництво фабрики у Старому Лисці, згодом відкривши додаткові цехи, склади та офісні приміщення (рис.2.2).

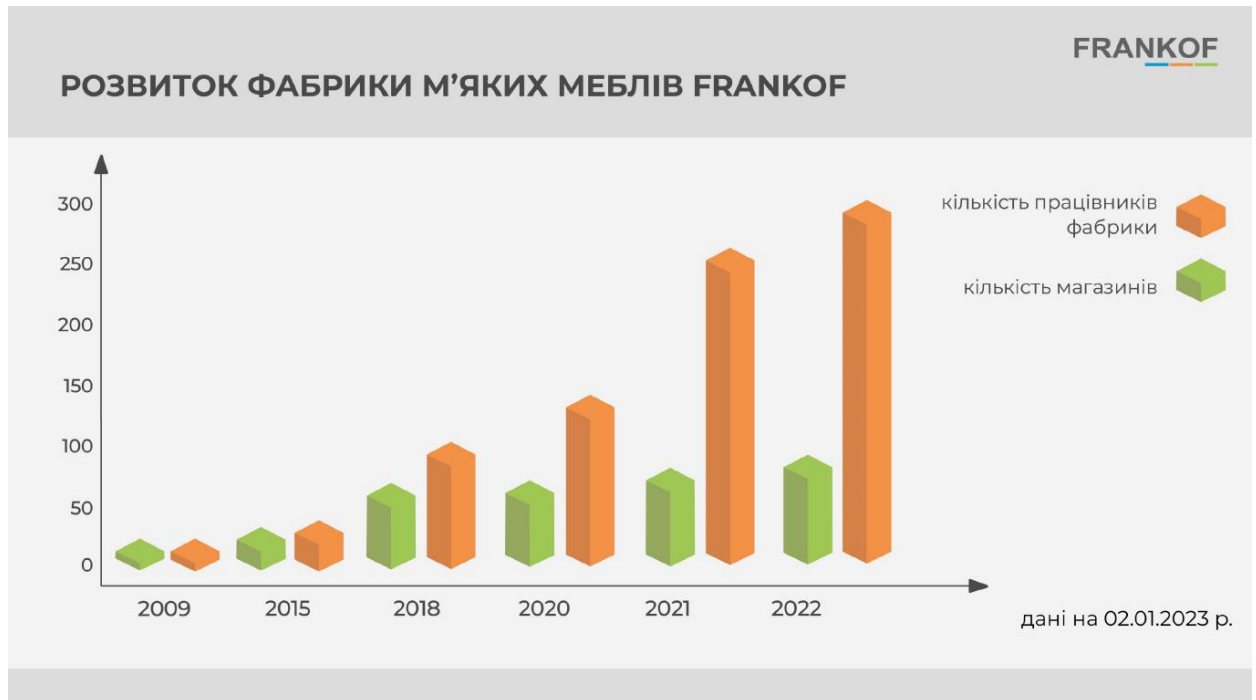


Рисунок 2.2. Розвиток фабрики м'яких меблів FRANKOF

FRANKOF поступово вибудовував широку мережу фірмових салонів. Спершу діяли лише кілька магазинів в Івано-Франківську та Чернівцях, однак із часом компанія вийшла на національний рівень.

Станом на квітень 2024 року бренд налічував 63 фірмові салони (рис. 2.3) по всій Україні та 69 торгових точок загалом, включно з партнерськими шоу-румами.

На момент проведення дослідження компанія мала офіційних дилерів у Польщі, Румунії, Молдові, Естонії, Литві, Фінляндії та Франції. Це дало змогу розширити споживчу аудиторію та підвищити конкурентну позицію на меблевому ринку ЄС.

Важливою віхою для підприємства стало приєднання у 2020 році до Всеукраїнського об'єднання підприємств меблевої індустрії. Це стало підтвердженням високих стандартів компанії та відповідності галузевим нормам.

2021 рік став одним із найуспішніших для підприємства. Компанія відкрила 14 нових салонів у десяти регіонах України, вивела на ринок 23 нові моделі м'яких меблів та запустила найбільший монобрендовий шоу-рум в Україні. За даними оргкомітету компанії «Знак Якості», FRANKOF здобув відзнаку «Найякісніші послуги і товари 2021 року» в категорії «Український виробник», що стало додатковим свідченням довіри споживачів.

Монобрендовий шоу-рум FRANKOF, відкритий у м. Івано-Франківськ (вул. Надрічна, 60), став значною інвестицією в розвиток клієнтського сервісу та брендингу. Площа салону становить понад 1800 м², де представлено більше 200 моделей у різноманітних конфігураціях і кольорових рішеннях. Такий формат експозиції дозволяє дизайнерським студіям, архітекторам та кінцевим покупцям повністю оцінити асортимент і протестувати меблі у різних сценаріях використання.

Для відвідувачів передбачено гнучкі умови оплати, включно з «Миттєвою розстрочкою», оплатою за безготівковим розрахунком із ПДВ і без ПДВ, а також зручну систему паркування й дитячу зону. Це дозволяє компанії посилювати лояльність клієнтів і підтримувати бренд як преміальний.

Організаційна структура ТОВ «ФРАНКОФ ТРЕЙД» є функціональною та включає основні управлінські та операційні підрозділи (рис. 2.5).

Керівництво підприємства здійснює стратегічне управління, визначає напрями розвитку, координує роботу всіх підрозділів.



Рис. 2.5 Організаційна структура FRANKOF

Виробничий відділ відповідає за виготовлення м'яких меблів, контроль якості, впровадження нових технологій і оптимізацію виробничих процесів.

Відділ продажів та маркетингу – центральний елемент у дослідженні персональних продажів. У його функції входять:

- робота з клієнтами та дилерами;
- ведення переговорів;
- оформлення замовлень;
- супровід клієнтів;
- реалізація маркетингових комунікацій;
- аналіз ринку та поведінки споживачів.

Логістичний відділ забезпечує своєчасне транспортування готової продукції, контроль за доставкою та складськими процесами.

Фінансово-економічний відділ веде бухгалтерський облік, фінансове планування, аналізує витрати та рентабельність діяльності.

Сервісно-технічна служба здійснює післяпродажне обслуговування, гарантійну підтримку та комунікацію із клієнтами після покупки.

Організаційна структура побудована таким чином, щоб забезпечити узгоджену взаємодію між виробництвом, продажами та сервісом, що створює необхідні умови для формування ефективної системи персональних продажів.

ТОВ «ФРАНКОФ ТРЕЙД» є одним із сучасних українських виробників м'яких меблів, який активно розвивається у сегменті доступних і середньоцінових меблів. Діяльність компанії поєднує виробництво, маркетинг, персональні продажі, логістику та післяпродажне обслуговування, що дозволяє забезпечувати клієнтам повний цикл сервісу. З роками підприємство сформувало конкурентну позицію завдяки індивідуальному підходу до клієнтів, гнучким умовам співпраці та якісному продукту, створеному відповідно до сучасних трендів інтер'єрного дизайну.

Головним напрямом діяльності ТОВ «ФРАНКОФ ТРЕЙД» є виготовлення м'яких меблів під брендом FRANKOF. Асортимент постійно оновлюється та включає:

- дивани різних конструкцій (прямі, кутові, модульні);
- крісла та пуфи;
- ліжка;
- дитячі м'які меблі;

- столи та стільці;
- матраци;
- стінові панелі;
- аксесуари та товари для сну;
- меблі для комерційних приміщень (HoReCa, офіси).

Компанія використовує сертифіковані матеріали, сучасні технології різання, формування наповнювачів та пошиття. Це дозволяє підтримувати якість і конкурентний рівень продукції.

Однією з важливих складових діяльності є виготовлення меблів за індивідуальним замовленням. Менеджери працюють із клієнтами персонально, підбираючи: тканини та фактури; кольорові рішення; конфігурації моделей; наповнення та механізми трансформації.

Саме ця частина діяльності напряму пов'язана з персональними продажами, оскільки вимагає професійної консультації та глибокого розуміння потреб покупця.

Компанія активно співпрацює з меблевими салонами по всій Україні, використовуючи дилерський канал як один із ключових напрямів збуту. Такий формат партнерства дозволяє розширювати географію продажів без необхідності відкривати власні шоуруми та здійснювати значні інвестиції у додаткові торгові площі.

Дилерський напрям забезпечує постачання меблів у партнерські магазини, консалтинг щодо правильного експонування продукції та формування привабливих інтер'єрних рішень у шоурумах дилерів. Компанія надає партнерам рекламні матеріали, каталоги, POS-елементи та інші інструменти для підтримки продажів, що сприяє формуванню уніфікованого стилю представлення бренду.

Важливою складовою роботи дилерського каналу є проведення навчань для продавців партнерів, у межах яких спеціалісти компанії ознайомлюють їх із технічними характеристиками продукції, матеріалами, перевагами моделей та актуальними техніками ефективних продажів. Такий комплексний підхід

забезпечує підвищення компетентності персоналу дилерів та сприяє зростанню результативності співпраці.

За останні роки підприємство розширило діяльність у напрямі цифрових продажів. Комунікація з клієнтами здійснюється через:

- офіційний сайт компанії;
- соціальні мережі (Instagram, Facebook, TikTok);
- онлайн-консультації;
- каталоги та 3D-візуалізації моделей;
- рекламу в digital-середовищі.

Розвиток онлайн-каналу є актуальним з огляду на зміну поведінки споживачів та зростання попиту на дистанційне замовлення меблів.

Післяпродажне та гарантійне обслуговування ТОВ «ФРАНКОФ ТРЕЙД» включає комплекс сервісних послуг, що забезпечують повний супровід клієнта після здійснення покупки. Компанія організовує доставку меблів, виконує професійний монтаж і складання, проводить гарантійне обслуговування, а також здійснює ремонт і заміну комплектуючих у разі потреби.

Важливою складовою сервісного процесу є робота відділу рекламаций, який оперативно обробляє звернення клієнтів, контролює вирішення спірних ситуацій, координує ремонтні роботи та забезпечує своєчасне реагування на будь-які недоліки продукції. Наявність сервісної служби та спеціалізованого відділу рекламаций суттєво підвищує рівень довіри клієнтів, зміцнює репутацію компанії та сприяє формуванню довгострокових взаємовідносин, що є фундаментом ефективних персональних продажів.

Ринки збуту підприємства можна поділити на географічні, сегментні та каналні. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити комерційну діяльність компанії.

Основним ринком збуту є Україна. Продукція FRANKOF представлена в багатьох регіонах:

1. Західна Україна (Івано-Франківськ, Львів, Тернопіль) – регіони з найактивнішим попитом;
2. Центральна Україна (Київ, Вінниця);
3. Південна частина (Одеса, Миколаїв);
4. Східна Україна (представництво менш активне через військові ризики, але продажі проводяться дистанційно).

Компанія ТОВ «ФРАНКОФ ТРЕЙД» орієнтується на декілька сегментів споживачів, що формують структуру попиту на меблеву продукцію. До основних сегментів належать приватні клієнти, комерційні замовники та дилерські організації.

Приватні споживачі (B2C) купують меблі для облаштування житлових приміщень – квартир, приватних будинків і котеджів. Для цього сегмента характерна потреба в індивідуальних консультаціях, підборі моделей відповідно до параметрів інтер'єру, а також у якісному сервісному супроводі.

Комерційні клієнти (B2B) представлені закладами громадського харчування (кафе, ресторани, кав'ярні), офісами та коворкінгами, а також апарт-готелями й іншими об'єктами, що потребують меблювання. Вони орієнтуються на довговічність, функціональність, відповідність інтер'єрним вимогам і можливість масштабних поставок у чітко визначені терміни. Більшість клієнтів цього напрямку зосереджені у Буковелі.

Дилери та меблеві салони формують стабільний канал збуту з високою часткою повторних замовлень і забезпечують широку географію присутності бренду без необхідності розширювати власну мережу шоурумів.

Кожен із зазначених сегментів має різні вимоги до продукції, що зумовлює необхідність гнучкого підходу до виробництва, індивідуалізації пропозицій та розвитку персональних продажів.

Для кращого розуміння було розроблено цільовий портрет споживача по окремих сегментах (табл. 2.1).

