

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЛОГІСТИКА»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Форма навчання: _____
денна
очна (денна), заочна,

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Удосконалення системи управління процесами продажу послуг»
(назва теми)

здобувача Павленко Олександра Сергіївна
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: д.е.н. Олексюк Олексій Іванович
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н. Олексюк О.І.

(підпис)

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
«КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЛОГІСТИКА»

Галузь знань **07 «Управління та адміністрування»**
Спеціальність **076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ Оксана ВИСОЦЬКА.
(підпис)

_____ 2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Олексій ОЛЕКСЮК
(підпис)

_____ 2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Павленко Олександрі Сергіївни
(прізвище, ім'я, по батькові)
очної форми навчання
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Удосконалення системи управління процесами продажу послуг»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "21" листопада 2023 р. №

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах
ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна»
(назва підприємства)

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні та методичні засади удосконалення системи управління процесами продажу послуг на підприємстві
(назва розділу)	
Розділ 2	Комерційна діагностика діяльності ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна»
(назва розділу)	
Розділ 3	Заходи покращення системи управління процесами продажу послуг ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна»
(назва розділу)	
Об'єкт дослідження:	є система управління процесами продажу послуг на підприємстві
Предмет дослідження:	є комплекс заходів щодо удосконалення системи управління процесами продажу послуг на підприємстві
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	полягає в розробці та обґрунтуванні комплексу заходів щодо удосконалення системи управління процесами продажу послуг на підприємстві

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	
Розробити теоретичні основи системи управління процесами продажу послуг на підприємстві.	
У розділі 2	
Провести аналіз стану системи управління продажами ПАТ "ДХЛ Інтернешнл Україна".	
Визначити фактори і резерви удосконалення системи управління продажами ПАТ "ДХЛ Інтернешнл Україна".	
У розділі 3	
Розробити комплекс заходів з удосконалення системи управління продажами ПАТ "ДХЛ Інтернешнл Україна".	
Обґрунтувати доцільність впровадження проєкту для вдосконалення системи управління продажами ПАТ "ДХЛ Інтернешнл Україна".	

Завдання підготував
науковий керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 2024 р.

Завдання одержав
здобувач

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 2024 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 72 сторінки, 10 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел з 57 найменувань.

«Удосконалення системи управління процесами продажу послуг»

Об'єктом дослідження є система управління процесами продажу послуг на підприємстві.

Предметом дослідження є комплекс заходів щодо удосконалення системи управління процесами продажу послуг на підприємстві.

Мета роботи полягає в розробці та обґрунтуванні комплексу заходів щодо удосконалення системи управління процесами продажу послуг на підприємстві. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- розробити теоретичні основи системи управління процесами продажу послуг на підприємстві;
- провести аналіз стану системи управління продажами ПАТ "ДХЛ Інтернешнл Україна";
- визначити фактори і резерви удосконалення системи управління продажами ПАТ "ДХЛ Інтернешнл Україна";
- розробити комплекс заходів щодо удосконалення системи управління продажами ПАТ "ДХЛ Інтернешнл Україна";
- обґрунтувати доцільність впровадження проекту для вдосконалення системи управління продажами ПАТ "ДХЛ Інтернешнл Україна".

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів.

У роботі використовувались такі методи дослідження, як: історичний аналіз, аналітичний, абстрактно-логічний метод, статистичний метод, метод експертних оцінок, метод прогнозування. Під час дослідження проаналізовано систему управління процесами продажу послуг на підприємстві.

Практична значущість результатів удосконаленої системи управління процесами продажу послуг дозволяє реагувати на нові виклики та можливості, що виникають на ринку. Завдяки вдосконаленій системі управління процесами продажу послуг, підприємство зможе значно підвищити рівень задоволеності клієнтів. Вдосконалена система управління процесами продажу послуг - це не просто інструмент для збільшення продажів, а й потужний стратегічний ресурс, який може допомогти підприємствам досягти стійкого успіху в конкурентному середовищі.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи – 2023.

Рік захисту роботи – 2024.

Ключові слова: удосконалення, система управління, продаж послуг, гнучкість, ефективність.

Вісник про кваліфікаційну
бакалаврську роботу Добування
керного рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
"Комерційна фіскальність і податки",
фінансову математику

Говленко Олександр Сергійович
на тему: "Удосконалення системи управління
процесами продажу послуг".

Зростає рівень необхідності внутрішніх товарних
ринків під впливом світу, а також зростає
конкуренція на зовнішніх ринках, зумовлює
необхідність удосконалення системи управління
продажами товарів і послуг сучасних українських
підприємств. Враховуючи специфіку послуг, як
об'єкта ринкових угод, необхідність удосконалення
їх продажу має особливу актуальність через
нарізну рівеньової суспільності, населення,
фінансової активності бізнесу в Україні.

Бакалаврська дипломна робота Говленко О.С.
виконана відповідно до графічної структури,
починаючи з висвітлення теоретичних засад
управління процесами продажу послуг, оцінки
ефективності цих процесів, а також розвитку
інструментів і механізмів управління у цій
сфері. У другому розділі роботи представлено
комерційна діяльність фінансової ПАТ "ДХА
Інтернешнел Україна". У третьому розділі автор
запропонував шляхи щодо удосконалення
системи системи управління продажами послуг
підприємства

Бакалаврська робота Товченко О.С. виконана самостійно, успішно пройшла перевірку на наявність плагиату та мовровимірних заборонень. Окремі висловки та узагальнення теоретичного характеру, розуміння обробки емпіричної інформації мають певний рівень умістності. Основою умістності розуміння в асоціативності з мовними виразами для розробки стратегій підтримки аналогічних сфер діяльності. Зокрема з повнотами сформованих бакалаврських робота Товченко О.С. має ефект умістності та задоволення, на які варто звернути увагу, і зокрема було б пошукати обґрунтування авторських пропозицій, уникнути поверхового інформативного аналізу; теоретична і емпірична частини дозволили б краще обґрунтувати авторські рекомендації.

В цілому бакалаврська робота Товченко О.С. виконана самостійно, відповідає вимогам кафебри до робіт такого рівня і може бути рекомендована на захист перед державною екзаменаційною комісією з 55 балами

Зав. каф. економічної діяльності і логістики, д.е.н., проф. Олександр О.Т.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Павленко Олександр Сергійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему «Удосконалення системи управління процесами продажу послуг (за матеріалами Приватного акціонерного товариства «ДХЛ Інтернешнл Україна»)»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення

Актуальність теми полягає в тому, що в сучасних умовах динамічно розвиваючогося ринку надзвичайно важливо мати ефективну систему управління процесами продажу послуг. Управління процесами продажу на Приватному акціонерному товаристві «ДХЛ Інтернешнл Україна» має свої особливості через специфіку її діяльності, такі як глобальні логістичні мережі, складні міжнародні вимоги до перевезень та інші аспекти, що вимагають постійного аналізу та оптимізації. Удосконалення системи управління процесами продажу послуг у такій компанії є важливим завданням для забезпечення конкурентоспроможності, збільшення ефективності та задоволення потреб з огляду на постійні зміни ринкових умов.

Якість проведеного дослідження

Проведене дослідження демонструє високу якість з удосконалення системи управління процесами продажу послуг. Робота виконана відповідно до академічних стандартів оформлення, що свідчить про відповідність вимогам наукової спільноти та високий рівень науково-дослідницької роботи. Дослідження базується на надійних і перевірених методологічних підходах, що дозволяє забезпечити об'єктивність та достовірність отриманих результатів. Глибоке розуміння предмету дослідження відображається у якісному аналізі та інтерпретації отриманих даних, що є важливим аспектом у науковому дослідженні. Особлива цінність дослідження полягає в наявності конкретних прикладів застосування теоретичних підходів на практиці.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи

Кваліфікаційна робота відзначається чіткістю та логічністю у викладенні матеріалу. Робота не лише аналізує існуючу ситуацію, а й пропонує конкретні заходи щодо удосконалення системи управління процесами продажу послуг. У результаті запропонованих заходів очікується досягнення позитивного ефекту для Приватного акціонерного товариства «ДХЛ Інтернешнл Україна». Кваліфікаційна робота є конкретним планом дій, спрямованим на покращення діяльності підприємства та досягнення позитивних результатів.

Зауваження

Суттєвих зауважень до роботи немає.

Практична значимість висновків і рекомендацій

Практична значимість висновків і рекомендацій кваліфікаційної роботи полягає у їх здатності стати цінним посібником для удосконалення системи управління процесами продажу послуг у сфері логістики. Завдяки цій роботі працівники будуть мати змогу ознайомитися з передовими методиками та стратегіями управління продажами, а також

з практичними прикладами їх застосування. Кваліфікаційна робота може не лише розширити теоретичні знання працівників, а й надати їм конкретні інструменти та рекомендації для успішного впровадження змін у роботі підприємства та досягнення позитивних результатів у сфері управління процесами продажу послуг.

Начальник відділу продажу
Приватного акціонерного товариства «ДХЛ Інтернешнл Україна»
(місце роботи та посада рецензента)

Ясенко Микола Миколайович




(підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент (за наявності печатки)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ПРОДАЖУ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Сутність системи управління процесами продажу послуг	6
1.2. Основні підходи до оцінювання ефективності процесів продажу на підприємстві	11
1.3. Інструменти і механізми управління процесами продажу на підприємстві	17
РОЗДІЛ 2. КОМЕРЦІЙНА ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ДХЛ ІНТЕРНЕТШІЛ УКРАЇНА»	28
2.1. Загальна характеристика комерційної діяльності ПАТ «ДХЛ Інтернетшіл Україна».....	28
2.2. Аналіз основних показників оцінки ефективності роботи команди продажу ПАТ «ДХЛ Інтернетшіл Україна»	36
2.3. Фактори і резерви удосконалення системи управління продажами ПАТ „ДХЛ Інтернетшіл Україна,,	44
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ПРОДАЖУ ПОСЛУГ ПАТ «ДХЛ ІНТЕРНЕТШІЛ УКРАЇНА»	51
3.1. Комплекс заходів з удосконалення ПАТ «ДХЛ Інтернетшіл Україна».....	51
3.2. Проект підвищення ефективності управління продажів послуг компанії	54
3.3. Обґрунтування доцільності впровадження проекту для вдосконалення системи управління продажами на основі аналізу ПАТ «ДХЛ Інтернетшіл Україна»	62
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	68

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне бізнес-середовище характеризується інтенсивною конкуренцією, стрімкими змінами і зростаючими вимогами споживачів. У цьому середовищі підприємствам необхідно постійно вдосконалювати свою діяльність, щоб залишатися конкурентоспроможними. Ефективна система управління продажами є одним з ключових елементів успіху підприємства. Від того, наскільки ефективно організовано процес продажів, залежать обсяг продажів, прибутковість і конкурентоспроможність. Актуальність теми управління процесами продажу послуг в Україні на сьогоднішній день є надзвичайно високою. Адже в умовах вільної економіки підприємствам доводиться конкурувати за увагу споживачів, бо потреби споживачів постійно змінюються, тому підприємствам необхідно постійно адаптуватися до цих змін. Управління процесам продажу послуг дозволяє підприємствам краще зрозуміти потреби споживачів і розробити ефективні маркетингові стратегії, спрямовані на задоволення цих потреб.

В Україні, яка переживає період економічного зростання, підприємства мають можливість розвиватися та розширювати свої ринки. Однак, щоб досягти успіху в цих умовах, їм необхідно впроваджувати ефективні системи управління продажами, збільшувати обсяги продажів, завойовувати та утримувати бажану частку ринку.

Теоретичні та практичні проблеми управління системами продажу на підприємствах є предметом дослідження багатьох вчених. Зокрема, Ф. Котлер, Н. Головкіна, Л.А. Брагіна, В.В. Бурцевим, Ж. Ламбен та інші. У працях цих авторів висвітлено низку важливих питань, пов'язаних з управлінням продажами, прогнозуванням, стимулюванням та оцінкою діяльності торгового персоналу. Однак ця тема є недостатньо дослідженою і потребує подальшого вивчення.

Мета роботи полягає в розробці та обґрунтуванні комплексу заходів щодо удосконалення системи управління процесами продажу послуг на підприємстві. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- розробити теоретичні основи системи управління процесами продажу послуг на підприємстві;
- провести аналіз стану системи управління продажами ПАТ "ДХЛ Інтернешнл Україна";
- визначити фактори і резерви удосконалення системи управління продажами ПАТ "ДХЛ Інтернешнл Україна";
- розробити комплекс заходів з удосконалення системи управління продажами ПАТ "ДХЛ Інтернешнл Україна";
- обґрунтувати доцільність впровадження проєкту для вдосконалення системи управління продажами ПАТ "ДХЛ Інтернешнл Україна".