Цільовий портрет споживача

№		Сегменти		
		Приватний клієнт (B2C)	Комерційний клієнт (B2B)	Дилер / меблевий салон
1	Вік	30–50 років		
2	Статус	сімейна людина, що облаштовує житло		
2	Мотивація	якість, комфорт, сучасний дизайн	довговічність меблів, відповідність концепції закладу	стабільний асортимент та вигідні дилерські умови
3	Очікування	консультація, доставка, монтаж, гарантія	швидкі поставки, можливість комплектації великих обсягів	регулярні поставки, навчання персоналу, рекламні матеріали
4	Тип		заклад HoReCa, офіс або апарт-готель	регіональний магазин чи салон меблів

Підприємство застосовує багатоканальну систему продажів, що дозволяє ефективно охоплювати різні сегменти споживачів та забезпечувати стабільний обсяг реалізації.

Основним інструментом є прямі персональні продажі, які здійснюються менеджерами компанії. Цей канал формує найбільшу частку укладених угод, особливо у сфері індивідуальних замовлень, де клієнти потребують детальних консультацій, підбору матеріалів і конструктивних рішень. Персональні продажі дозволяють вибудовувати довготривалі стосунки з покупцями та забезпечувати високий рівень сервісу.

Значну роль у структурі каналів збуту відіграє дилерська мережа, яка забезпечує географічне розширення присутності бренду без необхідності відкриття власних представництв. Дилери представляють продукцію в

меблевих салонах різних регіонів України, створюючи можливість охопити ширшу аудиторію та збільшити частку повторних продажів.

Важливим доповненням традиційних каналів є онлайн-інструменти, що забезпечують постійний потік первинних звернень і лідогенерації. Через офіційний сайт та інші цифрові ресурси клієнти можуть ознайомитися з асортиментом, уточнити технічні характеристики, залишити заявку або отримати консультацію. Активна присутність у соціальних мережах відіграє ключову роль у взаємодії з молодшою аудиторією, яка віддає перевагу візуальному та інтерактивному формату комунікації. Соціальні платформи дозволяють демонструвати меблі в реальних інтер'єрах, презентувати новинки, проводити рекламні кампанії та підтримувати впізнаваність бренду.

Сукупність цих каналів формує ефективну систему збуту, що підвищує конкурентоспроможність підприємства та сприяє зміцненню його позицій на ринку.

Попит на м'які меблі в Україні у 2022–2024 рр. зростав у середньому на 6–8% щорічно, що пов'язано з внутрішніми ремонтами та відновленням житла.

Більше 60% клієнтів обирають індивідуальні модифікації диванів (колір, тканина, конфігурація).

Частка онлайн-звернень зросла майже вдвічі після 2020 року.

Дилерський канал забезпечує до 40% загального обсягу продажів.

Найшвидше розвивається сегмент модульних диванів — +15% щороку.

Молоді сім'ї є найбільш активною групою покупців.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається його фінансовими результатами, рівнем прибутковості, структурою активів і зобов'язань, а також динамікою зростання доходів. Для оцінки економічного стану ТОВ «ФРАНКОФ ТРЕЙД» було проаналізовано приблизні дані підприємства за 2021–2024 рр.

**Фінансово-економічні показники FRANKOF, м. Івано-Франківськ
(2020–2025)**

Рік	Виторг, млн грн	Собівартість, млн грн	Операційні витрати, млн грн	Чистий прибуток, млн грн	Рентабельність продажів, %
2020	28	19.6	6.0	2.4	8.5%
2021	34	23.1	6.8	4.1	12.0%
2022	30	21.5	6.2	2.3	7.6%
2023	42	29.0	8.0	5.0	11.9%
2024	55	37.5	9.0	8.5	15.5%
2025*	65–75	45–52	10–12	10–13	15–18%

У 2020 році сегмент меблів перебував у стані спаду, що було зумовлено карантинними обмеженнями та загальною економічною невизначеністю. Значна частина споживачів відкладала ремонти та оновлення інтер'єру, що безпосередньо вплинуло на зменшення обсягу продажів. Рентабельність діяльності залишалася низькою, оскільки підприємство було змушене підтримувати фіксовані витрати салонів попри скорочення попиту.

У 2021 році ситуація суттєво покращилася: ринок почав поступово відновлюватися, а попит на м'які меблі та комплекти для облаштування житла помітно зріс. Компанія активно розвивала дилерський напрям, що забезпечило збільшення обсягів продажів і розширення присутності у регіоні.

2022 рік став складним періодом через початок повномасштабної війни, що спричинило різке падіння продажів у першій половині року. Проте вже у другому півріччі відбувся частковий ріст попиту, зумовлений релокацією

населення та необхідністю відновлення житлових приміщень. Незважаючи на зменшення ключових показників, компанія все ж змогла зберегти прибутковість, адаптувавши операційну діяльність до нових умов.

У 2023 році FRANKOF продовжив зміцнювати свою позицію на ринку Івано-Франківської області, активно розвиваючи дилерську мережу та збільшуючи кількість партнерських точок продажу. Водночас спостерігалось зростання сегмента B2B, особливо серед апарт-готелів та об'єктів орендної нерухомості, які потребували меблювання.

2024 рік характеризувався значним зростанням виторгу завдяки розширенню виробничих потужностей, оптимізації логістичних процесів та збільшенню попиту з боку внутрішньо переміщених осіб і власників новозбудованих житлових комплексів. Ринок меблів у регіоні демонстрував стабільну позитивну динаміку.

У 2025 році, згідно з прогнозами, у місті Івано-Франківськ функціонує 5 салонів FRANKOF, які формують стабільний щомісячний виторг у межах 5–7 млн грн. Очікується подальший розвиток ринку та зростання обсягів продажів за рахунок розширення дилерської мережі, посилення персональних продажів і збільшення кількості індивідуальних замовлень.

2.2. Оцінка поточного стану системи персональних продажів на підприємстві

Система персональних продажів у ТОВ «ФРАНКОФ ТРЕЙД» функціонує на основі чітко вибудованої та логічно структурованої організаційної моделі, яка охоплює декілька взаємопов'язаних ланок і забезпечує цілісний, безперервний та керований процес взаємодії з клієнтом на всіх етапах здійснення покупки.

Кожний структурний компонент виконує власні специфічні завдання, спрямовані на підтримання високої якості обслуговування, підвищення

результативності продажів та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Така модель дозволяє компанії працювати узгоджено, мінімізувати помилки та забезпечувати стабільний розвиток у динамічних умовах ринку меблевої продукції.

Центральне місце в цій системі займають менеджери з персональних продажів, які виступають основною ланкою комунікації між компанією та кінцевим споживачем. Саме вони формують перше враження про бренд, супроводжують клієнта від моменту первинного звернення до завершення купівлі та мають вирішальний вплив на рівень задоволеності та подальшу лояльність покупця. Їхня робота включає глибоке виявлення потреб клієнтів через консультації, аналіз їх вимог щодо дизайну, матеріалів, стилю, модифікацій і бюджету.

Менеджери здійснюють професійну презентацію меблів, демонструючи переваги продукції, підкреслюючи відмінні характеристики моделей та пояснюючи технічні параметри виробів. У процесі спілкування вони підбирають оптимальні меблеві рішення відповідно до індивідуальних побажань споживача, формують комерційні пропозиції, здійснюють розрахунок вартості, а за потреби — організовують створення ескізів чи 3D-візуалізацій. Важливою складовою їхньої діяльності є вміння працювати із запереченнями, аргументовано пояснювати переваги товару й умов співпраці, що сприяє успішному завершенню угоди.

Після погодження покупки менеджери оформлюють договори, контролюють надходження передоплати, слідкують за коректністю внесення замовлення до виробничої системи, супроводжують клієнта на всіх етапах виготовлення та доставки продукції, інформуючи про статус замовлення й оперативно реагуючи на будь-які питання. Такий широкий комплекс функцій забезпечує не лише ефективне виконання окремих продажів, а й створює позитивний клієнтський досвід, який формує довіру та мотивує покупців звертатися повторно.

Важливу роль у системі персональних продажів відіграє координатор відділу продажів, чия діяльність спрямована на забезпечення гармонійної та злагодженої роботи всієї команди. Він виконує адміністративну, контрольну та аналітичну функції, забезпечуючи рівномірний розподіл вхідних лідів між менеджерами залежно від їх завантаженості, досвіду та спеціалізації.

Координатор контролює дотримання корпоративних стандартів обслуговування, стежить за якістю комунікацій із клієнтами, аналізує показники ефективності роботи окремих менеджерів і салонів загалом, формує управлінську звітність та надає керівництву аналітичні дані для прийняття стратегічних рішень. Крім того, він організовує взаємодію менеджерів із виробництвом, логістичними службами та сервісним відділом, забезпечуючи своєчасне виконання замовлень і оперативне реагування на нестандартні ситуації. Саме завдяки роботі координатора система функціонує безперебійно, а рівень внутрішньої дисципліни та відповідальності залишається стабільно високим.

Важливою складовою загальної структури є дилерський відділ, який відповідає за розвиток партнерської мережі й забезпечує присутність продукції ТОВ «ФРАНКОФ ТРЕЙД» у багатьох регіонах України без необхідності відкривати власні торгові точки. Співробітники цього підрозділу займаються укладанням і супроводом дилерських угод, забезпечують партнерів меблями та супровідними матеріалами, надають консультації щодо ефективного експонування продукції в салонах.

Дилери отримують рекомендації щодо просування товарів, проведення локальних рекламних активностей та організації презентацій. Важливо, що дилерський відділ проводить навчання для продавців партнерів, ознайомлюючи їх із технічними характеристиками меблів, особливостями конструкцій, актуальними трендами та стандартами комунікації з клієнтами. Забезпечення партнерів POS-матеріалами, каталогами, буклетами та зразками матеріалів сприяє підвищенню ефективності продажів на регіональному рівні та зміцненню позицій бренду. Завдяки цьому дилерська система слугує

важливим каналом збуту, який забезпечує відчутне розширення ринку та зростання впізнаваності компанії.

Невід'ємною частиною системи персональних продажів є відділ рекламаций та сервісного обслуговування, який забезпечує повноцінну післяпродажну підтримку клієнтів і відіграє ключову роль у формуванні довгострокової лояльності покупців. Його співробітники приймають звернення, організовують виїзди майстрів, забезпечують огляд та усунення виявлених недоліків, здійснюють ремонт або заміну комплектуючих і відповідають за повне вирішення гарантійних та постгарантійних питань. Паралельно цей відділ веде детальну документацію щодо рекламацийних випадків, здійснює комунікацію з виробництвом, передає інформацію про типові дефекти, що сприяє підвищенню якості продукції в майбутньому. Завдяки роботі цього підрозділу компанія зменшує ризики виникнення негативних відгуків, підтримує репутацію надійного виробника та забезпечує стабільно високий рівень задоволеності клієнтів.

Таким чином, система персональних продажів ТОВ «ФРАНКОФ ТРЕЙД» є комплексною, багаторівневою та орієнтованою на ефективне обслуговування кожного покупця. Вона включає роботу менеджерів першої лінії, координатора продажів, дилерського відділу та сервісної служби, що дозволяє компанії забезпечувати індивідуальний підхід до клієнтів, ефективно працювати з партнерами та надавати якісний післяпродажний супровід. Такий комплексний підхід зміцнює позиції підприємства на ринку, підвищує конкурентоспроможність та сприяє стабільному зростанню обсягів персональних продажів.

У локальній мережі салонів працює 12 менеджерів із продажу, які здійснюють індивідуальне консультування, презентацію меблів, підбір моделей відповідно до потреб покупців та супровід угод на всіх етапах. Менеджери формують основу персональних продажів у регіоні, адже саме вони забезпечують основний обсяг укладених договорів з приватними та комерційними клієнтами.

Координацію діяльності усіх менеджерів здійснює керуюча салонами, яка контролює виконання планових показників, організовує графіки роботи, розподіляє клієнтські запити, забезпечує дотримання корпоративних стандартів обслуговування та відповідає за результати всієї торгової команди в місті. Наявність локального управлінця дає можливість оперативно реагувати на зміни попиту та підвищувати якість персональних продажів.

Особливістю структури у м. Івано-Франківську є також присутність дизайнера-консультанта, що працює безпосередньо в салоні на вул. Надрічна, 60. Його основне завдання – допомога клієнтам у меблевому плануванні простору, створенні оптимальних композицій, поєднанні моделей та матеріалів, а також підготовка візуалізацій за потреби. Дизайнер забезпечує більш глибоку персоналізацію продажів, збільшує середній чек і сприяє підвищенню лояльності споживачів, оскільки клієнт отримує не лише меблі, а й професійний супровід у створенні інтер'єру.

У сукупності така структура формує цілісну систему персональних продажів у регіоні, в якій кожен елемент виконує чітко визначені функції. Завдяки цьому FRANKOF забезпечує високу якість обслуговування, оперативність роботи, професійні консультації та індивідуальний підхід до кожного замовника в м. Івано-Франківськ.

Під час проходження практики на підприємстві ТОВ «ФРАНКОФ ТРЕЙД» у м. Івано-Франківськ було здійснено оцінку ефективності роботи менеджерів з персональних продажів на основі спостережень, внутрішніх звітів салонів та аналізу показників результативності.

Аналіз показав, що ефективність роботи менеджерів значною мірою залежить від їхнього досвіду, навичок комунікації, рівня знань продукції та здатності адаптувати консультації до потреб клієнтів. Середній показник закриття угод у салонах становить 18–25% від кількості звернень, що відповідає рівню ринку меблевого ритейлу. Найвищі результати демонструють менеджери із досвідом понад два роки: їхній коефіцієнт

конверсії досягає 27–30%, тоді як у нових співробітників цей показник коливається на рівні 12–15%.

Середній місячний обсяг продажів одного менеджера становить 350–500 тис. грн, залежно від сезону, локації салону та інтенсивності потоку клієнтів. Найбільший внесок у сукупний виторг формують менеджери, які спеціалізуються на індивідуальних проєктах з комплексним меблюванням квартир та приватних будинків. Їхній середній чек суттєво вищий і може сягати 65–90 тис. грн за одне замовлення. У той час менеджери, що працюють переважно з базовим модельним рядом або зі спонтанними покупками, мають середній чек на рівні 20–30 тис. грн.

Під час практики також було проведено якісний аналіз взаємодії менеджерів із клієнтами. Встановлено, що найбільш результативні співробітники вирізняються вмінням формувати довіру з перших хвилин спілкування, активно працюють із запереченнями, застосовують техніку відкритих запитань та ефективно презентують варіанти меблів у різних конфігураціях.

Важливим фактором є також участь у навчальних зустрічах із дизайнером салону на вул. Надрічна, 60. Менеджери, які активно залучають дизайнера до роботи з клієнтами, демонструють на 15–20% вищу ймовірність успішного укладення угоди, оскільки клієнт отримує професійне бачення комплексного рішення для свого простору.

Окремої уваги потребує аналіз швидкості обробки лідів. Середній час відповіді на онлайн-звернення становить 30–45 хвилин, однак найефективніші менеджери реагують протягом 10–15 хвилин, що значно підвищує шанси на конверсію, особливо у випадку клієнтів із соціальних мереж. За результатами спостережень, оперативність відповіді збільшує ймовірність продажу на 25–35%, що свідчить про важливість стандартизації цього етапу.

Також було розроблено таблицю з визначенням сильних та слабких сторін системи персональних продажів (табл. 2.3) на основі спілкування з менеджерами під час виробничої практики.

**Сильні та слабкі сторони системи персональних продажів ТОВ
«ФРАНКОФ ТРЕЙД»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Високий професіоналізм менеджерів	Перевантаження менеджерів у пікові години
Розвинена система візуалізації та дизайн-підтримки	Низький рівень автоматизації процесів продажу
Налагоджена внутрішня комунікація	Недосконала система мотивації та KPI
Сегментація клієнтів та індивідуальний підхід	Обмежені можливості професійного розвитку
Стабільне зростання результативності менеджерів	Слабкий зв'язок між відділом продажів і маркетингом

Однією з сильних сторін системи персональних продажів ТОВ «ФРАНКОФ ТРЕЙД» є високий рівень професійної підготовки менеджерів. Значна частина персоналу має досвід роботи понад 2–3 роки у сфері меблевого ритейлу, що забезпечує глибоке розуміння специфіки матеріалів, конструкцій, механізмів трансформації та дизайнерських рішень. Це дозволяє менеджерам проводити консультації на експертному рівні, ефективно працювати із запереченнями та пропонувати рішення, адаптовані до індивідуальних потреб клієнта.

Ще однією важливою перевагою є розвинена система візуалізації та дизайн-підтримки, яка формується завдяки присутності штатного дизайнера у салоні на вул. Надрічна, 60. Це забезпечує можливість створювати персоналізовані інтер'єрні рішення, підвищуючи якість консультацій і збільшуючи ймовірність придбання меблів середньої та високої цінової

категорії. Дизайнерські послуги додають цінності взаємодії з клієнтом і відрізняють компанію від конкурентів.

Внутрішня комунікація у відділі продажів є злагодженою та структурованою. Наявність керуючої салонами забезпечує ефективну координацію роботи персоналу, оперативний розподіл завдань і контроль за виконанням планових показників. Це сприяє стабільності операційних процесів та організованості команди.

Важливою сильною стороною є здатність менеджерів сегментувати клієнтів і будувати індивідуальну траєкторію обслуговування залежно від складності запиту. Співробітники швидко визначають, чи потребує відвідувач базового консультування, чи комплексного рішення для квартири під ремонт, що значно підвищує конверсію у продаж та середній чек.

Крім того, динаміка результативності менеджерів за 2023–2025 роки демонструє стабільне зростання, що свідчить про поступове вдосконалення навичок персоналу, підвищення ефективності роботи та якісну взаємодію із клієнтами.

Попри значні переваги, система персональних продажів має низку проблемних рис. Однією з них є перевантаженість менеджерів у пікові періоди – зокрема у вихідні дні та по завершенні робочого дня, коли кількість відвідувачів значно збільшується. Оскільки у салонах працює лише 12 менеджерів, кожен з них не завжди може приділити достатньо часу кожному клієнту, що негативно впливає на якість консультацій і знижує рівень сервісу.

Суттєвим недоліком є низький рівень автоматизації процесів продажу. Більшість операцій – оформлення замовлень, контроль виробництва, комунікація з доставкою – здійснюються вручну. Відсутність повноцінно інтегрованої CRM-системи спричиняє затримки, підвищує ризик помилок і ускладнює аналітичну роботу.

Існуюча система мотивації та КРІ також має низьку ефективність. Преміювання орієнтоване переважно на досягнення мінімального плану продажів, а не на підвищення середнього чека чи стимулювання додаткових продажів. Це знижує мотивацію менеджерів працювати активніше й креативніше.

Проблемою є і обмежені можливості для професійного розвитку персоналу. Навчання проводиться нерегулярно, здебільшого у форматі коротких внутрішніх нарад. Відсутність системної програми підвищення кваліфікації гальмує розвиток навичок, особливо у роботі з преміальним сегментом та сучасними техніками продажів.

Окремою слабкістю є недостатньо налагоджений зворотний зв'язок між відділом продажів і маркетингом. Інформація щодо типових заперечень клієнтів, якості лідів, взаємодії на різних етапах воронки продажів не збирається системно, що ускладнює оптимізацію рекламних кампаній та коригування маркетингової стратегії.

2.3. Аналіз проблем та чинників, що впливають на ефективність персональних продажів

Для оцінки стану системи персональних продажів було проведено внутрішнє опитування працівників салонів FRANKOF у м. Івано-Франківськ, до якого увійшли менеджери-консультанти зі стажем від кількох місяців до понад двох років, а також старший адміністратор та дизайнер.

Аналіз отриманих даних дозволив виявити найбільші проблеми, внутрішні та зовнішні чинники, які найсерйозніше впливають на ефективність продажів у компанії. В опитуванні взяло участь 12 працівників (рис. 2.6).

1. Ваша посада у компанії FRANKOF:

12 відповідей

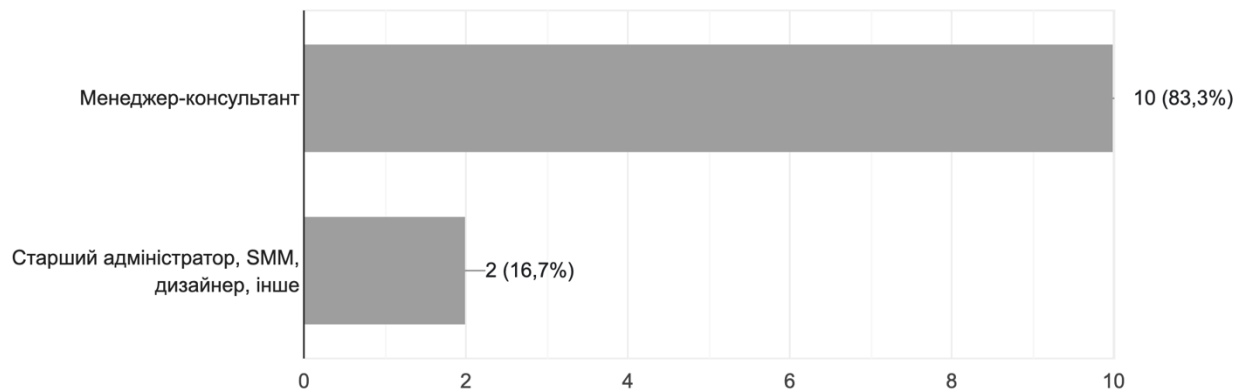


Рис. 2.6 Учасники опитування

Результати опитування свідчать, що більшість працівників салонів FRANKOF у м. Івано-Франківськ мають значний досвід роботи в компанії (рис. 2.7). Зокрема, 66,7% менеджерів працюють понад два роки, що свідчить про сформоване ядро команди, високу стабільність персоналу та низький рівень плинності кадрів. Такий показник є позитивним для підприємства, оскільки досвідчені менеджери демонструють вищі показники конверсії, краще володіють продуктом, мають глибшу експертизу у роботі з клієнтами та здатні самостійно вирішувати нестандартні ситуації.

2. Стаж роботи у FRANKOF:

12 відповідей

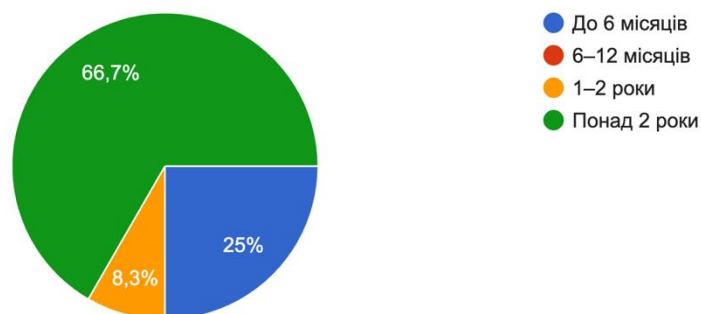


Рис. 2.7 Результати опитування про стаж роботи працівників FRANKOF у м. Івано-Франківськ

Водночас 25% працівників мають стаж до шести місяців, що свідчить про періодичне оновлення персоналу та потребу в ефективній системі адаптації нових менеджерів. Саме в цій категорії найчастіше спостерігається потреба в додаткових навчальних матеріалах, підтримці з боку старших колег та чітких стандартів продажів.

Ще 8,3% працівників мають стаж 1–2 роки, що характеризує їх як тих, хто вже пройшов етап адаптації та інтегрувався в команду, проте все ще формує власний стабільний рівень продуктивності.

Таким чином, структура стажу працівників є збалансованою: з одного боку, компанія має сильне ядро досвідчених менеджерів, а з іншого — поступове оновлення персоналу забезпечує динаміку, залучення нових компетенцій та розвиток потенційних лідерів відділу продажів. Така кадрова структура створює основу для ефективної роботи з клієнтами та стабільного зростання продажів.

Більшість опитаних високо оцінюють наявність та якість необхідних матеріалів для роботи – каталоги, зразки тканин та інструменти візуалізації отримали оцінки 4–5 балів (рис. 2.8).

3. Як ви оцінюєте забезпеченість необхідними матеріалами (каталоги, зразки тканин, візуалізації)?