Об'єктом дослідження є система управління процесами продажу послуг на підприємстві.

Предметом дослідження є комплекс заходів щодо удосконалення системи управління процесами продажу послуг на підприємстві.

Методи дослідження. У роботі використовувались такі методи дослідження, як: історичний аналіз – для вивчення засад удосконалення системи управління процесами продажу послуг; аналітичний – для дослідження теоретичних основ системи управління процесами продажу послуг на підприємстві, а також для аналізу стану системи управління продажами ПАТ "ДХЛ Інтернешнл Україна"; абстрактно-логічний метод – для теоретичних узагальнень та формулювання висновків; статистичний метод – буде використаний для аналізу даних, отриманих в результаті дослідження; метод експертних оцінок, який буде використаний для визначення факторів і резервів удосконалення системи управління продажами ПАТ "ДХЛ Інтернешнл Україна"; метод прогнозування – для передбачення майбутніх значень

показників; графічний метод дозволяє візуалізувати дані для кращого розуміння їхньої сутності.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи є наукові праці вітчизняних та закордонних вчених у сфері удосконалення системи управління процесами продажу послуг; законодавчі та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємств; статистична та фінансова звітність підприємства; періодичні видання; інформаційно-аналітичні матеріали, Інтернет-ресурси.

Структура та обсяг роботи. Дана робота складається з вступу, трьох розділів, які поділяються на підрозділи, висновків, списку використаної літератури і додатків. Загальний обсяг роботи становить 72 сторінки. Робота містить 10 таблиць та 10 рисунків.

Список використаних джерел налічує 57 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ПРОДАЖУ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність системи управління процесами продажу послуг

Основна мета системи управління процесом продажу послуг – забезпечити ефективну реалізацію стратегії продажів і взаємовідносин з клієнтами. Це включає планування, організацію, управління та контроль процесів продажу, а також постійне вдосконалення цих процесів для забезпечення високої якості обслуговування клієнтів та досягнення бажаних результатів. У сучасних умовах системи управління процесом продажу послуг є особливо важливими, оскільки вони дозволяють компаніям ефективно конкурувати на ринку та задовольняти потреби клієнтів.

Належне управління процесом продажу послуг важливе з кількох причин. По-перше, ефективна система управління може забезпечити високу якість послуг, що є важливим для задоволення потреб та очікувань клієнтів. По-друге, система допомагає збільшити обсяги продажів, оскільки забезпечує ідентифікацію потенційних клієнтів, ефективну комунікацію з ними та успішне укладання угод. [1, стор. 61-62]

На мою думку, професійна управлінська команда може допомогти компаніям вийти на ринок з конкурентоспроможною пропозицією і зміцнити свої позиції серед конкурентів. Найважливішим кроком є постійний моніторинг та аналіз результатів продажів, що дозволяє своєчасно вносити корективи в стратегію і плани. Таким чином, ефективне управління допомагає оптимізувати використання ресурсів компанії, що призводить до зниження витрат і підвищення прибутковості.

Останніми роками поняттю «система управління процесами продажу послуг» було присвячено багато публікацій, що свідчить про актуальність цієї теми. Однак, деякі аспекти можуть бути розкриті неповністю або потребують уточнення. Наприклад, деякі публікації спрямовані на конкретні аспекти системи управління, такі

як автоматизація процесів продажу, аналіз даних клієнтів, побудова ефективних комунікаційних стратегій тощо, тоді як інші можуть зосереджуватися на загальних принципах управління процесами продажу послуг.

Найвідомішим маркетологом є Філіп Котлер. Він написав багато книг з маркетингу, в тому числі главу про управління продажами та обслуговуванням. [2, стор. 460-462]

У своїх працях Котлер висвітлює ключові концепції та стратегії, пов'язані з управлінням продажами та обслуговуванням, такі як:

- поняття маркетингового міксу (товар, ціна, місце, промоція) і його вплив на управління продажами та послугами, він аналізує, яким чином розробка стратегій у кожному з елементів міксу може впливати на результативність продажів;
- різні стратегії маркетингу, включаючи стратегії розвитку нових ринків, розширення асортименту, позиціонування товару та інші, які можуть бути використані для управління продажами та послугами;
- керування клієнтськими відносинами та важливість побудови довгострокових відносин з клієнтами для успішних продажів та збуту послуг.

Проаналізувавши ці концепції та стратегії у своїх публікаціях, Ф. Котлер надає читачам конкретні приклади та відповіді на питання, як можна застосувати ці підходи на практиці для досягнення успішних результатів у продажах та обслуговуванні клієнтів.

За визначенням Дмитра Штефанича та Ольги Дятун, управління продажами - це діяльність, яка спрямована на підвищення ефективності (конкурентоспроможності всього підприємства в процесі ринкової діяльності), отримання прибутку з метою створення каналів збуту і задоволення потреб створеного ланцюга, яка пов'язана з організацією, розробкою, раціональними системами руху продукції, системами маркетингових комунікацій (персональний продаж і стимулювання збуту), ефективним управлінням торговим персоналом. [3, стор. 125]

На мою думку, їхнє визначення підкреслює зв'язок управління продажами з конкурентоспроможністю, каналами збуту, задоволенням потреб клієнтів та маркетинговими комунікаціями.

Проаналізувавши думку Н. Головкина, Л.А. Брагина та В.П. Пилипчука, можна зробити висновок, що для ефективного функціонування системи збуту компанії необхідно постійно оцінювати та аналізувати поточну ситуацію в цих сферах, визначати та ранжувати перспективні стратегії розвитку, виявляти недоліки та слабкі місця в системі збуту компанії. [4, стор. 372]

Я вважаю, що автор робить акцент саме на важливості постійного аналізу та оцінки системи збуту для її ефективного функціонування.

Проведений аналіз досліджень сутності системи управління процесами продажу послуг на підприємстві дозволяє запропонувати власне визначення: система управління процесами продажу послуг – це комплекс дій з координації набору операцій, які виконуються під час реалізації послуг. Термін розглядають як з позиції управління персоналом, зайнятим продажами, так і з погляду автоматизації роботи з клієнтською базою та управління каналами збуту.

Отже, основними складовими системи управління продажами є координація операцій під час реалізації продуктів або послуг, робота з персоналом відділу продажів, впровадження автоматизованих систем та інноваційних методик.

На мій погляд, цілі системи управління процесом продажу послуг багатогранні та різноманітні, але можна виділити декілька основних.

Однією із головних цілей управління продажами є поліпшення фінансових показників бізнесу за рахунок збільшення обсягів продажів і доходів. Досягнення цієї мети може бути здійснено за допомогою:

- залучення нових клієнтів, виходу на нові ринки, які можуть значно збільшити обсяги продажів і, таким чином, підвищити свої доходи і прибутки;
- перетворення більшої кількості потенційних клієнтів у реальних покупців також веде до зростання продажів та доходів;

- прибуток можна значно збільшити, якщо спонукати клієнтів купувати більше послуг;
- зниження витрат на ведення продажів та обслуговування клієнтів – це може значно збільшити рентабельність продажів, а отже, і прибуток.

Другою важливою ціллю управління продажами є вибір перспективних каналів збуту, які найкраще відповідають потребам ринку та клієнтів. Це можна зробити, проаналізувавши ринок, потреби клієнтів і конкурентів та провівши SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози), щоб визначити найперспективніші канали збуту для компанії. Важливо, що визначення найкращих каналів збуту – це безперервний процес. Оскільки ринок постійно змінюється, важливо регулярно аналізувати та коригувати стратегію продажів. [5, стор. 22-23]

Третьою вагомою ціллю управління продажами є вибір стилю управління та системи контролю, які найбільше підходять для конкретних потреб та умов компанії. [6]

Існує декілька стилів управління:

- авторитарний стиль: цей стиль передбачає, що керівник має абсолютну владу і не допускає заперечень з боку підлеглих;
- демократичний стиль: цей стиль передбачає, що керівник приймає рішення після обговорення з підлеглими;
- ліберальний стиль: цей стиль передбачає, що керівник надає підлеглим велику самостійність.

У невеликих компаніях може використовуватися авторитарний стиль управління, а в великих компаніях більш ефективним може бути демократичний або ліберальний стиль. Якщо підлеглі мають великий досвід і кваліфікацію, їм можна надати більше самостійності. На мою думку, стиль управління повинен гармоніювати з корпоративною культурою підприємства. Підлеглі повинні чітко розуміти, чого від них очікують і як буде оцінюватися їхня робота. Системи управління повинні бути справедливими для всіх співробітників і мотивувати їх до

досягнення кращих результатів. Вибір правильного стилю управління та системи контролю дозволяє підвищити ефективність роботи продажів, зменшити ризики та підвищити прибуток.

Четвертою ціллю є точний аналіз цільової аудиторії. Важливо розуміти потреби та вимоги цільової аудиторії для ефективної адаптації стратегій продажу та маркетингових кампаній. Аналіз цільової аудиторії може бути проведений за допомогою сегментації ринку, тобто розбиття ринку на групи споживачів з подібними потребами та характеристиками. Також аналізувати допоможе збір інформації про потреби та переваги споживачів завдяки опитуванням та аналізу даних. [7]

Після проведення аналізу цільової аудиторії можна створити портрет клієнта, розробити пропозицію послуг, яка відповідає потребам та очікуванням цільової аудиторії та розробити стратегію продажів, тобто стратегію, яка визначає, як будуть продаватися послуги цільовій аудиторії.

Отже, можна зробити висновок, що точний аналіз цільової аудиторії дозволяє підвищити ефективність продажів, маркетингових кампаній та рівня обслуговування споживачів.

П'ята ціль – це внесення коректив у стратегію розвитку компанії з урахуванням ситуації на ринку та актуальних запитів. [8, стор. (27-28)]

Гнучкість дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до нових ринкових умов, пропонувати клієнтам послуги і випереджати конкурентів. Розуміючи потреби та очікування клієнтів, підприємства можуть коригувати свої стратегії та максимально реалізовувати їх. Для внесення коректив у стратегію з урахуванням ситуації на ринку та актуальних запитів можна збирати інформацію про конкурентів, нові послуги, зміни в поведінці споживачів тощо.

Важливо також отримувати зворотній зв'язок від клієнтів, наприклад, шляхом організації опитувань, інтерв'ю та фокус-груп для вивчення потреб та очікувань клієнтів. Отже, на мою думку, гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни ринку є ключовими факторами успіху в сучасному конкурентному середовищі.

Кінцевою ціллю є підвищення ефективності відділу продажів та організації в цілому. Це передбачає розробку та впровадження стратегій, спрямованих на оптимізацію ефективності роботи відділу продажів. Існує ряд підходів до досягнення цієї мети, таких як вдосконалення процесів продажів, використання інструментів і технологій підвищення продуктивності, розвиток навичок співробітників, а також впровадження ефективних систем управління і контролю. Оптимізація робочих процесів може сприяти більш ефективному та результативному досягненню цієї мети.

Як висновок можна сказати, що система управління процесом продажу послуг – це комплекс взаємопов'язаних дій і процедур, спрямованих на організацію та управління процесом продажу послуг. Основною метою системи є забезпечення ефективної роботи відділу продажів і досягнення компанією планових показників продажів. Система управління включає в себе планування продажів, вибір найбільш підходящої стратегії і тактики продажів, мотивацію торгового персоналу, аналіз результатів і коригування стратегій відповідно до ринкових умов. Основними компонентами цієї системи є автоматизація процесів, навчання та розвиток персоналу, аналіз конкурентної ситуації та вимог клієнтів.

1.2. Основні підходи до оцінювання ефективності процесів продажу на підприємстві

На мою думку, оцінка ефективності процесів продажу допомагає підприємствам покращити свою конкурентоспроможність і досягати більш високих результатів у сфері продажу.

Оцінювання ефективності процесів продажу на підприємстві - це процес визначення та аналізу результатів діяльності відділу продажів з метою виявлення сильних та слабких сторін, а також можливостей для покращення. Для оцінки можуть використовуватися різні показники, такі як обсяг продажів, витрати на збут, конверсії, середній чек і задоволеність клієнтів. Важливо також

порівняти отримані результати з поставленими цілями, а також з аналогічними показниками попередніх періодів і конкурентів. На основі цієї інформації можна розробити стратегії для підвищення ефективності продажів, такі як оптимізація процесів, навчання персоналу та впровадження нових інструментів і технологій. [9]

Оцінка ефективності процесів продажів важлива для підприємств, оскільки дозволяє їм відстежувати ступінь досягнення поставлених цілей і завдань, виявляти проблемні зони і вживати коригувальних заходів для досягнення кращих результатів. Я вважаю, що важливо забезпечити ефективне використання ресурсів (часу, коштів, людських ресурсів) і спрямування їх туди, де вони можуть бути найбільш ефективно використані для отримання прибутку.