12 відповідей

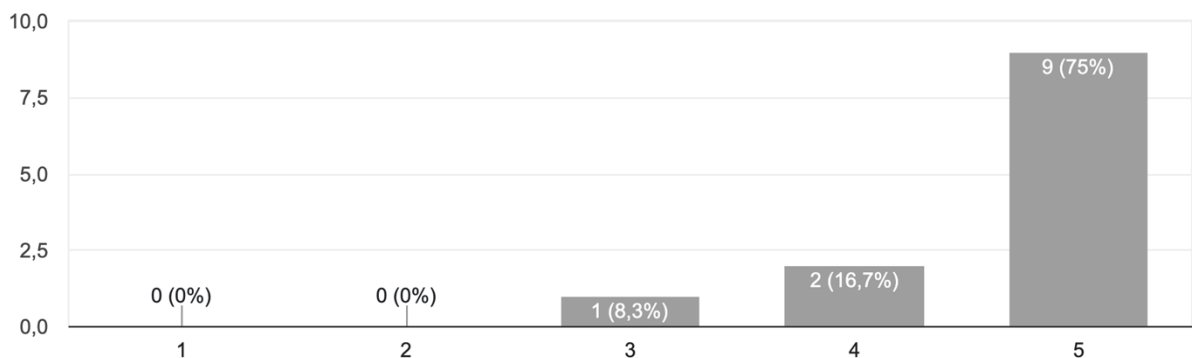


Рис. 2.8 Оцінка забезпечення необхідними матеріалами у салонах FRANKOF м. Івано-Франківськ

Це свідчить про належний рівень організації процесу підготовки до консультацій та достатню матеріальну базу для формування індивідуальних рішень для клієнтів. Водночас окремі працівники з невеликим стажем відзначили складність роботи без додаткового навчання щодо застосування цих матеріалів на практиці.

Опитування показало неоднорідність у сприйнятті системи навчання. Менеджери зі стажем понад 2 роки оцінюють підготовку на рівні 4–5 балів, тоді як нові працівники – лише 3 бали (рис. 2.9). Це свідчить про нестачу структурованої внутрішньої програми адаптації, що ускладнює входження нових менеджерів у робочий процес.

4. Як ви оцінюєте рівень підготовки та навчання менеджерів у компанії?

12 відповідей

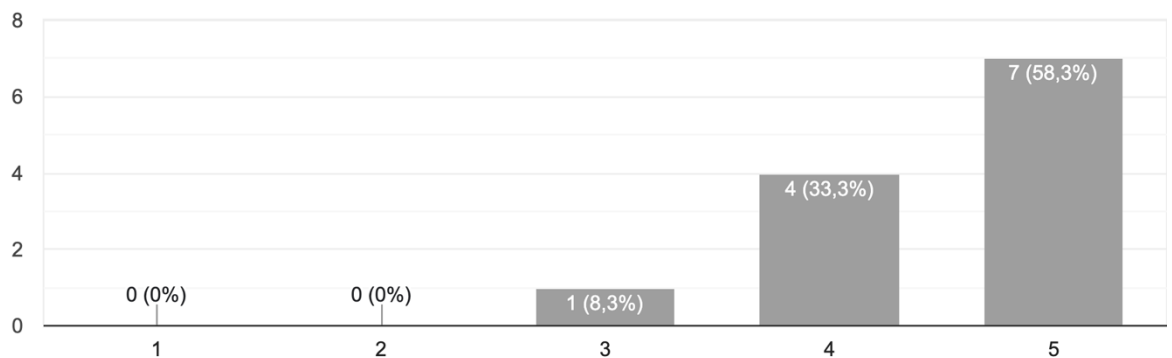


Рис. 2.9 Оцінка рівня підготовки та навчання менеджерів у компанії FRANKOF

Декілька респондентів у відкритих запитаннях прямо зазначили потребу у додаткових тренінгах, особливо у сфері технік продажів та роботи з запереченнями.

Більшість менеджерів відповіли, що можуть приділяти клієнтам достатньо уваги (рис. 2.10), проте частина наголосила на проблемі нерівномірного навантаження, через яке у пікові періоди кількість

консультацій значно перевищує можливості одного менеджера. Це впливає на якість обслуговування та знижує конверсію у продажі.

5. Чи достатньо часу ви можете приділяти кожному клієнту?

12 відповідей

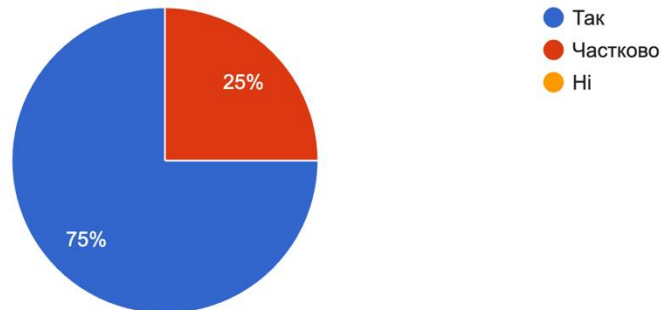
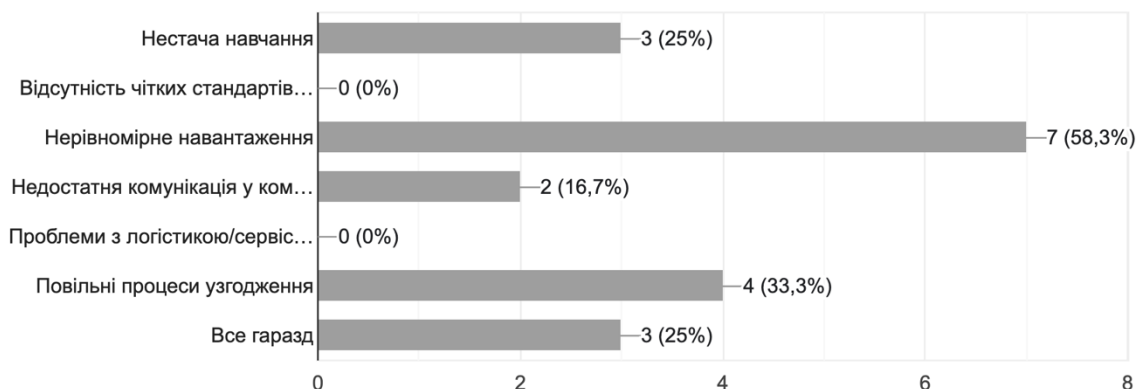


Рис. 2.10 Оцінка часу, який менеджери можуть приділити клієнтам

Внутрішні чинники, що стримують ефективність продажів, мають системний характер і проявляються у кількох напрямках. Результати анкетування свідчать, що найбільш поширеною проблемою є нерівномірне навантаження менеджерів: у пікові години консультанти не встигають приділяти достатньо уваги кожному клієнту, що негативно впливає на якість сервісу та конверсію у продажі (рис. 2.11).

6. Які внутрішні фактори найбільше заважають ефективним продажам? (можна кілька)

12 відповідей



**Рис. 2.11 Вплив внутрішніх факторів на ефективність продажів
(на думку менеджерів салонів FRANKOF у м. Івано-Франківськ)**

Додатково відзначаються повільні процеси узгодження між відділами – логістикою, бухгалтерією, виробництвом – що затримує оформлення замовлень та створює зайві операційні паузи. Важливим стримувальним чинником є недостатня внутрішня комунікація: менеджери не завжди своєчасно отримують актуальну інформацію щодо наявності товарів, строків доставки чи змін у виробничих процесах.

Окремо підкреслюється нестача системної навчальної програми. Більшість фахівців навчаються у процесі роботи, що призводить до нерівномірного рівня підготовки та недостатнього володіння техніками продажів, особливо у преміальному сегменті.

Не менш значущою проблемою є нечіткість KPI та відсутність прозорої мотиваційної системи: менеджери не завжди розуміють, за якими критеріями оцінюється їхня робота та як формується премія. Крім того, співробітники вказують на слабкий зворотний зв'язок від керівництва, що знижує рівень залученості, ускладнює постановку пріоритетів та зменшує ефективність командної взаємодії.

Вплив конкуренції на діяльність відділу продажів FRANKOF є суттєвим і, за оцінками менеджерів, відчутно позначається на результативності (рис. 2.12).

7. Оцініть вплив конкуренції на рівень продажів у FRANKOF (м. Івано-Франківськ).

12 відповідей

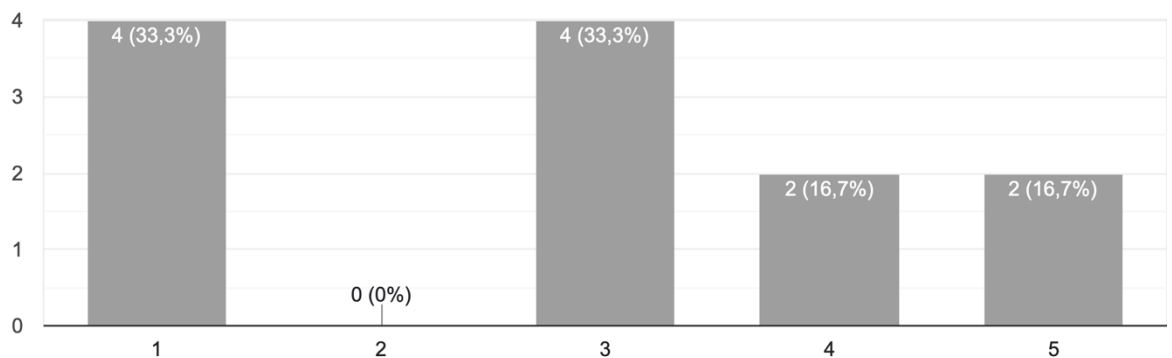


Рис. 2.12 Вплив конкуренції на рівень продажів у FRANKOF

Найчастіше співробітники вказували на нижчі ціни окремих конкурентів. Це формує середовище підвищеної конкуренції, у якому компанії необхідно посилювати унікальність своєї пропозиції, покращувати сервісну складову та робити акцент на індивідуалізації рішень для кожного клієнта.

Зовнішні чинники також мають значний вплив на роботу менеджерів і загальну динаміку продажів. Працівники вказують на складну економічну ситуацію в країні, зниження платоспроможності населення та коливання попиту на меблі й ремонтні роботи (рис. 2.13).

8. Які зовнішні чинники, на вашу думку, найбільше впливають на результати продажів?
(можна декілька)

12 відповідей

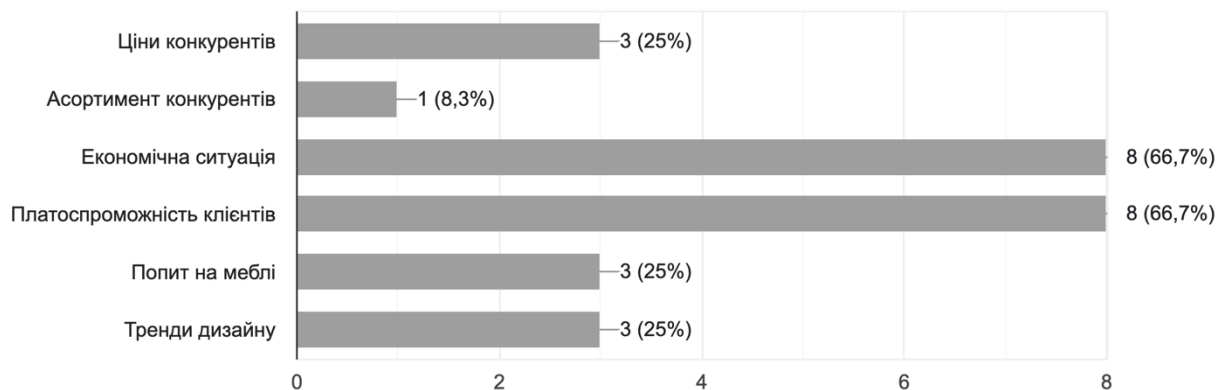


Рис. 2.13 Зовнішні чинники, які впливають на рівень продажів у FRANKOF м. Івано-Франківськ

Важливу роль відіграють і тренди інтер'єрного дизайну, які змінюють структуру попиту та змушують компанію адаптувати товарну матрицю та підходи до продажів. Таким чином, результативність діяльності відділу продажів значною мірою залежить від загального стану ринку нерухомості та економічних циклів.

Аналіз системи оплати праці та мотивації виявив низку внутрішніх проблем, що негативно впливають на ефективність роботи персоналу (рис. 2.14). Менеджери зазначають, що частка бонусів у загальній структурі доходу

є недостатньою, а різниця в оплаті між результативними та менш активними працівниками – мінімальна.

9. Чи задовольняє вас система оплати праці та бонусів?

12 відповідей

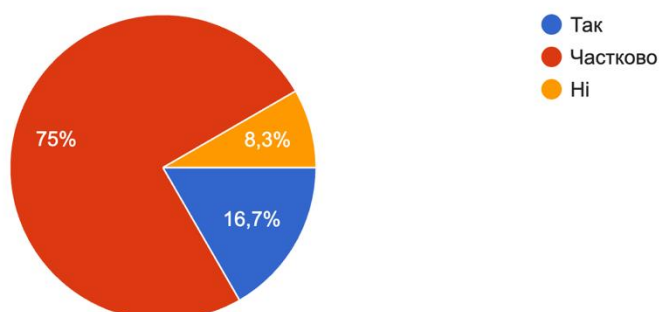


Рис. 2.14 Аналіз задоволеності менеджерів системою оплати праці і бонусів у FRANKOF м. Івано-Франківськ

Крім того, система преміювання сприймається як непрозора, а плани продажів – як нечітко визначені або такі, що часто змінюються (рис. 2.15).

11. Які проблеми мотивації ви бачите у відділі продажів?

12 відповідей

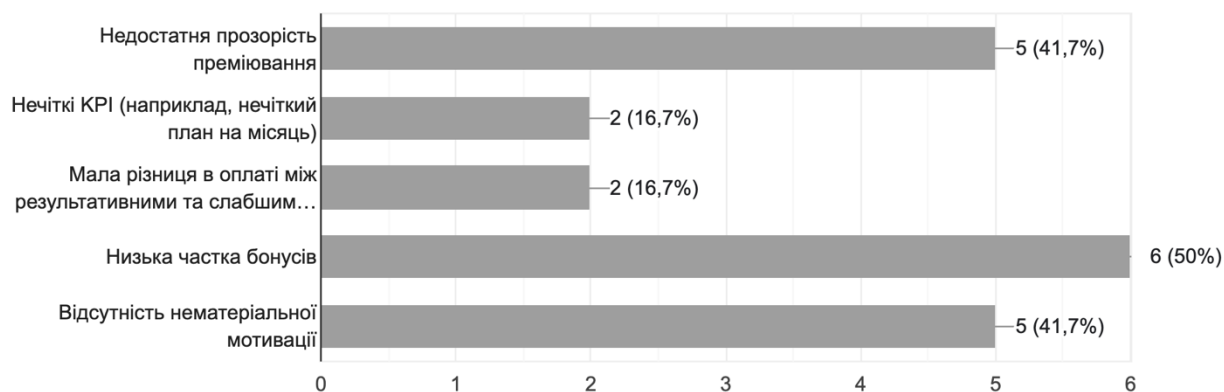


Рис. 2.15 Результати визначення проблеми мотивації менеджерів у FRANKOF м. Івано-Франківськ

Відсутність нематеріальної мотивації – можливостей розвитку, визнання досягнень, командного залучення – додатково знижує бажання працювати на результат та стримує професійне зростання співробітників.

Комунікація всередині команди залишається ще одним важливим аспектом, що потребує покращення (рис. 2.16).

12. Оцініть комунікацію між вашим колективом

12 відповідей

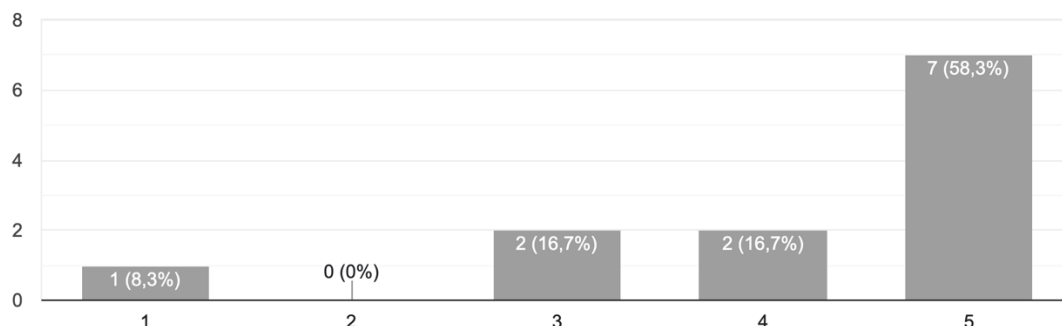


Рис. 2.16 Оцінка комунікації менеджерів у FRANKOF м. Івано-Франківськ

Попри позитивні відгуки частини менеджерів, інші вказують на нестачу регулярного зворотного зв'язку від керівництва, відсутність системних командних зустрічей та недостатню злагодженість між основними відділами – продажами, виробництвом і логістикою (дод. А). Такі розриви у взаємодії уповільнюють процеси, ускладнюють ухвалення рішень і збільшують ризик помилок при оформленні та виконанні замовлень.

Інструменти організації роботи, зокрема CRM-система, загалом оцінюються позитивно, але її функціонал використовується неповною мірою.

14. Який інструмент контролю працює найкраще?

12 відповідей

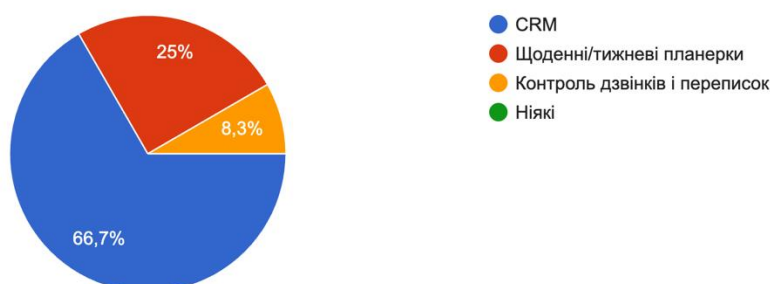


Рис. 2.16 Оцінка інструментів контролю

Менеджери наголошують на відсутності автоматизації рутинних операцій, різному рівні володіння системою серед нових працівників та частковій залежності від ручного внесення даних. Це знижує аналітичні можливості CRM і ускладнює повноцінний контроль процесів.

Узагальнення відповідей показало проблеми, які найчастіше повторювалися в анкетах: нерівномірне навантаження на менеджерів, низька частка бонусів та непрозора система преміювання, а також недостатня комунікація всередині команди між деякими працівниками. Респонденти додатково вказували на відносно низьку базову заробітню плату, слабку диференціацію оплати за результатами та невисоку управлінську підтримку, що у сукупності створює ризики зниження залученості та мотивації персоналу.

Висновки до розділу 2

Загалом оцінка ефективності роботи менеджерів у місті Івано-Франківську показує, що персональні продажі є важливими у комерційній діяльності FRANKOF. Висока результативність команди забезпечує стабільний виторг салонів, а професійна консультація, персоналізований підхід та взаємодія з дизайнером формують конкурентну перевагу компанії на локальному ринку м'яких меблів.

Аналіз відповідей працівників показує, що ефективність персональних продажів у FRANKOF значною мірою залежить не від професійних якостей менеджерів, а від організаційних, мотиваційних та комунікаційних чинників, які потребують системного вдосконалення. Попри високу забезпеченість інструментами продажу та достатній рівень матеріальної бази, наявні проблеми у внутрішніх процесах, навантаженні, мотивації та комунікації обмежують загальну продуктивність відділу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЕРСОНАЛЬНИХ ПРОДАЖІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ФРАНКОФ ТРЕЙД»

3.1. Формування стратегії розвитку персональних продажів на підприємстві

Система персональних продажів на підприємстві має стати головним джерелом доходу та конкурентною перевагою бренду FRANKOF. Для цього стратегічні орієнтири повинні бути максимально чіткими, вимірними й досяжними, відповідати реальним ринковим умовам та принципу SMART. Формування таких цілей дозволяє системно керувати розвитком продажів, контролювати динаміку результатів і своєчасно коригувати стратегію.

Одним із пріоритетних завдань є підвищення загальної виручки в регіоні Івано-Франківськ на 20–30% впродовж наступних 12 місяців. За наявних показників – місячного виторгу на рівні 5–7 млн грн – досягнення такого приросту забезпечує суттєве зростання маржинального прибутку без потреби у великих капіталовкладеннях. Фокус робиться на оптимізації процесів продажів, покращенні роботи менеджерів та підвищенні середнього чека.

Наступна стратегічна ціль – збільшення конверсії звернень у продажі: до 25–30% для досвідчених менеджерів та до 18–20% для нових співробітників у горизонті 6–9 місяців. Емпіричні дані свідчать, що частина менеджерів уже демонструє конверсію 27–30%, а отже, узагальнення їхніх практик, посилення навчання та стандартизація технології продажів дозволять підняти загальний середній рівень команди.

Важливим напрямом є підвищення середнього чека мінімум на 15% упродовж 9–12 місяців. Це можливо завдяки активнішій роботі з інструментами upsell і cross-sell, а також залученню дизайнера на локації Надрічна, 60. Наявність дизайнера дає змогу формувати комплексні меблеві

рішення, які мають значно вищу цінність і підвищують дохід з кожної реалізованої угоди.

Також важливо скоротити час обробки лідів: до 15 хвилин для онлайн-звернень і до 2 годин для телефонних або офлайн-заявок. Дослідження та внутрішні спостереження показують, що оперативна відповідь підвищує ймовірність успішного продажу на 25–35%, тому швидкість реагування безпосередньо впливає на прибутковість.

Не менш значущою є мета збільшити частку повторних продажів до рівня не менше ніж 30% річного виторгу. Це дає можливість зменшити витрати на залучення нових покупців, підвищити лояльність клієнтів і сформувати стабільну дохідну базу, у тому числі через B2B-напрямок.

Окремим завданням виступає оптимізація навантаження на менеджерів – забезпечення рівномірного розподілу звернень у межах $\pm 10\%$ від середнього показника. Зменшення перевантаження сприятиме покращенню якості консультацій, підвищенню задоволеності клієнтів та рівню ефективності кожного співробітника.

Для виконання поставлених цілей визначаються відповідальні підрозділи: керуюча салонами відповідає за операційні результати та якість виконання процесів; HR та керівництво відділу продажів – за систему навчання, розвиток компетенцій та мотиваційні механізми; маркетинговий відділ – за забезпечення стабільного потоку якісних лідів.

Чіткі строки та розподіл відповідальності формують узгоджену систему управління продажами, що дає можливість досягати заявлених показників і забезпечувати стабільне зростання компанії.

KPI мають відображати процесні, фінансові та якісні показники. Нижче подано рекомендаційну матрицю KPI з цільовими значеннями, методикою розрахунку та частотою звітування (табл. 3.1).

Матриця KPI для компанії FRANKOF

№	KPI	Опис	Формула / міра	Ціль (термін)	Частота звітування
1	Конверсія лідів → продажі	Відсоток звернень, що завершилися угодою	$(\text{К-ть продажів} / \text{к-ть звернень}) \times 100\%$	25–30% (досвідчені), 18–20% (нові) (6–9 міс)	Щотижня/ щомісяця
2	Середній чек	Середня сума замовлення	Виторг / к-ть замовлень	+15% до базового (9–12 міс)	Щомісяця
3	Виторг на менеджера	Загальний виторг / к-ть менеджерів	грн/місяць	450–600 тис. грн/менеджер (6–12 міс)	Щомісяця
4	Час першої відповіді на ліда	Середній час до першої реакції	хвилини/ години	≤15 хв (онлайн), ≤2 год (телефон/офіс)	В реальному часі/щодня
5	Частка повторних покупок	% виручки від повторних клієнтів	$(\text{Виторг від повторних} / \text{заг.виторг}) \times 100\%$	≥30% (12 міс)	Що-квартально
6	К-ть скарг/рекламацій на 100 продажів	Якість виконання зобов'язань	$(\text{К-ть рекламаций} / \text{к-ть продажів}) \times 100$	<3%	Щомісяця
7	Час виконання замовлення	Оперативність логістики/ виробництва	дні	<30 днів для індивідуальних замовлень	Щомісяця
8	Утримання персоналу (Retention)	% менеджерів, що залишились рік	$(\text{К-ть працівників, що залишились} / \text{заг.}) \times 100$	≥85% (рік)	Щорічно
9	Індекс задоволеності клієнта (CSAT)	Оцінка клієнта після покупки	середній бал 1–5	≥4.4	Щомісяця
10	Виконання індивідуального плану продажів	% виконання плану менеджером	$(\text{Виторг менеджера} / \text{план}) \times 100$	≥100%	Щомісяця

Примітки щодо впровадження KPI:

- KPI мають бути погоджені з командою, з прозорими правилами вимірювання (джерела даних: CRM, каса, логістика);

- винагороди (бонуси) прив'язуються до комбінації KPI: 60% – фінансові (виторг/середній чек), 20% – процесні (час відповіді, виконання термінів), 20% – якісні (CSAT, рекламації);
- встановити тестовий період 3 місяці для калібрування норм і порогів KPI.