Оцінка ефективності процесу продажів дозволяє підприємствам аналізувати та вдосконалювати свої стратегії продажів і реагувати на мінливі ринкові умови та потреби клієнтів. Аналіз результатів продажів дає змогу краще зрозуміти потреби та вимоги клієнтів і надавати їм кращий сервіс.

Однією з головних передумов забезпечення ефективності процесу продажів на підприємстві є правильне планування. Планування допомагає визначити конкретні цілі, стратегію і тактику продажів для досягнення бажаних результатів. Ефективне планування передбачає аналіз ринку, конкурентів, потреб клієнтів і внутрішніх ресурсів, які можуть визначити, як найкраще досягти цілей продажів. Крім того, важливо впровадити ефективну систему управління продажами послуг, контролювати виконання планів та аналізувати результати для подальшого вдосконалення процесів. Насамперед, потрібно залучити кваліфікований і мотивований персонал, який зможе ефективно реалізовувати стратегію продажів і взаємодіяти з клієнтами. [10]

Отже, використання різних підходів до оцінювання ефективності процесів продажу – це важливий інструмент для покращення роботи відділу продажу та збільшення обсягу продажів. Дійсно, оцінка ефективності процесів продажу є ключовою для забезпечення успіху відділу продажу. Вона допомагає виявити сильні та слабкі сторони в роботі, визначити проблемні аспекти та можливості для

вдосконалення. На мою думку, існує багато різних підходів до оцінки ефективності, але я хочу виділити декілька.

I. Перший підхід до оцінювання ефективності процесів продажу – це аналіз ключових показників продажу (KPI).

Підприємство може використовувати KPI для оцінки ефективності своїх процесів продажу та прийняття обґрунтованих рішень для їх вдосконалення. Існує декілька ключових KPI, які може використовувати підприємство: (табл. 1.1)

- 1) Обсяг продажів
- 2) Конверсія
- 3) Середній чек
- 4) Час доставки
- 5) Кількість скарг
- 6) Рівень задоволеності клієнтів

Таблиця 1.1 Ключові показники продажу (KPI).

KPI	Опис	Переваги	Формули
1	2	3	4
1.Обсяг продажів	Міра доходів від продажу логістичних послуг.	Допомагає визначити ефективність стратегії продажу.	Обсяг продажів = кількість товарів/послуг, проданих за певний період × ціна кожного товару/послуги.
2.Конверсія	Відсоток потенційних клієнтів, які стають реальними клієнтами.	Показує ефективність маркетингових та sales-зусиль.	$CV = (\text{кількість виконаних цільових дій} / \text{загальна кількість відвідувачів}) \times 100\%$

Продовження таблиці 1.1.

1	2	3	4
3.Середній чек	Середня сума, яку витрачають клієнти на послуги.	Допомагає визначити, скільки в середньому клієнт готовий витратити.	Середній чек = загальна сума продажів / кількість чеків
4.Час доставки	Середній час доставки вантажів.	Показує ефективність операцій. Дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності.	Час доставки = час обробки + час транспортування
5.Кількість скарг	Кількість скарг від клієнтів.	Допомагає виявити проблеми в роботі компанії.	Кількість скарг = кількість скарг за певний період часу / кількість клієнтів за певний період часу
6.Рівень задоволеності клієнтів	Наскільки клієнти задоволені отриманими послугами.	Допомагає визначити якість обслуговування.	Рівень задоволеності клієнтів (CSAT) = кількість задоволених клієнтів / кількість опитаних клієнтів) × 100%

Джерело: розроблено автором за даними [11,12,13,14,15,16]

Отже, можна зробити висновок, що аналіз KPI - це потужний інструмент, який може допомогти підприємству покращити свою результативність та збільшити обсяг продажів.

II. Другий підхід – це SWOT-аналіз – один із основних інструментів для оцінки ефективності процесів продажу на підприємстві (рис.1.1).

Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Загрози

Рисунок 1.1 – SWOT-аналіз на підприємствах.

Джерело: розроблено автором на основі [17]

SWOT-аналіз включає в себе аналіз внутрішніх сильних (Strengths) та слабких (Weaknesses) сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей (Opportunities) та загроз (Threats), що впливають на нього.

Отже, перший елемент – це сильні сторони (Strengths) – це внутрішні позитивні аспекти, які допомагають відділу продажу досягати успіху. Наприклад, це може бути висока кваліфікація працівників відділу, добре розвинена клієнтська база або ефективна система управління відносинами з клієнтами (CRM).

Другий елемент – слабкі сторони (Weaknesses), тобто внутрішні негативні аспекти, які ускладнюють досягнення успіху. Наприклад, процеси продажів не повністю автоматизовані, персонал нестабільний або цінові стратегії неефективні.

До третього елемента відноситься можливості (Opportunities). Це зовнішні фактори або умови, які можуть стати перевагою для відділу продажу. Наприклад, це може бути введення нового продукту на ринок, розширення географії продажів або зміна споживчих уподобань клієнтів.

Останній елемент це – загрози (Threats) – це зовнішні фактори або умови, які можуть загрожувати успіху відділу продажу. Наприклад, це може бути зростання конкуренції на ринку, зміни в законодавстві або економічні кризи.

III. Третій підхід до оцінювання ефективності процесів продажу – це аналіз конкурентного середовища.

Це важливий підхід до оцінки ефективності процесу продажів у компанії. Цей підхід дозволяє дослідити та проаналізувати діяльність конкурентів, стратегії продажів та підходи до взаємодії з клієнтами на підприємстві.

Аналізуючи конкурентне середовище, можна виявити конкурентні переваги та недоліки підприємства порівняно з конкурентами. Наприклад, якщо один з конкурентів використовує успішну стратегію взаємовідносин з клієнтами, це може дати можливість удосконалити власну стратегію продажів. Аналіз конкурентів також може допомогти виявити нові можливості для розвитку та вдосконалення процесу продажів.

Загалом, аналіз конкурентів дозволяє підвищити свою конкурентоспроможність на ринку та виявити потенційні проблеми і недоліки в стратегії продажів для подальшого вдосконалення на підприємстві. [18, стор. 36-44]

IV. Четвертий підхід до оцінювання ефективності процесів продажу – це внутрішній аудит процесів продажу. [19, стор.26-27]

Н. М. Проскуріна робить аналіз внутрішнього аудиту та застосовує приклади багатьох вчених, зокрема А. Роджера. Він зазначає, що внутрішній аудит – це незалежна оцінка діяльності, яку проводять всередині організації у вигляді запропонованих їй послуг. [20]

На мою думку, внутрішній аудит процесів продажу фокусується на детальному аналізі внутрішніх процесів, використовуваних відділом продажів. Цей метод дозволяє виявити можливості для оптимізації та покращення, що може призвести до значного збільшення рентабельності та продуктивності. Завдяки аналізу цієї теми, можна виділити декілька переваг (табл. 1.2):

Таблиця 1.2. Переваги внутрішнього аудиту процесів продажу

1. Ідентифікація проблем	виявлення проблем у процесі продажу, які негативно впливають на його ефективність.
2. Покращення результатів	призведе до збільшення продажів, кращого обслуговування клієнтів та підвищення рентабельності інвестицій.
3. Підвищення рентабельності	економія часу, ресурсів та витрат
4. Підвищення мотивації	залучення команди до аудиту може підвищити мотивацію та відповідальність за результати.
5. Отримання конкурентної переваги	впровадження кращих практик може дати конкурентну перевагу на ринку.

Джерело: розроблено автором за даними [19, 20]

Отже, можна зробити висновок, що внутрішній аудит є цінним інструментом, який допомагає значно покращити процеси продажів. Внутрішній аудит забезпечує

детальний аналіз внутрішніх процесів відділу продажів і виявляє можливості для їх оптимізації та вдосконалення. Шляхом критичного аналізу наукових джерел та власних міркувань, мені вдалося виокремити чотири основні підходи до оцінювання ефективності процесів продажу на підприємстві. Ці підходи включають аналіз ключових показників продажу (KPI), SWOT-аналіз, аналіз конкурентного середовища та внутрішній аудит процесів продажу. Кожен з цих підходів має свої переваги та може бути використаний для виявлення та усунення проблем у процесах продажу, що дозволяє підприємству підтримувати та підвищувати ефективність своєї діяльності.

Отже, своїми словами, оцінка ефективності - це процес вимірювання результативності роботи та визначення того, наскільки вона відповідає поставленим цілям. Загалом, регулярна оцінка ефективності процесів продажів важлива для того, щоб вони залишалися ефективними та відповідали мінливим потребам ринку.

1.3. Інструменти і механізми управління процесами продажу на підприємстві

Успіх будь-якого підприємства залежить від його здатності ефективно продавати свої послуги. Управління процесом продажу значною мірою залежить від здатності підприємства організувати, автоматизувати та контролювати процес продажу. Вибір правильної системи управління процесами продажу може значно покращити результативність продажів та забезпечити підвищення обсягів продажів і прибутковості. Тому класифікація таких систем допомагає підприємствам зробити обґрунтований вибір, враховуючи специфіку діяльності та потреби управління продажами. Оптимізація процесів продажу за допомогою відповідної системи управління може сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпечити його стійкий розвиток. Отже, на мою думку, можна виділити різні підходи до класифікації систем управління процесами продажу послуг. (рис.1.2)

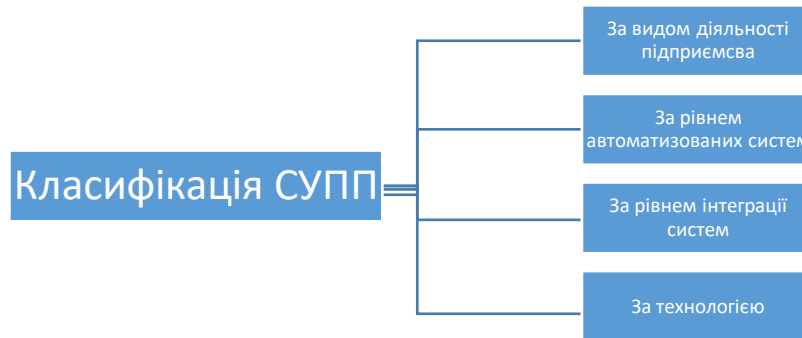


Рисунок 1.2 – Підходи до класифікації системи управління процесами продажу послуг.

Джерело: розроблено автором за даними [21]

З рисунка 1.2 бачимо, що до першої класифікації системи управління процесами продажу відноситься категорія «За видом діяльності». Наприклад, системи для роздрібної торгівлі, гуртової торгівлі, фінансових послуг, освітніх послуг тощо. Такий підхід допомагає підприємствам обрати систему, яка найкращим чином відповідає їхнім потребам та специфіці діяльності.

До другої класифікації можна віднести – «За рівнем автоматизації». Наприклад, повністю автоматизовані системи зазвичай вимагають мінімального втручання людини і можуть виконувати багато операцій автоматично. Напівавтоматизовані системи можуть потребувати втручання людини, особливо в складних або нестандартних ситуаціях. Системи, які вимагають значного втручання людини, можуть бути неефективними і вимагати більше часу і зусиль для управління.

Третя категорія це – «За рівнем інтеграції». Ця категорія також важлива для організацій, що займаються управлінням процесами продажів. Інтегровані системи є більш ефективними, оскільки вони можуть обмінюватися даними з іншими системами та процесами в організації і дозволяють компаніям забезпечувати цілісність та узгодженість даних. Наприклад, системи, які працюють незалежно, є менш інтегрованими і вимагають більше зусиль для обміну даними та координації між різними системами. Наприклад, Standalone системи, які працюють незалежно, можуть

бути менш інтегрованими та потребувати більше зусиль для обміну даними та координації між різними системами.

Остання категорія – «За технологією», яка включає хмарні системи, on-premise системи та мобільні системи. Наприклад, хмарні системи базуються на інтернет-технологіях і тому є більш гнучкими та доступними з будь-якого місця. On-premise системи, навпаки, можуть бути більш контрольованими та безпечними, оскільки вони фізично знаходяться на місці у підприємства. Мобільні системи можуть забезпечувати зручний доступ до інформації для співробітників, які працюють в рухливому режимі. Кожен з цих типів систем має свої переваги та недоліки, і вибір конкретного типу може залежати від потреб та умов підприємства.

Отже, важливо пам'ятати, що вибір конкретної системи управління процесами продажу послуг залежить від багатьох факторів, включаючи специфіку бізнесу, потреби користувачів, бюджет та інше.