Підвищення результативності продажів у компанії FRANKOF вимагає впровадження комплексної моделі, що охоплює три виміри: удосконалення процесів, розвиток персоналу та підсилення технологічної підтримки. Такий підхід дозволяє системно усунути внутрішні бар'єри, підвищити продуктивність команди та забезпечити стаке зростання фінансових результатів.

А. Процеси (операційні зміни)

Удосконалення операційних процесів є першим і найбільш критичним етапом моделі. Воно спрямоване на забезпечення швидкості та передбачуваності роботи відділу продажів, що безпосередньо впливає на конверсію та задоволеність клієнтів.

Першим кроком є оптимізація обробки лідів. Запровадження чітких SLA щодо часу відповіді – не більше 15 хвилин для онлайн-звернень і до 2 годин для телефонних чи офісних заявок – дозволить суттєво збільшити шанси на успішний продаж. Уніфіковані скрипти, шаблони відповідей та автоматичний розподіл звернень у межах CRM-системи (за принципом round-robin із перевагою для більш досвідчених менеджерів) мінімізують навантаження та людський фактор. Впровадження цих заходів протягом 1–2 місяців може забезпечити зростання конверсії онлайн-лідів на 20–30%.

Другим напрямом є стандартизація процесу залучення дизайнера. Формалізація правила, за яким кожен клієнт із потенційним чеком вище визначеного порогу має отримати консультацію дизайнера, підвищує довіру, дозволяє створювати комплексні рішення та позитивно впливає на середній чек. Такий підхід здатен збільшити суму покупки на 10–20% і може бути реалізований протягом одного місяця.

Третій важливий елемент – упорядкування взаємодії між продажами, виробництвом і логістикою. Встановлення міжвідділових SLA до 48 годин на узгодження деталей замовлення та використання стандартизованих check-list зменшують кількість помилок, рекламаций і затримок. Це підвищує загальну якість сервісу та сприяє прогнозованості виконання замовлень.

В. Люди (компетенції, розвиток і мотивація)

Ефективність продажів значною мірою залежить від кваліфікації та мотивації працівників. Тому другим виміром моделі є розвиток персоналу – від адаптації нових співробітників до перегляду системи винагороди.

Запровадження модульної програми адаптації та навчання передбачає чотиритижневий курс для нових менеджерів, який включає знайомство з продуктом, роботою в CRM, техніками продажу, скриптами та навичками роботи з запереченнями. Паралельно для всієї команди необхідно організувати щомісячні тренінги на основі реальних кейсів і кращих практик. Такий підхід дозволить швидше вивести новачків на запланований рівень KPI та підвищити конверсію команди загалом.

Наступний напрям – удосконалення системи мотивації. Модель повинна включати базову ставку та прозору бонусну частину, прив'язану до ключових показників: виконання плану, рівня середнього чеку та частки повторних продажів. Важливо впровадити й нематеріальні елементи — систему визнання, нагороду «Менеджер місяця», можливості навчання і кар'єрного росту. Пілотне впровадження може відбутися за місяць, а повна реалізація — протягом трьох місяців. Очікуваний ефект – підвищення мотивації та продуктивності на 10–25%.

Окремої уваги потребує оптимізація графіків роботи та навантаження. Запровадження гнучких графіків, регулярний перегляд кількості звернень на менеджера та розширення штату у пікові години дозволить зменшити вигорання та підвищити якість консультацій.

С. Технології (CRM, автоматизація, аналітика)

Третім виміром моделі є розвиток технологічної інфраструктури, що забезпечує надійний контроль процесів і підтримку менеджерів у повсякденній роботі.

Поглиблене використання CRM є основою для цифрової трансформації відділу продажів. До необхідних удосконалень належать: автоматичні нагадування, шаблони комунікацій, розширені аналітичні панелі KPI, інтеграція з сайтами, чат-ботами та системою обліку складу. Реалізація цих змін протягом 2–4 місяців дозволить суттєво зменшити ручну роботу, підвищити точність аналізу та забезпечити контроль дотримання SLA.

Автоматизація рутинних операцій — ще один важливий напрям. Автоматичне формування комерційних пропозицій та накладних скоротить час обробки замовлень і знизить ризик помилок.

Завершальним елементом є аналітика та A/B тестування різних скриптів, рекламних пропозицій та каналів лідогенерації. Використання даних як основи прийняття рішень дозволить підвищити рентабельність маркетингових кампаній та покращити якість залучуваних лідів.

Впровадження моделі підвищення ефективності роботи відділу продажів доцільно здійснювати поетапно, поєднуючи оперативні зміни з поступовою трансформацією процесів, мотиваційної системи та технологічної інфраструктури. Загальна логіка складається з трьох послідовних етапів: пілот, масштабування та оптимізація.

На пілотному етапі (1–3 місяці) організація зосереджується на швидких та найбільш відчутних змінах. Передусім впроваджується SLA на швидкість відповіді менеджерів, налаштовуються CRM-шаблони для комунікації та фіксації лідів, а також запускається тестова версія оновленої мотиваційної схеми для трьох менеджерів. Паралельно проводиться базовий цикл тренінгів, спрямований на підвищення навичок роботи зі скриптами, CRM та обробкою заперечень. Ефективність цього етапу оцінюється за такими KPI: зростання конверсії пілотної групи на 10–15% та скорочення часу відповіді до заданих

нормативів. Результати пілоту дають розуміння, які рішення найефективніші та готові до масштабування.

Наступним є етап розгортання (4–9 місяців), на якому напрацьовані підходи впроваджуються на рівні всього відділу продажів. У цей період здійснюється повна інтеграція CRM-системи, включаючи автоматизацію розподілу лідів, розширення аналітики та підключення додаткових каналів комунікації. Також формалізуються процедури залучення дизайнера до угод із більшим потенційним чеком та оптимізуються графіки роботи для забезпечення рівномірного навантаження менеджерів. Ключові результати етапу вимірюються через зростання середнього чека на 10–15% та збільшення загального виторгу на 15–25% порівняно з базовим періодом.

Фінальна фаза – етап оптимізації (9–12 місяців), під час якого налаштовуються більш тонкі інструменти управління ефективністю. Компанія впроваджує A/B тестування скриптів та акцій, аналізує вплив різних каналів лідогенерації та коригує бізнес-процеси відповідно до отриманих даних. Додатково готується розширена звітність для керівництва з рекомендаціями щодо подальших покращень. На цьому етапі формується повна картина ROI, яка демонструє окупність інвестицій у навчання, технології та зміну мотиваційної системи.

Попередній прогноз показує, що інвестиції у CRM, навчання менеджерів та оновлення бонусної структури можуть становити приблизно 300–500 тис. грн. За умови зростання загального виторгу на 20% при маржі 40%, додатковий місячний валовий прибуток може становити 400–560 тис. грн, виходячи з базового обсягу продажів 5–7 млн грн. Таким чином, за сприятливого сценарію інвестиції можуть окупитися протягом 1–2 місяців, хоча точний розрахунок залежить від фактичних витрат та реальної динаміки показників.

Ця поетапна модель дозволяє не лише впровадити зміни структуровано та контрольовано, але й забезпечити вимірюваний економічний ефект, що

підсилює операційну стабільність та конкурентоспроможність відділу продажів у довгостроковій перспективі.

3.2. Удосконалення організації та управління персоналом відділу продажів

Ефективність персональних продажів значною мірою визначається професійним рівнем менеджерів, їхньою мотивацією, умінням налагоджувати комунікацію з клієнтами та здатністю працювати у форматі високої сервісності. Для компанії FRANKOF, де індивідуальні продажі виступають ключовим джерелом формування виручки, якість роботи персоналу безпосередньо впливає на ключові показники ефективності – середній чек, конверсію звернень у продаж, частку повторних покупок та рівень задоволеності клієнтів. Тому удосконалення системи управління персоналом має спиратися на комплексний підхід, що охоплює підбір, адаптацію, навчання, розвиток та мотивацію працівників, а також формування культури постійного професійного вдосконалення.

Процес рекрутингу менеджерів із продажу має бути цілеспрямованим та системним, орієнтованим на залучення співробітників із високим рівнем клієнтоорієнтованості, комунікабельності та здатності працювати в умовах динамічного завантаження. Для забезпечення якісного відбору доцільно сформувати портрет ідеального кандидата (Competency Profile), до якого входять такі ключові компетенції:

- розвинені комунікаційні навички та вміння вести предметні переговори;
- здатність працювати з технічними характеристиками продукції (матеріали, механізми, комплектації меблів);
- навички презентації товару та роботи зі зразками;
- базова обізнаність із CRM-системами та цифровими інструментами продажів;

- уважність до деталей, відповідальність, здатність працювати з запереченнями;
- емоційна стійкість та толерантність до стресу.

Рекомендована структура процесу відбору повинна включати:

1. Первинний скринінг резюме – оцінювання релевантного досвіду та базових компетенцій.
2. Телефонну співбесіду – перевірка комунікаційних навичок, мотивації, рівня обізнаності.
3. Практичне завдання – імітація консультації клієнта у салоні або демонстрація роботи зі зразком тканини.
4. Фінальну співбесіду з керуючою або регіональним менеджером – оцінювання цінностей, поведінкових моделей, потенціалу до розвитку.

Подібний багаторівневий відбір забезпечує комплексне оцінювання кандидатів і дозволяє прогнозувати їхню результативність у реальних умовах роботи.

Період адаптації є не менш важливим для швидкого входження менеджера в робочий ритм та досягнення планових показників продажів. Для цього варто впровадити структуровану програму онбордингу тривалістю 2–4 тижні, що включає в себе:

- навчання продукту FRANKOF: моделі, особливості конструкцій, матеріали, комплектації, механізми трансформації;
- ознайомлення зі скриптами, техніками продажу та алгоритмами роботи з клієнтськими запереченнями;
- практичне опрацювання CRM-системи, шаблонів комерційних пропозицій та процесів взаємодії з виробництвом;
- тіньовий період — 3–5 днів спостереження за роботою досвідчених менеджерів;
- поступове розширення відповідальності з контролем з боку менторів.

Запровадження системи менторства дозволяє зменшити кількість помилок, скоротити час на входження та підвищити впевненість новачка.

У сфері персональних продажів рівень професійних навичок менеджерів безпосередньо впливає на ефективність відділу. Тому доцільно впровадити систему регулярного навчання, яка містить щомісячні тренінги зі скриптів, роботи з запереченнями, методів upsell та cross-sell; квартальні семінари щодо нових моделей меблів, інновацій у тканинах, фурнітурі та наповненні; майстер-класи від дизайнерів і технологів — поглиблене розуміння можливостей кастомізації та технічних нюансів; внутрішній обмін практиками: аналіз успішних угод, розбір складних кейсів, командні консультації.

Формування культури постійного навчання підвищує якість консультацій, сприяє професійному росту працівників та зміцнює позиції компанії на ринку.

Ефективна система мотивації має забезпечувати стимулювання високих результатів, підвищення залученості та формування відповідального ставлення до роботи. Вона повинна бути прозорою, справедливою, легкою для розуміння та прив'язаною до результатів діяльності.