На мою думку, інструменти і механізм управління процесом продажу можуть допомогти організувати, автоматизувати та контролювати процес продажу. Отже, в сучасних умовах жорсткої конкуренції ефективне управління процесами продажу стає ключовим для досягнення успіху підприємства. Інструменти та механізми управління цими процесами включають в себе різноманітні методи та підходи.

Важливим значенням на підприємстві є механізми управління процесами продажу. Вони можуть включати в себе різноманітні інструменти та методи, спрямовані на підвищення ефективності роботи відділу продажу та досягнення стратегічних цілей компанії. В основних механізмах управління процесами продажу є 8 процесів, таких як:

- 1) Планування продажів – це процес визначення цілей продажів та розробки стратегії їх досягнення.
- 2) Прогнозування продажів – це процес передбачення обсягів продажів на майбутнє.

3) Управління воронкою продажів – це процес відстеження потенційних клієнтів на всіх етапах продажу.

4) Управління контактами з клієнтами – це процес збору та зберігання інформації про клієнтів, а також взаємодії з ними.

5) Мотивація персоналу – це процес заохочення співробітників до досягнення кращих результатів.

6) Навчання персоналу – це процес надання співробітникам знань і навичок, необхідних для успішних продажів

7) Аналітика продажів – це процес збору та аналізу даних про продажі, щоб визначити сильні та слабкі сторони процесу продажів.

8) Оптимізація процесів продажів – це процес внесення змін до процесу продажів для його покращення. [21]

Кожен з цих механізмів має свої особливості та важливість у контексті ефективного управління продажами.

Використання цих механізмів допомагає підприємствам досягти декількох важливих цілей, які показані на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Цілі управління процесами продажу.

Джерело: розроблено автором за даними [21, 22, 3-4с.]

Ці пункти дійсно взаємопов'язані та переплетені між собою. Давайте розглянемо кожен з цих пунктів більш детально: перший пункт - збільшення обсягів

продажів – планування та прогнозування продажів дозволяє підприємствам аналізувати попит на свої послуги та визначати найкращу стратегію продажів.

Другий пункт – ефективне управління процесом продажу. Це може зменшити витрати на маркетинг, продажі та обслуговування клієнтів, збільшити прибутковість кожного процесу та підвищити загальну прибутковість підприємства.

Третій пункт – це підвищення рівня задоволеності клієнтів, бо покращуючи процеси обслуговування клієнтів і задовольняючи їхні потреби, підприємства можуть підвищити задоволеність і лояльність клієнтів до своїх послуг.

Четвертий пункт – завдяки ефективному управлінню процесом продажу підприємства можуть зменшити витрати на рекламу, маркетинг та збут. Це дозволяє виділяти більше коштів на інші потреби, такі як дослідження та розробки.

Останній пункт – це підвищення ефективності роботи відділу продажів: використовуючи інструменти управління продажами, компанії можуть оптимізувати роботу торгового персоналу, підвищити продуктивність і більш ефективно використовувати ресурси компанії.

Тому важливо зазначити, що не існує універсального механізму управління процесом продажів. Підприємства повинні обрати той механізм, який найкраще відповідає їхнім потребам та цілям.

Як наслідок, найкращі інструменти та структури продажів можуть допомогти отримати повний контроль над процесом продажів і підтримувати міцні відносини з клієнтами. Багато підприємств впроваджують інструменти продажів, але не можуть підтримувати їх і досягти очікуваних результатів. Інструменти та структури продажів можуть мати велике значення для бізнесу, тому найкращі з них повинні бути простими у використанні та адаптації.

Першим таким інструментом є управління відносинами з клієнтами або CRM. Одним із найпотрібніших кожному бізнесу інструментів є система CRM або Customer Relationship Management. Без неї підприємства не можуть будувати довгострокові відносини зі своїми клієнтами та стабільно збільшувати продажі.

CRM допомагає автоматизувати бізнес-процеси, вести клієнтську базу, а також планувати та здійснювати майбутню взаємодію з клієнтами.

Наприклад, Microsoft Dynamics 365 CRM та Salesforce є відомими інструментами в цій галузі. Вони мають інтуїтивно зрозумілі інтерфейси, інтеграцію з іншими продуктами та корисні вбудовані інструменти, які допомагають збільшити продажі та покращити взаємодію з клієнтами.

Також важливою є українська CRM-система SalesDrive, спрямована на інтернет-магазини. Вона відстежує поставки товарів, управляє складськими залишками та дозволяє окремо аналізувати завдання компанії та менеджерів. [23]

Другим інструментом є воронка продажів. Її навіть можна відобразити в CRM-системі, де надається необмежений і зручний доступ до важливої інформації про стан процесів продажів. Завдяки цій інтегрованій функціональності, підприємства можуть в режимі реального часу відстежувати та аналізувати ключові метрики і приймати обґрунтовані та швидкі рішення для оптимізації продажів. [24]

Отже, воронка продажів є потужним аналітичним інструментом, якщо вона ґрунтується на реальних даних потенційних клієнтів. Її мета — показати етапи продажу, тобто шлях кожного клієнта (рис. 1.4). Шлях від моменту, коли людина зацікавилася послугою і до миті її використання, як правило, поділяють на декілька послідовних етапів: Усвідомлення > Інтерес > Рішення > Дія (Awareness, Interest, Decision, Action — маркетингова модель AIDA).

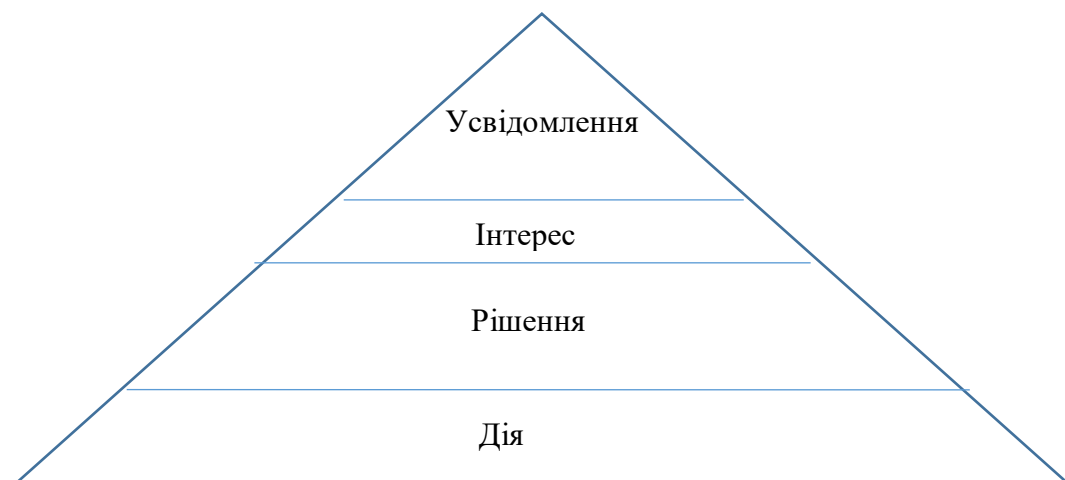


Рисунок 1.4 – Етапи продажу.

Джерело: розроблено автором за даними [25]

Накладання цих етапів шляху та кількості людей на кожному з них створює воронку, яка звужується донизу.

Верхня, ширша частина воронки – це людина, яка отримує першу інформацію про послугу, вже має певний інтерес до тієї чи іншої послуги і підходить до процесу вибору обережно. На цьому етапі відбувається порівняння послуг на основі ключових характеристик, таких як ціна або інші важливі переваги.

Друге – це люди на етапі, коли вони усвідомлюють, що зацікавлені в певній послугі. На цьому етапі потенційні покупці, як правило, хочуть дізнатися про послугу і намагаються з'ясувати, чи є на ринку подібні послуги. Тут спрацьовує алгоритм інформування споживачів про послуги компанії та зацікавлення їх цими послугами.

Якщо клієнт вирішує придбати відповідну послугу на підприємстві, він переходить на наступну сходинку воронки – найвужча частина - це коли люди приймають рішення і стають останньою воронкою – тобто фактичними клієнтами.

На мою думку, розуміння воронки продажів може допомогти оптимізувати стратегії маркетингу та продажів і спрямувати кожен етап відповідно до потреб цільової аудиторії.

Третім інструментом є Sales Force Automation (SFA), тобто покращення ефективності відділу продажів.

Отже, проаналізувавши міжнародні статті на цю тему, можна виділити таке визначення: «Sales Force Automation (SFA) - це програмне забезпечення, яке автоматизує ключові етапи процесу продажу, використовуючи інструменти автоматизації, які часто є продуктами, що надаються як сервіс (SaaS).» [26]

На мою думку, програмне забезпечення для автоматизації продажів дозволяє відділам продажів автоматизувати багато повторюваних завдань і організувати свою роботу так, щоб вони могли зосередитися безпосередньо на продажах. На різних

міжнародних та вітчизняних форумах зазначається дуже багато переваг, але я хочу виділити декілька з них:

- підвищення продуктивності продажів – коли продавці зменшують час, необхідний для роботи з системою, вони можуть зосередитися на правильних завданнях та діях, щоб швидше закривати угоди;
- підвищення ефективності продажів – з інструментами SFA продавці можуть витратити більше часу на виконання важливих завдань, таких як дзвінки потенційним клієнтам та організація зустрічей;
- підвищення привабливості для користувачів – продавці повинні хотіти використовувати системи автоматизації продажів;
- виявлення більше можливостей для отримання прибутку – програмне забезпечення SFA може інтелектуально відстежувати облікові записи та пропонувати наступні оптимальні дії.

Систем Sales Force Automation (SFA) використовує програмне забезпечення, яке надається спеціалізованими постачальниками. Основною метою SFA – є автоматизувати рутинні процеси відділу продажу, щоб спростити роботу продавців та підвищити їх ефективність. [27]

Отже, SFA може бути корисним для покращення ефективності відділу продажів. Він може допомогти команді зосередитися на важливих завданнях, збільшити продуктивність та ефективність, а також покращити обслуговування клієнтів.

Зростання онлайн-торгівлі веде до неминучого впровадження електронної комерції (e-commerce) як нового інструменту управління процесами продажу. Цей інструмент дозволяє підприємствам здійснювати продажі через Інтернет, що розширює географію збуту та забезпечує зручність для клієнтів. Тому важливо зазначити, що електронна комерція не просто інструмент, а й цілий канал продажів, який потребує власної стратегії та управління.

Згідно зі статтею 3 Закону України "Про електронну комерцію" – електронну комерцію вважають як сукупність відносин, спрямованих на отримання прибутку, які виникають під час:

- вчинення правочинів: це дії, спрямовані на набуття, зміну або припинення цивільних прав та обов'язків;
- здійснення дистанційно: це означає, що стороні правочину не потрібно бути фізично присутніми одна в одній;
- використання інформаційно-телекомунікаційних систем: це системи, які забезпечують передачу інформації на відстані, наприклад, Інтернет.

Як визначено у статті 3 Закону України «Про електронну комерцію», суб'єкт електронної комерції – суб'єкт господарювання будь-якої організаційно-правової форми, що реалізує товари, виконує роботи, надає послуги з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем, або особа, яка придбаває, замовляє, використовує зазначені товари, роботи, послуги шляхом вчинення електронного правочину. [28]

Важливо зазначити, що електронна комерція регулюється не лише статтею 3 Закону, але й іншими статтями цього Закону, а також іншими нормативними актами.

Отже, електронна комерція стала популярною серед підприємців, ритейлерів і споживачів завдяки своїй зручності, доступності та глобальному охопленню. Цей розвиток сприяли швидкий розвиток технологій, зокрема Інтернету та мобільних пристроїв.

Олег Вишняков, почесний консул держави Ізраїль у Західному регіоні України та власник мережі гіпермаркетів Ultramarket ("Мегамаркет"), зазначає, що головний фактор, що сприяє розвитку e-commerce у світі, – швидкий розвиток технологій, зокрема інтернету та мобільних пристроїв. [29]

Олег Вишняков проаналізував прогнози Statista у світі (рис 1.5). У 2023 році Азія має найвищий загальний дохід від роздрібної електронної комерції – понад 2 трлн дол. Другий за величиною дохід від онлайн-магазинів отримає Америка – близько 1,1

трлн. Дохід від електронної комерції в Африці буде найменшим у світі – близько 44 млрд дол. [29]

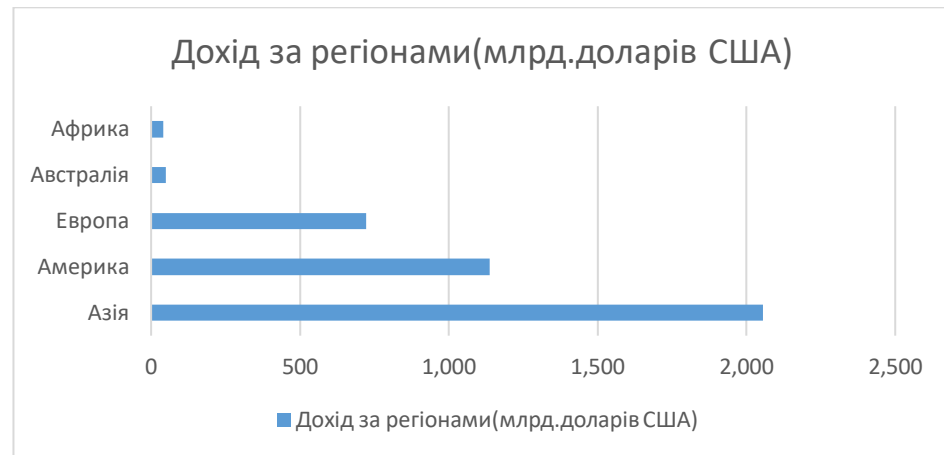


Рисунок 1.5 – Загальний дохід від роздрібної електронної комерції.

Джерело: розроблено автором на основі [29].

Отже, на мою думку, електронна комерція (e-commerce) дійсно є важливим інструментом управління процесами продажу на сучасних підприємствах. Вона дозволяє компаніям розширити свої ринки збуту, залучити нових клієнтів та підвищити зручність для існуючих клієнтів. Електронна комерція також дозволяє підприємствам ефективно взаємодіяти з клієнтами, використовуючи різноманітні онлайн-інструменти та сервіси, такі як електронні платежі, онлайн-консультації, сповіщення про акції та інше.

Дослідження теоретичних основ бізнес-процесів підприємств електронної комерції дозволило мені сформулювати авторське визначення цього поняття. Під поняттям розуміється системний процес реалізації управлінських процедур (планування, організації, застосування інструментів мотивації, контролю та координації діяльності підприємств електронної комерції), спрямований на досягнення поставлених цілей шляхом цілеспрямованого управлінського впливу.

На мою думку, ефективне управління процесами продажу на підприємстві потребує чіткої системи прийняття управлінських рішень, що ґрунтується на даних та аналітиці. Управлінські рішення є найважливішим елементом процесу управління

підприємством, своєрідним центром, навколо якого обертається життя організації. Рішення можна розглядати як продукт управлінської праці, а його прийняття - як процес, що веде до появи цього продукту. Ці рішення ґрунтуються на аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, метою яких є досягнення цілей підприємства та забезпечення його ефективного функціонування. [30]

Можна сказати, що управлінські рішення - це каркас, на якому ґрунтується стратегія та тактика підприємства. Вони базуються на аналізі інформації про ринок, конкурентів, власні можливості та обмеження. Рішення повинні бути наочними, конкретними та зорієнтованими на результат. Це може включати в себе рішення про розвиток нового продукту або послуги, розширення ринків збуту, удосконалення виробничих процесів тощо. Ці рішення мають бути адаптовані до змін у навколишньому середовищі та узгоджуватися зі стратегією компанії.

Існує декілька ключових моментів, на які базуються управлінські рішення та фактори, які слід враховувати. Наприклад, треба використовувати ключові показники ефективності (KPI) для вимірювання результативності процесів продажу. Також можна застосувати інструменти аналітики, такі як факторний аналіз. У контексті управління процесами продажів, факторний аналіз може допомогти визначити ключові фактори, що впливають на рівень продажів, ідентифікувати проблемні зони та можливості для покращення та сегментувати клієнтів та розробити більш адресні стратегії продажів.

РОЗДІЛ 2. КОМЕРЦІЙНА ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ДХЛ ІНТЕРНЕТНЛ УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика комерційної діяльності ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна»

Приватне акціонерне товариство (ПАТ) «ДХЛ Інтернешнл Україна» знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Лугова, 9.

Основним видом діяльності є надання міжнародних та внутрішніх експрес-послуг з доставки документів та посилок. Компанія входить до складу Deutsche Post DHL Group, одного з найбільших у світі постачальників логістичних послуг.

ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна» - це динамічно зростаюча компанія, яка є одним з лідерів українського ринку експрес-доставки. Компанія пропонує широкий спектр послуг для будь-яких потреб, має високий рівень сервісу та надійності, а також досвід роботи на українському ринку з 1991 року.

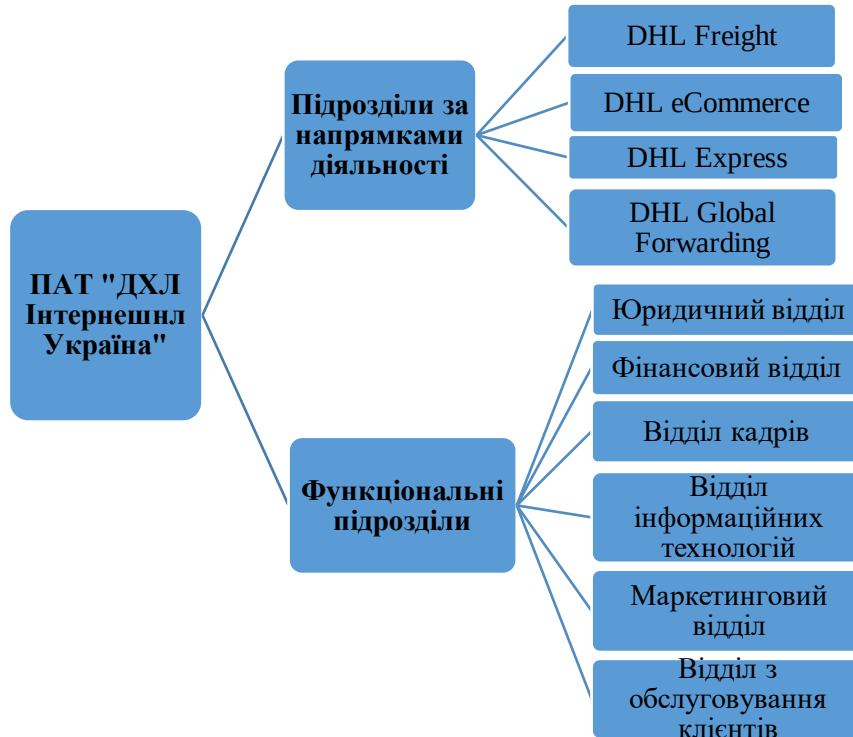
Наявність висококваліфікованих кадрів і сучасної технічної бази дійсно дозволяє підприємству, такому як ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна», бути в курсі найсучасніших тенденцій і технологій у галузі логістики та міжнародних перевезень. Це дозволяє підприємству ефективно конкурувати на ринку та надавати клієнтам високоякісні послуги.

За останній рік галузь знаходиться у задовільному стані за рахунок підвищення попиту на логістичні послуги, зростання торговельного обороту та розвитку міжнародної торгівлі. Крім того, підприємства активно використовують інноваційні технології та цифрові рішення для оптимізації логістичних процесів.

Основними конкурентами ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна» на українському ринку логістичних послуг є «FedEx» та «UPS». Ці компанії також активно використовують інноваційні підходи та конкурують за клієнтів на ринку. ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна» увійшло до топ-10 транспортних компаній, які належать до списку найкращих в Ukrainian Business Award. [31]

ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна» – є більш привабливим за рахунок продуманої розумної політики, високої якості обслуговування, широкого спектру послуг та глобальної мережі, що дозволяє забезпечити швидкі та надійні доставки по всьому світу. Структура ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна» поділена на кілька основних підрозділів: (табл. 2.1)

Таблиця 2.1. Структура підприємства ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна»



Джерело: складено автором на основі даних підприємства [32]

Спеціалізовані структурні підрозділи «ДХЛ Інтернешнл Україна» пропонують унікальний набір логістичних рішень від внутрішньої до міжнародної доставки посилок до міжнародних автомобільних, авіаційних, морських та експрес-перевезень вантажів для наскрізного управління ланцюжком постачання. [32]

Отже, розберемо структуру підприємства «ДХЛ Інтернешнл Україна». Наразі в Україні діє чотири підрозділи. Перший підрозділ – це DHL Express (міжнародна експрес-доставка). Цей підрозділ пропонує широкий спектр послуг з експрес-доставки вантажів по всьому світу. Приклади включають: доставка термінових документів, бізнес-паперів, цінних речей або електроніки.

Другий підрозділ – це DHL Global Forwarding або вантажоперевезення. Цей підрозділ пропонує комплексні рішення з вантажоперевезень, включаючи авіаперевезення, морські перевезення, перевезення автотранспортом та інші. Наприклад, перевезення промислового обладнання, сировини або товарів народного споживання. Третій підрозділ – це DHL Freight або перевезення вантажів автотранспортом. Цей підрозділ пропонує широкий спектр послуг з перевезення вантажів автотранспортом, включаючи LTL (часткові завантаження) та FTL (повні завантаження). Приклади включають перевезення продуктів харчування, меблів та будівельних матеріалів. Останній підрозділ – це DHL eCommerce або рішення для e-commerce. Цей підрозділ пропонує рішення для доставки товарів, придбаних в інтернет-магазинах. Наприклад, доставка одягу, електроніки, книг, товарів для дому.

До функціональних підрозділів відноситься багато відділів, таких як:

1. Фінансовий відділ, тобто ведення бухгалтерського обліку, контроль за фінансовою діяльністю.
2. Юридичний відділ – правове забезпечення діяльності підприємства.
3. Відділ кадрів включає підбір та найм персоналу, кадрова робота.
4. Відділ інформаційних технологій – це підтримка та розвиток ІТ-інфраструктури.
5. Маркетинговий відділ, тобто просування послуг підприємства на ринку.
6. Відділ з обслуговування клієнтів включає надання консультацій та підтримки клієнтів.

Отже, ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна» є частиною Deutsche Post DHL Group і має складну міжнародну структуру. Організаційна структура ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна» включає велику кількість дочірніх компаній та підрозділів. У кожній країні, в тому числі в Україні, ДХЛ має власні підрозділи та представництва для забезпечення своїх послуг.

Структура продажів у підприємства визначає, як організовано процес продажу їхніх логістичних послуг на ринку України. Ця структура включає в себе різні

елементи, такі як канали продажів, стратегії взаємодії з клієнтами, системи мотивації продажів, а також методи та техніки продажу, спрямовані на досягнення цілей компанії щодо обсягів продажів та задоволення потреб клієнтів.

Основні елементи структури продажів на підприємстві «ДХЛ Інтернешнл Україна» включає:

- прямий канал продажів – цей канал передбачає безпосередні продажі від компанії до клієнта, без посередництва інших організацій або агентств, для цього можуть використовуватися різні методи, включаючи прямий контакт з клієнтами, рекламу, просування в Інтернеті тощо;
- мультиканальний канал продажів – цей підхід використовує різні канали для залучення клієнтів та збуту продукції або послуг, наприклад, використання інтернет-магазину, робота з дистриб'юторами, прямий продаж тощо;
- телесейл – це використання телефонного зв'язку для проведення продажів, компанія може використовувати телесейл для залучення нових клієнтів, підтримки вже існуючих клієнтів або реалізації конкретних пропозицій або акцій;
- робота з ключовими клієнтами - підприємство активно співпрацює з ключовими клієнтами, які мають значний обсяг перевезень та потребують індивідуального підходу, для цього можуть бути створені спеціальні програми та умови співпраці.

На мою думку, структура продажів підприємстві «ДХЛ Інтернешнл Україна» дійсно допомагає їй ефективно взаємодіяти з клієнтами, забезпечувати їхні потреби та досягати стратегічних цілей у сфері продажів та розвитку бізнесу.

Завдяки поєднанню прямих, мультиканальних та телесейл каналів продажів підприємство може охопити широкий спектр клієнтів. Це дозволяє їй охопити як великі корпорації, так і малі та середні підприємства, а також фізичних осіб. Також структура продажів на підприємстві організована таким чином, щоб максимально використовувати ресурси. «ДХЛ Інтернешнл Україна» має відданих менеджерів з продажу, які відповідають за роботу з клієнтами.

Отже, підприємство постійно вдосконалює власну структуру продажів, щоб краще відповідати потребам клієнтів. Компанія інвестує в нові технології та інструменти, щоб зробити процес продажу більш ефективним. ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна» також надає своїм менеджерам з продажу постійну підтримку та навчання, щоб вони могли надавати клієнтам найкращий сервіс.