Доцільно застосовувати комбіновану модель оплати праці, що включає фіксовану ставку, яка забезпечує стабільність та зменшує ризик надмірно агресивних продажів. А також – преміальну частину, прив'язану до KPI, зокрема:

- індивідуального плану продажів;
- середнього чека;
- кількості успішно закритих угод;
- частки повторних покупок;
- швидкості обробки звернень;
- мінімальної кількості рекламацій.

Рекомендується впровадити прогресивну бонусну систему, де підвищення результатів понад план (наприклад, 110–120%) автоматично

збільшує коефіцієнт премії. Такий підхід мотивує менеджерів не лише виконувати план, а прагнути до вищих показників.

Фінансові стимули слід доповнювати нематеріальними механізмами, що підсилюють корпоративну культуру та сприяють формуванню лояльності:

- визнання найкращих менеджерів на щомісячних і щоквартальних підсумках;
- можливість кар'єрного зростання: старший менеджер, тренер, керуюча салону, B2B менеджер;
- внутрішні рейтинги та публічне визнання успіхів;
- частково або повністю оплачуване навчання — курси дизайну, тренінги продажів, участь у виставках;
- участь у внутрішніх конкурсах із цінними призами;
- індивідуальний підхід до графіка, що сприяє збереженню балансу між роботою та особистим життям.

Такі інструменти підвищують емоційну залученість персоналу та зменшують ризики плинності кадрів.

Для забезпечення прозорості та справедливості управління персоналом необхідно впровадити чітку систему оцінювання результатів. Вона може включати: щотижневий аналіз ключових показників (KPI): конверсія, обсяг звернень, середній чек, кількість закритих угод; щомісячний зведений рейтинг менеджерів, що відображає досягнення кожного співробітника; щоквартальну атестацію, яка оцінює знання продукту, навички роботи з клієнтами та здатність виконувати складні сценарії продажів.

На основі таких даних система мотивації перетворюється не лише на інструмент стимулювання, а й на ефективний механізм управління якістю роботи персоналу та оптимізації діяльності відділу продажів.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів і їх економічне обґрунтування

Удосконалення системи персональних продажів на підприємстві ТОВ «ФРАНКОФ» спрямоване на комплексне підвищення ефективності роботи менеджерів, оптимізацію бізнес-процесів і формування стійких конкурентних переваг бренду на ринку меблів м. Івано-Франківськ. Запропоновані заходи орієнтовані не лише на зростання обсягів реалізації, а й на створення збалансованої, системної та прозорої моделі управління продажами, яка здатна адаптуватися до змін ринку та очікувань споживачів.

Очікуваний економічний ефект реалізації цих заходів проявлятиметься у кількох ключових напрямках. Передусім удосконалена система персональних продажів забезпечить стабільне зростання продуктивності кожного менеджера завдяки чіткій структуризації роботи, ефективному розподілу навантаження, використанню CRM-модулів, автоматизованих інструментів планування та контролю.

За попередніми розрахунками, підвищення ефективності персональних продажів дасть можливість збільшити річний виторг щонайменше на 15–25%, що, з огляду на середню маржинальність продукції 40%, генерує додатковий валовий прибуток у межах 400–560 тис. грн на місяць.

Такий рівень приросту зумовлений кількома факторами:

- підвищенням швидкості обробки клієнтських звернень;
- зменшенням кількості втрачених лідів;
- покращенням якості презентації товарів;
- зростанням середнього чеку завдяки застосуванню технік апсейлу і крос-продажів;
- більшою прозорістю й керованістю воронки продажів.

Водночас проєкт вимагає початкових інвестицій у розмірі 300–500 тис. грн, які охоплюють автоматизацію, оновлення CRM-системи, підвищення кваліфікації персоналу, адаптацію системи мотивації та розробку аналітичних

інструментів. Однак очікувана окупність у 1–2 місяці за сприятливого сценарію свідчить про надзвичайно високий рівень рентабельності запропонованих рішень і доцільність їх упровадження навіть у періоди економічної нестабільності.

Окрім економічного ефекту, удосконалення системи персональних продажів має значний позитивний вплив на корпоративну культуру, внутрішній клімат та соціально-психологічний стан працівників відділу продажів. Соціальні зміни очікуються за такими напрямками:

1. Покращення внутрішньої комунікації та взаємодії

Централізація інформаційних потоків, стандартизація процесів і інтеграція CRM-системи забезпечить прозорий обмін даними між менеджерами, керівництвом і суміжними відділами (маркетинг, логістика, виробництво). Це зменшить кількість непорозумінь і організаційних затримок, покращить швидкість реагування на клієнтські запити та підвищить загальну керованість процесами.

2. Зростання професійної компетентності та кар'єрних перспектив

Систематичні тренінги, навчальні програми та майстер-класи не лише підвищуватимуть рівень професійних знань, а й створюватимуть перспективу кар'єрного розвитку. Це сприятиме формуванню стійкого кадрового резерву, зниженню плинності кадрів і формуванню культури довгострокового професійного розвитку.

3. Підвищення задоволеності роботою та зниження рівня стресу

Оптимізація навантаження, автоматизація рутинних процесів, справедлива система мотивації та прогнозованість робочих процедур зменшують ризик професійного вигорання. Менеджери отримують змогу зосередитися на ключових аспектах роботи — консультаціях, роботі з клієнтом, презентації товарів — замість технічних та адміністративних завдань.

4. Формування мотивованої команди, орієнтованої на результат

Системність, прозорість і справедливість оцінювання результатів сприятимуть розвитку командної взаємодії, здорової конкуренції та внутрішньої відповідальності. Колектив із високим рівнем мотивації забезпечує кращу якість обслуговування клієнтів і формує позитивний імідж компанії.

Щоб забезпечити стійке та довготривале зростання, підприємству ТОВ «ФРАНКОФ» доцільно впроваджувати такі стратегічні рекомендації.

Передбачити інтеграцію розширених аналітичних модулів, автоматизацію процесів обробки замовлень, прогнозування попиту та аналізу поведінки клієнтів. Це створить єдину інформаційну базу й дозволить будувати глибоку аналітику продажів.

Запровадити регулярні майстер-класи щодо нових меблевих колекцій, матеріалів, дизайнерських рішень, а також тренінги з технік продажів у преміум-сегменті. Це підвищить якість консультацій, дозволить ефективніше працювати із сегментом клієнтів з високими вимогами.

Систематично оцінювати індивідуальні та командні показники, включаючи швидкість реакції на заявки, конверсію, валовий прибуток на менеджера, рівень задоволеності клієнтів. Гнучкі коригуючі заходи дадуть змогу активно управляти результатами, а не реагувати постфактум.

Синхронізація рекламних кампаній, онлайн-просування, роботи з соціальними мережами та персональних продажів підвищить якість лідів, оптимізує воронку та збільшить конверсію.

Включити програми лояльності, персоналізовані пропозиції, післяпродажний сервіс, систематичну роботу з базою клієнтів. Це дозволить сформувати стабільний потік повторних покупок і підвищить довгострокову цінність клієнта (LTV).

Внутрішні дані FRANKOF свідчать, що частина потенційних клієнтів так і не доходить до укладення угоди. У середньому 22–25% контактів «розсипаються» на етапах активної комунікації, і аналіз причин показує, що значна частка цих втрат пов'язана не з ціновими чи продуктними факторами,

а саме з недостатнім рівнем компетентності персоналу продажів. Найчастіше фіксуються такі проблеми, як невміння аргументовано представляти ключові переваги продукції, відсутність технік допродажу, а також слабкий супровід клієнта між першим зверненням та оформленням покупки.

З огляду на це, логічним є припущення, що навіть базова програма підвищення кваліфікації (тренінги, внутрішні стандарти комунікації, відпрацювання типових сценаріїв роботи з запереченнями) може помітно зменшити ці втрати. Якщо внаслідок навчання загальна конверсія персональних продажів зросте хоча б на 5%, це вже приведе до суттєвого збільшення обсягу реалізації. Крім того, за рахунок засвоєння технік комплексного продажу продавці здатні підвищити середній чек приблизно на 2–3%, пропонуючи клієнтам суміжні товари або дорожчі модифікації основних позицій.

Щоб оцінити економічний ефект такого покращення, проведемо розрахунок на прикладі даних за 2024 рік, коли виручка становила 55 млн грн.

1) Ефект від зростання конверсії:

5% приросту виручки:

$$55 \text{ млн} \times 0,05 = 2,75 \text{ млн грн.}$$

2) Ефект від зростання середнього чеку:

2% приросту:

$$55 \text{ млн} \times 0,02 = 1,1 \text{ млн грн.}$$

Сумарний додатковий виторг становить:

$$2,75 + 1,10 = 3,85 \text{ млн грн.}$$

При рентабельності продажів 15,5%, додатковий чистий прибуток становитиме: $3,85 \times 0,155 \approx 0,60$ млн грн.

Важливо зазначити, що зазвичай витрати на навчання персоналу значно нижчі за отриманий результат: середньоринкова вартість розробки тренінгової програми і проведення циклу навчань становить 0,1–0,15 млн грн. Це означає, що очікуваний ефект перевищує вкладені кошти приблизно у 4–6 разів, що

робить такий захід одним із найбільш прогнозованих та економічно обґрунтованих.

Іншим напрямом розвитку є налагодження роботи з постійними клієнтами, адже саме вони формують значну частину повторних продажів та забезпечують стабільність грошових потоків. Аналіз клієнтської бази FRANKOF показує, що рівень повторних покупок тримається на рівні 30–35%, хоча структура товарної пропозиції та характер споживання дозволяють вийти на показник 45–50%. Виявлено, що основні втрати відбуваються через відсутність системного супроводу клієнта: продавець не завжди вчасно нагадує про наявність нових моделей, не пропонує додаткові товари, а інколи навіть не фіксує попередній контакт у єдиній базі.

Впровадження CRM-системи (із зручним обліком комунікацій, автоматичними нагадуваннями, сегментацією клієнтів та контролем етапів продажів) здатне суттєво зменшити ці втрати. Мінімально досяжний ефект — зростання повторних покупок на 10%.

Крім того, CRM зазвичай дозволяє «повернути» частину клієнтів, по яких раніше не велося належне супроводження. За оцінками FRANKOF, обсяг втраченої вигоди через несистемну роботу з контактною базою становив близько 2–3 млн грн щороку.

Для оцінки ефекту також використаємо показники за 2024 рік.

Розрахунок:

Додаткова виручка від 10% зростання повторних продажів:

$$55 \text{ млн} \times 0,10 = 5,5 \text{ млн грн.}$$

Додатковий прибуток за рентабельності 15,5% становитиме:

$$5,5 \times 0,155 \approx 0,85 \text{ млн грн.}$$

Витрати на утримання CRM-платформи коливаються в межах 0,25–0,35 млн грн на рік, тому чистий фінансовий результат становить приблизно:

$$0,85 - 0,30 \approx 0,55 \text{ млн грн.}$$

Таким чином, коефіцієнт окупності CRM перевищує 180%, а термін окупності – менше одного року. Це один із найбільш економічно ефективних інструментів оптимізації персональних продажів.

Третій напрям удосконалення стосується модернізації системи винагороди. Наразі структура оплати праці у FRANKOF має значну частку фіксованої ставки, що знижує рівень зацікавленості працівників у досягненні більш амбітних результатів.

Світова практика персональних продажів засвідчує, що запровадження гнучкої KPI-моделі, де змінна частина доходу залежить від виконання плану, залучення нових клієнтів і рівня допродажів, суттєво підвищує ефективність роботи відділів продажів.

Для FRANKOF пропонується запровадити трикомпонентну систему мотивації:

- бонус за виконання місячного плану;
- відсоткова винагорода за допродажі й активне розширення клієнтської бази;
- додаткові бонусні коефіцієнти за виконання плану на 110%, 120% і більше.

За оцінками компанії, впровадження такої моделі здатне забезпечити 4–6% приросту загальної виручки без істотного збільшення витрат.

Розрахунок можливого ефекту (дані за 2024 р.):

Додаткова виручка:

мінімальний сценарій (4%): $55 \times 0,04 = 2,2$ млн грн,

оптимістичний сценарій (6%): $55 \times 0,06 = 3,3$ млн грн.

Додатковий прибуток:

мінімальний сценарій: $2,2 \times 0,155 \approx 0,34$ млн грн,

оптимістичний: $3,3 \times 0,155 \approx 0,51$ млн грн.