Завдяки своєму постійному розвитку та вдосконаленню структура продажів підприємство й надалі буде допомагати їй досягати успіху на ринку. Кадрова політика «ДХЛ Інтернешнл Україна», спрямована на залучення та утримання кращих кадрів, підвищення мотивації та продуктивності праці, розвиток та навчання персоналу, створення комфортних умов праці, дійсно є важливим фактором у розвитку компанії. Така політика дозволяє привернути талановитих співробітників, які допоможуть у зміцненні позицій на ринку та забезпечать конкурентні переваги. Крім того, ставлення до персоналу впливає на їхню продуктивність та відданість компанії, що безпосередньо впливає на її успішність. Кількість співробітників «ДХЛ Інтернешнл Україна» протягом 2021-2023 років становить: в 2021 році - 404 співробітника, в 2022 році – 385 співробітників (зменшилася на 4,68% порівняно з 2021 роком), в 2023 році – 303 (зменшилася на 25,00% порівняно з 2021 роком). [33]

Наразі компанія пропонує конкурентну заробітну плату та соціальний пакет, можливості для кар'єрного зростання та професійного розвитку, також, гнучкий графік роботи, можливість віддаленої роботи, корпоративні спортивні змагання, культурні та розважальні заходи. Наприклад, у кожній філії DHL в різних країнах є своя футбольна команда, грають у ній співробітники. «ДХЛ Інтернешнл Україна» використовує різні канали для пошуку та залучення талановитих фахівців, такі як онлайн-платформи з працевлаштування, профільні сайти та університети. Компанія використовує систему мотивації, яка включає в себе матеріальні та нематеріальні стимули. «ДХЛ Інтернешнл Україна» прагне створити атмосферу довіри та підтримки, де кожен співробітник може відчутися частиною команди.

Наприклад, зараз діє програма "Молоді таланти" – щорічна програма стажування для кращих студентів та випускників. Також є система "360 градусів" – це система оцінки та розвитку персоналу та програма "Здоровий спосіб життя" – програма з оздоровлення та підтримки здоров'я співробітників. [34, 35]

Отже, підприємство постійно вдосконалює свою кадрову політику, щоб відповідати потребам ринку та забезпечувати успішний розвиток компанії.

ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна» - лідер у сфері екологічності та зеленої логістики. Підприємство активно впроваджує екологічні ініціативи на території України, щоб мінімізувати вплив на довкілля та прагне до зменшення викидів парникових газів, оптимізації використання ресурсів та підвищення екологічної свідомості своїх співробітників та клієнтів. На «ДХЛ Інтернешнл Україна» вже курсують 100+ електромобілів, планується значне розширення парку, відкриття еко-центрів у Києві та Львові та використання екологічних матеріалів та енергоефективних технологій при будівництві.

«ДХЛ Інтернешнл Україна» запускає нову послугу GoGreen Plus – це дозволить клієнтам долучитися до процесу зменшення викидів парникових газів, оскільки тут передбачається використання екологічно чистого авіаційного палива (SAF) для забезпечення повітряних перевезень вантажів. Як повідомили представники DHL, спочатку послугу запустять у Великій Британії, потім Італії, Данії, Швеції, Канаді, Австралії, Південній Африці та Об'єднаних Арабських Еміратах. Клієнти, які оберуть доставку GoGreen Plus через MyDHL+ на онлайн-платформі, отримають більш привабливі умови обслуговування. Серед переваг краща гнучкість логістики та більше можливостей відслідковувати рух вантажу у режимі реального часу. Звісно, до цього додається відчуття власної причетності до вирішення глобальних проблем екології. Також у компанії зауважили, що клієнти можуть обрати GoGreen Plus як для повного обслуговування, так і для окремих відправлень. [36]

ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна» активно працює над оптимізацією та автоматизацією процесів, використовує сучасні технології та постійно вдосконалює

їх. На підприємстві побудова процесів базується на трьох основних принципах (рис.2.1). Основний принцип побудови процесів на підприємстві – клієнтоорієнтованість або спрямованість на задоволення потреб і очікувань клієнтів. Компанія створює процеси таким чином, щоб забезпечити високу якість обслуговування, швидкість та надійність доставки, а також ефективне спілкування з клієнтами. Другим принципом є ефективність, бо ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна» прагне до постійного покращення та оптимізації своїх процесів. Це означає впровадження новітніх технологій, автоматизацію рутинних операцій, вдосконалення логістичних схем та постійний аналіз ефективності процесів з метою їхньої оптимізації. Третій принцип побудови процесів на підприємстві – це надійність, тому що компанія забезпечує високий рівень надійності виконання послуг та доставки. Це означає, що вона дотримується графіків доставки, надає точну інформацію про статус вантажу та виконує свої зобов'язання перед клієнтами вчасно і ефективно.



Рисунок 2.1 – Основний принцип побудови процесів на підприємстві.

Джерело: Складено автором на основі [37, стор. 41-42]

Отже, ці принципи допомагають компанії досягати високої ефективності та задоволення потреб клієнтів, що є ключовими факторами успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Таблиця 2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна» за 2020-2022 рр.

Показник	Роки		
	2021	2022	2023
Дохід	1 357 848 000	509 387 000	851 071 000 грн
Чистий прибуток, грн	17 306 000	20 667 000	14 699 000
Власний капітал, грн	9 698 000	9 698 000	9 698 000
Обсяг перевезень, тон	20 000 тон	10 000 тон	18 000 тон
Кількість відправлень	46 670	25 836	50 739
Незавершені капітальні інвестиції, тис грн	83 788,00	50 357,00	43 164,00
Амортизація	378 569	249 796	598 281

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства [38, 39]

Провівши аналіз основних техніко-економічних показників ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна» за 2021-2023 рр. (табл. 2.2), можна зробити наступні висновки.

В 2022 році компанія тимчасово призупинила роботу в деяких регіонах України через бойові дії та ризики для безпеки своїх співробітників. Проте, згодом ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна» відновила роботу в більшості регіонів країни, де це стало безпечно. Тому, фінансові показники, а саме дохід підприємства в 2023р. збільшився на 67,1%, попри економічну нестабільність в Україні – це свідчить про адаптацію компанії до нових умов. Чистий прибуток на підприємстві зростає на 25,5%

у 2023 році порівняно з 2022 роком, завдяки оптимізації витрат та покращенню операційної ефективності. Власний капітал залишався незмінним протягом 2021-2023 років.

Щодо операційних показників, то можна побачити, що обсяг перевезень зростання на 80% у 2023 році порівняно з 2022 роком, завдяки відновленню ділової активності та розширенню географії. Кількість відправлень показує позитивну динаміку, завдяки розвитку онлайн-торгівлі та експрес-доставки, порівняно з 2022 роком.

Інвестиційні показники, а саме амортизація –відбувається зростання у 2023 році порівняно з 2022 роком, ймовірно, через збільшення капітальних інвестицій у 2023 році. Капітальні інвестиції на підприємстві в 2021-2023рр. дійсно змінюється, а саме, оновлення автопарку на 40% , розширення мережі відділень на 45%, придбання нового програмного забезпечення на 35% та оновлення обладнання для складів на 20%. Група DHL щорічно інвестує 1% свого чистого прибутку в ініціативи, які мають позитивний вплив на суспільство та покращують життя людей у цілому світі.

2.2. Аналіз основних показників оцінки ефективності роботи команди продажу ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна»

Для багатьох підприємств продажі є важливим джерелом доходу, що забезпечує потік грошових коштів. Контролюючи продажі, компанії можуть ефективно управляти цим потоком, максимізувати прибуток, залучати нових клієнтів та утримувати існуючих.

Для успішного контролю продажів компанії використовують різні методи та інструменти, такі як аналіз продажів, визначення ключових показників ефективності (KPI), дослідження ринків і конкурентів, розробка стратегій продажів і навчання

персоналу. Контролюючи продажі, компанії можуть своєчасно виявляти проблеми та ризики, а також розробляти стратегії подальшого розвитку та зростання доходів.

Аналіз цих показників дозволяє компаніям розуміти, які аспекти їхніх продажів працюють добре, а які потребують удосконалення, що дозволяє зробити ефективніше управлінські рішення для підвищення результативності бізнесу. На прикладі кількісних показників в розділі 1.2., хочу показати стосовно ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна», бо вони є важливими для оцінки ефективності продажів і можуть допомогти зрозуміти, наскільки добре ці показники працюють у цій сфері. DHL – міжнародна компанія у світі, підрозділи якої працюють у 220 країнах. Усі процеси стандартизовані, а відділення та операційні зали хоч в Алжирі, хоч у Гельсінкі будуть практично такими самими, як у Києві. Операційні процеси - це серце компанії. Головний показник ефективності - час доставки вантажу або пакета документів від відправника одержувачу.

Таблиця 2.3. Кількісні показники
ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна» за 2021-2023 рр.

Кількісні показники	Формули	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
1. Обсяг продажів	Обсяг продажів = кількість товарів/послуг, проданих за певний період × ціна кожного товару/послуги.	3 940 461 грн	1 094 425 грн	1 074 438 грн

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
2. Середній чек	Середній чек = загальна сума продажів / кількість чеків	3 940 461грн / 4 000 продажів = 985,12 грн	1 094 425 грн / 2 000 продажів = 547, 21 грн	1 074 438 грн / 2500 продажів = 429, 77 грн
3. Час доставки	Час доставки = час обробки + час транспортування	2-3 дні	3-8дні	3-8 дні
4. Кількість скарг	Кількість скарг = кількість скарг за певний період часу / кількість клієнтів за певний період часу	120 (за рік)	98 (за рік)	186а рік)
5. Рівень задоволеності клієнтів	Рівень задоволеності клієнтів (CSAT) = кількість задоволених клієнтів / кількість опитаних клієнтів) × 100%	86,1% = (8 610 / 10 000) * 100%	70 % = (3 531 / 5 000) * 100%	76,6% = (9 970/ 13 000) * 100%

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства [40]

Здійснивши аналіз кількісних показників ефективності роботи команди продажу ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна», можна побачити, що обсяг продажів, у 2023 році обсяг продажів знову зріс до 1 074 438 грн, що на 2,3% менше, ніж у 2021 році, але на 2,8% більше, ніж у 2022 році. У 2023 році середній чек знову зріс до 429,77 грн, що на 21,3% менше, ніж у 2021 році, але на 24,5% більше, ніж у 2022 році. Час доставки у 2020 році був 2-3 дні, але з причини закриття аеропортів, тепер час доставки не менше 3 днів. У 2021 році підприємство отримало 120 скарг протягом

року. У 2022 році кількість скарг знизилася до 98 протягом року, що на 18,3% менше, ніж у 2021 році. У 2023 році кількість скарг знову зросла до 186 протягом року, що на 90% більше, ніж у 2022 році, але на 55% більше, ніж у 2021 році. Рівень задоволеності клієнтів протягом 2021-2023 років демонструє майже позитивну динаміку.

Більшість успішних менеджерів із продажу, на підприємстві, сьогодні використовують складні інструменти управління продажами для підвищення ефективності. Хоча ці інструменти обіцяють зробити управління продажами набагато більш дисциплінованим, ніж це було традиційно, більшість менеджерів вважають їх впровадження складним. Продавцям і керівникам першої лінії часто не вистачає дисципліни, щоб регулярно вводити дані. Інструменти управління продажами можуть значно підвищити продуктивність, але самі по собі ці інструменти не мають великої цінності.

У 2022-2023 році ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна» зіткнулося з низкою проблем, пов'язаних зі зниженням продажів, прибутковістю та задоволеністю клієнтів. Щоб подолати ці виклики, компанія вирішила впровадити глобальний процес покращення продажів (GSIP), який допомагає підвищити мотивацію та за активність співробітників, створити культуру безперервного вдосконалення та отримати конкурентну перевагу на ринку. GSIP складається з наступних елементів:

- оцінка – визначення поточних сильних і слабких сторін компанії;
- визначення чітких і вимірюваних цілей для покращення;
- розробка плану дій для досягнення цілей;
- впровадження плану дій;
- відстеження прогресу та внесення необхідних коректив;

Впровадження GSIP дозволило підприємству досягти значних результатів: обсяг продажів у 2023 досягнув 1 074 438 грн (збільшення на 2,8% порівняно з 2022 роком). Також було зафіксовано збільшення середнього чеку: до 429,77 грн (збільшення на 24,5% порівняно з 2022 роком). Зниження середнього чека у 2022 році може бути пов'язане з зміною поведінки споживачів, наприклад, клієнти могли

купувати більше товарів онлайн з меншим середнім чеком. Крім того, збільшення часу доставки (3-8 дні) пов'язане з закриттям аеропортів через повномасштабне російське вторгнення в Україну.

В цілому, усі дані свідчать про те, що впровадження GSIP мало значний позитивний вплив на ключові показники ефективності «ДХЛ Інтернешнл Україна». Завдяки GSIP компанія змогла покращити показники продажів, прибутковості та задоволеності клієнтів, а також зміцнити свої позиції на ринку.

Для підприємства «ДХЛ Інтернешнл Україна» головною метою процесу GSIP є «переміщення голки вправо» (рис. 2.2.) тобто, збільшення обсягу продажів, підвищення рентабельності продажів та покращення рівня задоволеності клієнтів. Впровадження GSIP допомагає «ДХЛ Інтернешнл Україна» досягти своїх цілей та зміцнити свої позиції на ринку.

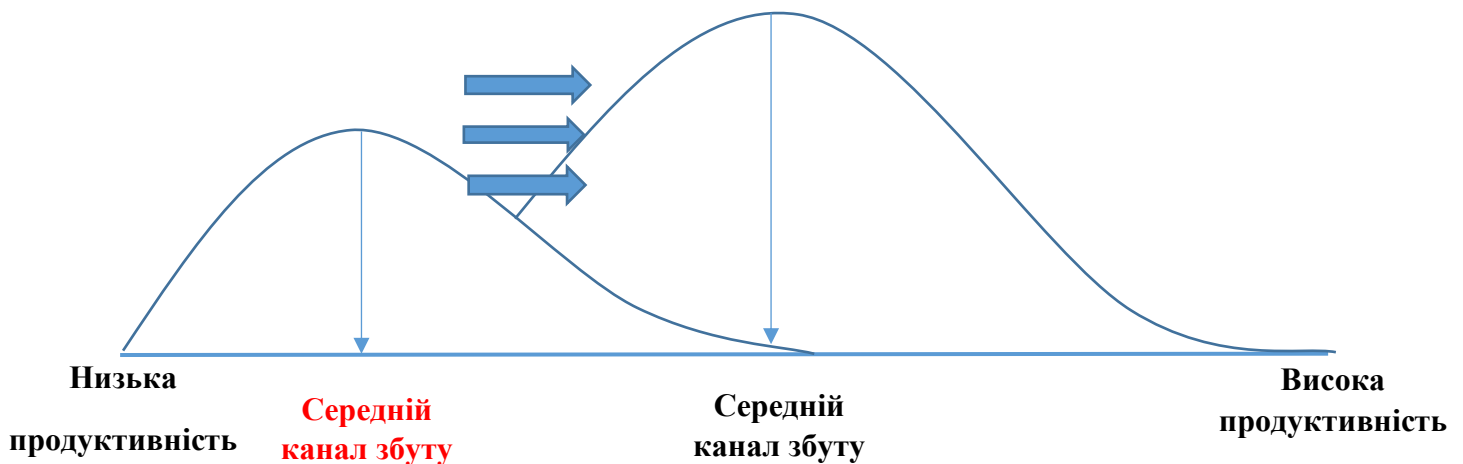


Рисунок 2.2 – Мета процесу GSIP для підприємства «ДХЛ Інтернешнл Україна»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [41]

Для досягнення успіху необхідно постійно вдосконалювати процес та адаптувати його до змінних умов ринку. Керівництво компанії підтримує GSIP та виділяє необхідні ресурси для його реалізації.

Важливо зазначити, що GSIP - не єдине рішення, яке може допомогти компаніям підвищити ефективність продажів. Однак, як показує приклад «ДХЛ Інтернешнл Україна», GSIP може бути високоефективним інструментом для досягнення цілей зростання і розвитку.

На підприємстві «ДХЛ Інтернешнл Україна» є кілька інструментів, призначених для покращення ефективності продажів. Основним стандартом є Global Sales Scorecard (GSS), який спрямований на вимірювання та порівняння показників продажів у країні та регіоні з точки зору ефективності та результативності (збутова діяльність, управління конвеєром), управління клієнтами (придбання та утримання) та бізнес-результати. GSS застосовується для всіх країн DHL.

На мою думку, інструменти управління продажами – це потужний ресурс, який може значно підвищити ефективність роботи команди. Справжня ефективність досягається лише за умови комплексного підходу, який включає:

- пов'язання ефективності продажів із загальною бізнес-стратегією;
- регулярне проведення складних тестів продуктивності;
- визначення кількох ключових областей для покращення;
- оцінка індивідуальної продуктивності;
- постійне навчання та розвиток персоналу.

Також на підприємстві діє метод аналізу управління продажами за допомогою квінтільних графіків – це дозволяє регіональному управлінню ефективно визначити та підтримувати високий рівень продажів в компанії. Розподіл керівників відділу продажів на квінтилі дозволяє ідентифікувати як найефективніших, так і менш ефективних співробітників за певними KPI.

Метою процесу є покращення загального середнього показника продажів; шляхом підвищення рівня тих, хто має низькі результати, до рівня середніх і високих за допомогою дисциплінованого порівняльного аналізу та навчання в кожній команді продажів. Для цього зосереджено увагу на малоефективних індивідах (квінтіль 3, 4 і 5). Якщо для конкретного KPI загальний середній показник по країні є прийнятним, а

розрив між 40% найвищих показників невеликий, тоді слід орієнтуватися на квінтиль 4 і 5. Проте, якщо загальне середнє навіть нижче прийнятних значень і існує величезний розрив між 40% найкращих, тоді рекомендується зосередитися на більшій групі (принаймні квінтилі 3, 4 і 5) (рис. 2.3).

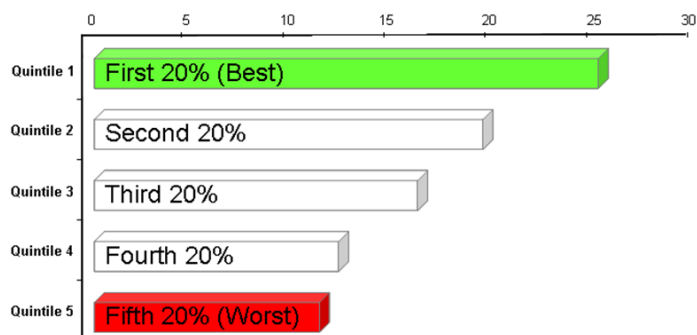


Рисунок 2.3 – Приклад квінтиля на підприємстві «ДХЛ Інтернешнл Україна».

Джерело: [41]

Цей процес допомагає забезпечити, що «ДХЛ Інтернешнл Україна» максимально використовує потенціал свого персоналу та досягає високих показників продажів, що є ключовим для успіху в сучасному бізнес-середовищі. Для прикладу, хочу показати як працює квінтильний аналіз, а саме, кількості відправлень на підприємстві. Для цього потрібно зібрати дані про кількість відправлень для кожного керівника відділу продажів за певний період часу (наприклад, за квартал). Робимо розподіл керівників відділу продажів на 5 груп (квінтилів) за кількістю відправлень (квінтиль 1: найвища кількість відправлень (найефективніші), квінтиль 5: найнижча кількість відправлень (найменш ефективні)). Далі порівнюємо результати кожного квінтиля, визначаємо розрив в ефективності між квінтилями та виявляємо найефективніших та найменш ефективних керівників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. Схема на прикладі кількості відправлень на підприємстві.

Квінтиль	Кількість відправлень	Характеристика
1	2	3
1	> 100	Найефективніші
2	80 – 100	Вище середнього

Продовження таблиці 2.4

1	2	3
3	60 – 80	Середній
4	40 – 60	Нижче середнього
5	< 40	Найменш ефективні

Джерело: розроблено автором на основі [42]

Аналізуючи схему кількості відправлень, можна побачити розрив в ефективності між квінтилем 1 та квінтилем 5: > 60 відправлень; між квінтилем 2 та квінтилем 4: 40 відправлень ; найефективніші: квінтіль 1; найменш ефективні: квінтіль 5.

Отже, для квінтіль 5 треба розробити навчання з кращих практик квінтеля 1, переглянути внутрішні проблеми, встановити нові цілі та КРІ

Найголовніше, впровадити заплановані заходи для квінтеля 5, регулярно відстежувати кількості відправлень протягом певного періоду та порівнювати результати з попередніми квінтилями.

Як висновок можна сказати, що вся операційна діяльність у компанії підпорядкована ключовим стратегічним цілям:

- ✓ Бути компанією №1 для співробітників,
- ✓ Бути компанією №1 для клієнтів,
- ✓ Бути компанією №1 для інвесторів.

Ці цілі складаються в логічний ланцюжок: компанія піклується про те, щоб співробітники відчували себе щасливими. Адже щасливі співробітники максимально намагаються зробити щасливими клієнтів, надаючи їм чудову якість послуг і позитивні враження від взаємодії на ПАТ«ДХЛ Інтернешнл Україна». Щасливі клієнти - це лояльні клієнти, які залишаються з компанією надовго, разом розвиваються і рекомендують послуги своїм знайомим, партнерам, клієнтам. Лояльні та успішні клієнти дають змогу міжнародній мережі «ДХЛ Інтернешнл Україна» бути прибутковою та підтримувати сталий розвиток, створюючи цінність для всіх своїх

стейкхолдерів. Оскільки зробити клієнтів щасливими можуть тільки щасливі співробітники, одне з найважливіших завдань у компанії - створення у персоналу гарного настрою. Підбір співробітників у DHL здійснюється з урахуванням відповідності корпоративним цінностям. У компанію з радістю візьмуть того, хто цінує командну роботу, ставиться з повагою до людей, готовий вийти за рамки посадових обов'язків і допомогти у вирішенні нестандартних ситуацій, хто прагне зробити світ навколо себе кращим і добрішим.

2.3. Фактори і резерви удосконалення системи управління продажами ПАТ „ДХЛ Інтернешнл Україна,,

В ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна» висока увага приділяється дотриманню ключових показників ефективності в усіх напрямках - продажі, обслуговування клієнтів, операційна діяльність, управління персоналом. Система мотивації враховує ті показники, на які співробітник дійсно може вплинути як персональними діями, так і в складі команди. В асортименті підприємства – великий набір послуг, розроблених з урахуванням потреб різних груп клієнтів: наприклад, для індивідуальних клієнтів і невеликих компаній, які нечасто роблять міжнародні відправлення, доступні "щасливі години" з пільговими тарифами на послуги. Клієнт, який самостійно оформляє товарно-транспортну накладну в онлайн-системі, отримує додаткову знижку.

Аналізуючи інформацію, яку я отримала на практиці на підприємстві «ДХЛ Інтернешнл Україна», я можу сказати, що дійсно кожен співробітник – продавець. У компанії працює система мотивації за пошук ідей про потенційних клієнтів і генерацію лідів. Якщо співробітник (кур'єр або працівник офісу), проїжджаючи знайомим маршрутом, побачить нову вивіску над офісом, який відкрився, - він обов'язково сфотографує назву компанії та передає інформацію у відділ продажів. Там менеджери з продажу ознайомляться з компанією і розглянуть потенційні можливості співпраці з нею, запропонують оптимальний пакет послуг з урахуванням специфіки

діяльності та розмірів організації. Також співробітник, який поповнив базу знань про потенційних клієнтів, буде нагороджений за створення нового ліда. Пошук нових можливостей і потенціалу для розвитку - це частина командної культури та партнерських відносин всередині «ДХЛ Інтернешнл Україна». Крім того, на підприємстві безперервно підвищують операційну ефективність, знаходячи резерви для поліпшень. Наприклад, в 2021 році відправлення, які завантажені ввечері в корпоративний літак DHL, сортуються ще в повітрі - поки борт летить із Києва до Лейпцига, де розташований європейський транзитний термінал компанії. Таке сортування економить час доставки одержувачу, адже одразу після приземлення в аеропорту розсортовані документи та вантажі прямують за своїми маршрутами - до Африки, Азії чи Америки. Колл-центр «ДХЛ Інтернешнл Україна» - це зразок високих стандартів обслуговування та безперервного вдосконалення. У режимі реального часу відстежується набір основних показників, таких як час відповіді на телефонний дзвінок. У компанії встановлено найвищий на українському ринку показник приймання дзвінків - 90/10, що означає, що 90% дзвінків мають бути взяті за 10 секунд. Також відстежується відсоток обірваних або неприйнятих дзвінків, який становить 0,8% від загальної кількості. У середньому в компанію на день надходить близько 2000 дзвінків, і тільки 16 із них можуть бути зірвані. Показники виводяться на великий екран, який служить панеллю приладів, і вся команда стежить за результатами своєї діяльності. Якщо, наприклад, у пікові години один із показників наближається до "червоної зони", - тоді до відповідей на дзвінки долучаються і менеджери, щоб не допустити упущених дзвінків і зниження якості обслуговування клієнтів.