Оскільки бонуси зазвичай становлять приблизно 20–25% від суми додаткової виручки, витрати на мотивацію складуть близько 0,2–0,3 млн грн

на рік. Таким чином, чистий фінансовий результат від впровадження KPI-моделі оцінюється на рівні 0,20–0,30 млн грн.

Висновки до розділу 3

Удосконалення організації та управління персоналом у відділі продажів FRANKOF має базуватися на формуванні комплексної системи підбору, професійної адаптації та постійного навчання менеджерів.

У третьому розділі було сформовано комплексну стратегію розвитку персональних продажів на підприємстві, що охоплює стратегічне планування, побудову ефективної системи контролю результатів та удосконалення управління персоналом відділу продажів.

Запропоновані стратегічні цілі спрямовані на підвищення продуктивності менеджерів, зростання обсягів продажів, оптимізацію взаємодії з клієнтами та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Розроблена система KPI дозволяє здійснювати об'єктивну оцінку результативності роботи персоналу та забезпечує прозорість процесу управління продажами.

Удосконалення процесів підбору, адаптації та навчання менеджерів створює умови для формування професійної та мотивованої команди, тоді як оновлена система матеріальної й нематеріальної мотивації стимулює досягнення стратегічних показників.

Таким чином, реалізація запропонованих управлінських та організаційних заходів забезпечує підвищення ефективності відділу продажів, зміцнення його кадрового потенціалу та формує основу для довгострокового розвитку системи персональних продажів на підприємстві.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота була присвячена дослідженню теоретичних засад, сучасних підходів та практичних механізмів формування ефективної системи персональних продажів, а також обґрунтуванню напрямів удосконалення діяльності відділу продажів на підприємстві.

У магістерській роботі вирішено комплексне науково-практичне завдання, спрямоване на всебічне дослідження ролі персональних продажів у системі маркетингової діяльності підприємства та обґрунтування шляхів їх удосконалення на прикладі ТОВ «ФРАНКОФ ТРЕЙД». Проведене дослідження підтвердило високу актуальність обраної теми для підприємств меблевої галузі, що функціонують в умовах посиленої конкуренції, динамічних ринкових змін і зростаючих вимог споживачів до якості сервісу, комунікацій та персоналізації пропозиції.

Теоретичний аналіз, здійснений у першому розділі, дав змогу узагальнити сучасні підходи до розуміння персональних продажів як ключового елементу маркетингових комунікацій. На основі аналізу праць зарубіжних і вітчизняних учених було встановлено, що персональні продажі у сучасних умовах розглядаються не лише як інструмент стимулювання збуту, а як багатовимірний процес формування довгострокових відносин, побудови довіри та створення цінності для клієнта.

Уточнено сутність персонального продажу та окреслено його відмінності від інших форм маркетингових комунікацій, особливо в контексті продажу високовартісної та індивідуалізованої продукції меблевого сегмента. Також систематизовано структуру процесу персонального продажу, визначено його ключові етапи, критерії оцінювання ефективності та інструменти управління, що стало методичною основою для проведення подальшого практичного дослідження.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «ФРАНКОФ ТРЕЙД». Результати показали низку сильних сторін

підприємства, серед яких: стабільне розширення ринку збуту, зростання попиту на індивідуальні меблеві рішення, посилення присутності бренду в Західному регіоні, позитивна динаміка реалізації та зростання фінансових показників. Разом з тим виявлено низку проблем, що стримують ефективність роботи відділу продажів: нерівномірне навантаження менеджерів, різний рівень кваліфікації персоналу, відсутність стандартизованих скриптів і єдиних алгоритмів роботи, недоліки системи адаптації та навчання, фрагментарність застосування CRM-системи, відсутність прозорої системи KPI і чіткої моделі преміювання.

Результати Google-опитування працівників підтвердили наявні організаційні бар'єри у сфері мотивації, комунікацій, внутрішнього контролю та інформаційного забезпечення менеджерів. Аналіз зовнішнього середовища виявив високий рівень конкурентного тиску, активність локальних виробників та підвищений вплив сервісної складової на вибір клієнта. Також ідентифіковано ключові «вузькі місця» процесу персонального продажу: тривалість опрацювання запитів, неповноцінна консультаційна робота менеджерів на перших етапах контакту, недостатній супровід після продажу й втрати клієнтів на кількох етапах воронки.

У третьому розділі запропоновано комплекс заходів щодо підвищення ефективності персональних продажів ТОВ «ФРАНКОФ ТРЕЙД». На основі аналізу сформовано стратегічні цілі розвитку відділу продажів, що передбачають підвищення результативності менеджерів, скорочення циклу угоди, зростання середнього чека, збільшення рівня конверсії та формування стабільної бази лояльних клієнтів.

Удосконалена система KPI охоплює кількісні та якісні метрики: кількість контактів з потенційними клієнтами, конверсію на кожному етапі воронки, обсяг укладених угод, середній чек, коефіцієнт утримання клієнтів, рівень сервісу, швидкість реакції менеджерів і показники NPS.

Запропоновано впровадження CRM-системи для автоматизації процесів, контролю виконання задач, аналітики комунікацій і стандартизації роботи менеджерів.

Значну увагу приділено кадровому забезпеченню: формуванню системи підбору персоналу з чіткими критеріями, розробці програми адаптації, впровадженню тренінгів, наставництва та практичних симуляцій продажів. Модель мотивації доповнено прозорою бонусною системою, можливостями професійного розвитку, елементами нематеріального стимулювання та формуванням культури взаємопідтримки. У результаті розроблена модель розвитку відділу продажів є інтегрованою та охоплює стратегічне, організаційне, кадрове, інформаційне та технологічне забезпечення діяльності.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в уточненні сучасних теоретичних підходів до трактування персональних продажів, формуванні методичного підходу до оцінювання ефективності роботи менеджерів на основі інтегрованої системи KPI, розробленні комплексної моделі удосконалення персональних продажів для підприємства меблевої галузі, а також у поєднанні аналітичних і поведінкових аспектів управління відносинами з клієнтами.

Практична цінність роботи полягає в можливості безпосереднього впровадження запропонованих заходів у діяльність ТОВ «ФРАНКОФ ТРЕЙД», що сприятиме підвищенню продуктивності менеджерів, покращенню якості сервісу, скороченню втрат клієнтів, оптимізації внутрішніх процесів та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Перспективи подальших досліджень передбачають розширення аналізу поведінкових чинників клієнтів, дослідження можливостей автоматизації та використання штучного інтелекту в консультуванні, супроводі клієнтів та формуванні персональних рекомендацій. Також доцільним є вивчення ефективності впроваджених заходів у довгостроковій перспективі з метою коригування та адаптації моделі розвитку продажів до нових ринкових умов.

У підсумку слід зазначити, що поставлена у магістерській роботі мета повністю досягнута, а всі завдання успішно реалізовані. Робота містить як ґрунтовне теоретичне обґрунтування ролі персональних продажів у маркетинговій діяльності, так і комплекс практичних рекомендацій для підвищення ефективності роботи відділу продажів ТОВ «ФРАНКОФ ТРЕЙД». Сформована інтегрована модель удосконалення персональних продажів є логічно цілісною, адаптованою до реалій українського ринку та забезпечує підприємству можливість досягти стійкого розвитку, підвищити рівень конкурентоспроможності та покращити фінансові результати в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Johnston M., Marshall G. Sales Force Management: Leadership, Innovation, Technology : textbook. – 14th ed. – Routledge, 2021. – 512 p.
2. Accenture Future of Sales 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.accenture.com/futureofsales> (дата звернення: 25.11.2025р.)
3. PwC Global Consumer Insights Pulse Survey 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.pwc.com/consumerinsights> (дата звернення: 25.11.2025р.)
4. 7 основних етапів продажу від А до Я. Блог HelpCrunch. 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://helpcrunch.com/blog/uk/etapy-prodazhiv/> (дата звернення: 25.11.2025).
5. Gartner Sales Technology Report 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.gartner.com/sales> (дата звернення: 25.11.2025р.)
6. Kotler P., Keller K. Marketing Management : textbook. – 16th ed. – Pearson, 2020. – 816 p.
7. Salesforce State of Sales 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.salesforce.com/stateofsales> (дата звернення: 25.11.2025р.)
8. Forrester Sales Enablement Landscape 2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.forrester.com/research> (дата звернення: 25.11.2025р.)
9. Statista Retail Furniture Market Review 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.statista.com/markets> (дата звернення: 25.11.2025р.)
10. Ingram T., LaForge R., Schwepker C. Professional Selling: A Trust-Based Approach : textbook. – 7th ed. – Cengage Learning, 2020. – 480 p.
11. Kumar V. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies : monograph. – 3rd ed. – Springer, 2020. – 405 p.

12. Аренков І. А. Управління продажами : навч. посіб. / І. А. Аренков. – К. : КНЕУ, 2020. – 312 с.
13. Стельмах О. Маркетингові комунікації в цифровому середовищі : монографія / О. Стельмах. – Львів : ЛНУ ім. Франка, 2022. – 280 с.
14. Романенко О. Особливості персональних продажів у системі маркетингових комунікацій підприємства // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2021. – №3. – С. 112–120.
15. Черненко О. А. Оцінка ефективності роботи менеджерів з продажу // Вісник КНТЕУ. – 2020. – №4. – С. 98–105.
16. Питлик Н. Сучасні тенденції організації відділу продажів на підприємствах // Економіка і суспільство. – 2022. – №38. – С. 155–162.
17. Stoica M. Modern Approaches to Sales Force Structure in Retail // Journal of Business Research. – 2021. – Vol. 124. – P. 543–552.
18. Williams B. Innovations in Personal Selling in Furniture Retail // International Journal of Sales Research. – 2020. – Vol. 44. – P. 101–118.
19. Liang W. Sales Management Transformation in the Post-COVID Era // Journal of Retail and Consumer Services. – 2022. – Vol. 68. – P. 1–10.
20. Thompson S. AI-Driven Personal Selling Strategies // Harvard Business Review. – 2023. – Issue 6. – P. 34–42.
21. Smith J. Sales Efficiency Metrics in Competitive Markets // European Journal of Marketing. – 2020. – Vol. 54(3). – P. 742–761.
22. McKinsey Global Sales Report 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales> (дата звернення: 25.11.2025р.)
23. Deloitte Sales Transformation Study 2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www2.deloitte.com/insights> (дата звернення: 25.11.2025р.)
24. KPMG Global Retail Outlook 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://kpmg.com/retail2023> (дата звернення: 25.11.2025р.)

25. HubSpot Sales Analytics Report 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://research.hubspot.com> (дата звернення: 25.11.2025р.)
26. EU Customer Experience Standards 2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ec.europa.eu/marketstandards> (дата звернення: 25.11.2025р.)
27. Trends in Digital Personal Selling 2023 [Електронний ресурс] // ScienceDirect. – Режим доступу : <https://www.sciencedirect.com> (дата звернення: 25.11.2025р.)
28. Оцінка ефективності працівників – приклади, критерії, шаблони.. [Електронний ресурс] // Yaware – Режим доступу : <https://yaware.com.ua/uk/blog/50-prikladiv-oczinki-efektivnosti-praczivnika-rovnij-posibnik-2025/> (дата звернення: 30.11.2025).
29. Оцінка ефективності роботи персоналу: для чого і як це робити. Performia - ефективне рішення для найму продуктивних працівників. [Електронний ресурс] – Режим доступу : https://performia.com.ua/otsinka_efektivnosti_robotu_personalu (дата звернення: 30.11.2025).
30. UAfM. Аналітика меблевого ринку України 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://uafm.com.ua/statistics> (дата звернення: 25.11.2025р.)
31. Retail Association of Ukraine. Стандарти роботи продавців-консультантів у ритейлі (2022) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://rau.ua> (дата звернення: 25.11.2025р.)
32. Frankof. Корпоративні стандарти обслуговування та продажів [Електронний ресурс] : офіційний сайт FRANKOF. – Режим доступу : <https://frankof.com.ua> (дата звернення: 25.11.2025р.)

ДОДАТКИ

Додаток А

**Результати опитування стосовно проблем у ефективній комунікації
менеджерів FRANKOF у м. Івано-Франківськ****13. Що найбільше заважає ефективній комунікації?**

12 відповідей