У компанії вважають, що активне лідерство можна порівняти з водієм транспортного засобу, а залученість співробітників - з його паливом. Разом вони дають високу швидкість і надійність при русі в правильному напрямку. Перебуваючи в компанії «ДХЛ Інтернешнл Україна» і спілкуючись із командою менеджерів, можна

відчутти, що управління засноване на принципах поваги до кожної людини, і при цьому незмінно орієнтоване на результати для бізнесу.

Фактори можуть бути різними і впливати на систему управління продажами та її результативність. Наприклад, зовнішні фактори, а саме:

- по-перше, наразі економічна ситуація в Україні складна та нестабільна, через це на підприємстві відбулося зниження купівельної спроможності та руйнування інфраструктури – це призвело до значного зниження попиту на послуги «ДХЛ Інтернешнл Україна». Крім того, зростання цін на енергоносії, паливо, та інші товари та послуги призвело до значного зростання витрат на підприємстві. Також, руйнування інфраструктури та бойові дії ускладнюють доставку вантажів.

Незважаючи на ці виклики, «ДХЛ Інтернешнл Україна» продовжує працювати в Україні. Компанія вживає заходів для підтримки своїх співробітників та клієнтів, а також для відновлення своєї діяльності в постраждалих регіонах.

- по-друге, до зовнішніх факторів можна віднести конкурентне середовище, бо ринок логістичних послуг в Україні дуже конкурентний, і «ДХЛ Інтернешнл Україна» стикається з жорсткою конкуренцією з боку як вітчизняних, так і міжнародних компаній.

- в-третє, це зміна потреб клієнтів та технологічні інновації можуть впливати на стратегію та діяльність компанії.

Наразі відбуваються дійсно важливі зміни в потребах клієнтів, які впливають на системи управління продажами та логістичні послуги компаній. Інтернет-торгівля стає все більш популярною, а для доставки товарів потрібні швидкість і надійність. Глобалізація зробила міжнародну торгівлю більш доступною, що призвело до зростання попиту на міжнародні логістичні послуги. Оскільки персоналізація стала важливим елементом задоволення потреб клієнтів, компаніям важливо розуміти потреби своїх клієнтів і пропонувати індивідуальні рішення. Щоб досягти успіху в цьому середовищі, компаніям необхідно постійно вдосконалювати свої системи управління продажами та логістичні процеси, щоб вони були швидкими, ефективними

та адаптованими до потреб клієнтів. Тому підприємство «ДХЛ Інтернешнл Україна» робить все можливо щоб задовольнити своїх клієнтів.

Крім того, технологічні інновації також мають значний вплив на стратегію та діяльність компанії «ДХЛ Інтернешнл Україна», наприклад, штучний інтелект використовується для автоматизації багатьох завдань, пов'язаних з продажами, таких як кваліфікація лідів, планування зустрічей та створення пропозицій. Зараз популярна технологія інтернет речей (IoT) для відстеження вантажів в режимі реального часу та збору даних про ланцюг постачання. Підприємство впроваджує дуже багато нових технологій, в 2024 році відбувається запуск мобільного додатку API - CRM-застосунок на телефоні. [43]

API (Application Programming Interface) – це інтерфейс програмування застосунків. Наразі діє тенденція Cloud & API – це стосується розширення операційної інтеграції хмарних обчислень із використанням веб-сервісів програмного забезпечення для зберігання й обміну даними в Інтернеті замість використання локальних рішень для жорстких дисків. Крім того, він включає інтерфейси прикладного програмування (API), які є програмними протоколами, які дозволяють програмним службам і програмам спілкуватися один з одним і обмінюватися даними та функціями в режимі реального часу. Оскільки API дозволяє підприємству відкривати доступ до своїх ресурсів, зберігаючи безпеку та контроль – це є цінним аспектом сучасного бізнесу. Деякі популярні приклади програмних інтерфейсів додатків включають відкриту авторизацію (використання Facebook, Twitter або Google для швидкої автентифікації користувача), обробку платежів третьою стороною (наприклад, PayPal) і служби визначення місцезнаходження. Зараз діє пробний варіант в підключенні до партнерів по ланцюжку створення вартості та обміну даними в реальному часі. Додатки варіюються від створення транспортних етикеток до відстеження відправлень і повернень.

Важливо зазначити, що наразі підприємство шукає ще нові способи використання мобільних технологій для покращення обслуговування клієнтів та підвищення своєї конкурентоспроможності.

Внутрішні фактори відіграють значну роль у визначенні успішності будь-якої компанії, і «ДХЛ Інтернешнл Україна» не є винятком. Ці фактори, такі як стратегія та цілі компанії, культура та структура організації, професіоналізм та мотивація персоналу, якість товарів та послуг, а також ефективність маркетингових комунікацій, можуть суттєво впливати на внутрішні процеси управління продажами.

Щодо резервів удосконалення системи управління продажами, то хочу розглянути на прикладі радара трендів на підприємстві. Радар розділений на чотирисекції, кожна з яких має свій колір. Секції розташовані таким чином, щоб показати найновіші тренди в логістичній галузі (рис. 2.4). [44]



Рисунок 2.4 – Logistics Trend Radar DHL

Джерело: [44]

Проаналізувавши схему, можна побачити, що в центрі радара знаходиться найважливіший тренд: альтернативні засоби транспортування – це стосується використання нових видів транспорту, таких як дрони, автономні транспортні засоби та електромобілі, для доставки товарів. Менш важливий тренд – це секція "Social &

Business Trends" (Соціальні та бізнес-тенденції). Вона містить тенденції, які впливають на логістичні компанії з соціальної та ділової точки зору. На даний момент у цій секції знаходиться тренд "Мобільні робочі місця для квантових обчислень". Цей тренд стосується використання мобільних пристроїв для доступу до квантових комп'ютерів.

Крім того є секція "Realization Years" (Роки реалізації). Вона показує, коли, на думку «ДХЛ Інтернешнл Україна», кожна тенденція стане широко використовуватися. Наприклад, тренд "альтернативні засоби транспортування на відкритому повітрі", як очікується, буде реалізовано протягом 5-10 років.

Секція "Low Impact" (Низький вплив) містить тенденції, які, на думку «ДХЛ Інтернешнл Україна», мають менший вплив на логістичну галузь. Інші тренди, які показані на радарі, включають:

- циркулярність – це стосується використання перероблених матеріалів та упаковки для зменшення відходів;
- здоров'я, безпека та майбутнє роботи – це використання нових технологій для покращення безпеки працівників та автоматизації завдань;
- видимість та стійкість – використання даних та аналітики для покращення видимості ланцюга постачання та підвищення стійкості.

Отже, завдяки цим методам, можна ідентифікувати сильні та слабкі сторони компанії в сфері управління продажами.

Підприємство «ДХЛ Інтернешнл Україна» також використовує комплексну систему управління продажами Digital Selling, яка використовує цифрові канали та інструменти для досягнення цілей продажів.

Доступно багато прикладів Digital Selling на підприємстві, наприклад, веб-сайт DHL пропонує широкий спектр інформації про продукти та послуги компанії, а також інструменти для онлайн-бронювання та відстеження замовлень. Крім того, є дійсний мобільний додаток DHL, який дозволяє клієнтам відстежувати свої замовлення, бронювати послуги та знаходити найближче відділення DHL.

«ДХЛ Інтернешнл Україна» активно розвивається в соціальних мережах, таких як Facebook, Twitter та Instagram. Підприємство використовує соціальні мережі для зв'язку з потенційними клієнтами, просування продуктів та послуг, а також для надання обслуговування клієнтів.

Взагалі, Digital Selling - це важлива частина стратегії продажів «ДХЛ Інтернешнл Україна». Підприємство продовжує інвестувати в нові Digital Selling-інструменти та -ініціативи, щоб залишатися на крок попереду конкурентів та досягати успіху в мінливому середовищі продажів.

Проаналізувавши резерви удосконалення управління системи продажів на підприємстві, хочу відмітити те, що мені сподобалось, а саме, програма лояльності "Кожне 10 відправлення в подарунок" - це програма, розроблена компанією «ДХЛ Інтернешнл Україна», щоб винагородити своїх постійних клієнтів. Завдяки цій програмі, за кожні 10 відправлень, здійснених клієнтом, він отримує одне безкоштовне відправлення. Для участі в програмі клієнти повинні зареєструватися на веб-сайті ДХЛ Україна або в мобільному додатку ДХЛ. За кожне відправлення, оплачене клієнтом, йому нараховуються бали. Кількість балів залежить від типу відправлення та його вартості. Накопичені бали можна використовувати для отримання безкоштовних відправлень. Одне безкоштовне відправлення надається за 100 балів. Учасники програми також отримують доступ до ексклюзивних пропозицій та знижок. Мені сподобалось те, що підприємство дійсно робить все, щоб підтримувати своїх клієнтів та заохочувати їх до більш частого використання послуг. Програма лояльності робить «ДХЛ Інтернешнл Україна» більш конкурентоспроможною на ринку, пропонуючи додаткові переваги своїм клієнтам.

Отже, можна сказати, що ці всі фактори та резерви дійсно допомагають удосконалити систему управління продажами у ПАТ "ДХЛ Інтернешнл Україна" та підвищити її результативність.

РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ПРОДАЖУ ПОСЛУГ ПАТ «ДХЛ ІНТЕРНЕТШІЛ УКРАЇНА»

3.1. Комплекс заходів з удосконалення ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна»

Процес просування послуг, зокрема у випадку ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна», вимагає специфічного підходу через нематеріальний характер послуг, які надаються. Для ефективного просування таких послуг, як логістика та міжнародні перевезення, важливо враховувати декілька аспектів. «ДХЛ Інтернешнл Україна» може приводити приклади успішних міжнародних перевезень як матеріальні підтвердження своєї компетентності та якості послуг.

Аналізуючи підприємство, я знайшла декілька доказів що «ДХЛ Інтернешнл Україна» дійсно вже втілило цей аспект в реальність. Підприємство дійсно доставляє складні та нестандартні вантажі, а саме, транспортування медичного обладнання, наукових приладів, температуро-чутливих товарів. Наприклад, на підприємстві змогли застосувати сухий лід для транспортування фармацевтичних продуктів. Сухий лід здатний підтримувати «холодовий ланцюг» упродовж усього ланцюга розподілу - від прибуття товару на склад до кінцевого споживача. Завдяки контролю температури та швидкому відновленню температури після відкриття кришки, сухий лід забезпечує підвищену гнучкість логістики, низький або нульовий шум, і є менш шкідливим для навколишнього середовища. Підприємство «ДХЛ Інтернешнл Україна» зазвичай використовує сухий лід для упаковки біологічних зразків (тобто тканини, кров) і чутливих до температури біомедичних / фармакологічних продуктів під час транспортування. Використання успішних проєктів, таких як транспортування медичного обладнання, наукових приладів та температуро-чутливих товарів за допомогою сухого льоду, є дійсно потужним інструментом для просування послуг ПАТ "ДХЛ Інтернешнл Україна". [45]

Я знайшла дуже багато проєктів, які використовує ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна». По-перше, реалізація складних логістичних проєктів, наприклад,

перевезення цінної та надзвичайно чутливої скрипки для концерту або сотень футболок для екіпірування спортивної команди протягом усього турніру, «ДХЛ Інтернешнл Україна» покриває потреби в логістичних послугах подій. Жодне відправлення не є занадто маленьким, жодна подія не є надто великою, завдяки багаторічному досвіду в галузі організації заходів. По-друге, на підприємстві є організація перевезень для великих міжнародних заходів, виставок, фестивалів. Наразі, «ДХЛ Інтернешнл Україна» — один із провідних експертів із надання логістичних послуг для виставок із 1926 року та, у разі потреби в обладнанні всієї виставкової площі вилковими навантажувачами й персоналом для організації переміщення всіх вхідних матеріалів. Вони організовують повний транспортний ланцюжок, включно з наданням митних послуг і формуванням іншої потрібної документації. [46]

Крім того, на підприємстві вже використовують метод управління – Gemba. Він ґрунтується на тому, що керівники та інші зацікавлені сторони особисто відвідують робоче місце, щоб спостерігати за тим, як виконується робота, та виявляти можливості для вдосконалення. Наприклад, керівник відділу обслуговування клієнтів відвідує кол-центр, щоб спостерігати за тим, як співробітники відповідають на телефонні дзвінки, інженер відвідує склад, щоб спостерігати за тим, як вантаж переміщається та зберігається. Після відвідування Gemba співробітники підприємства аналізують дані, які вони зібрали, розробляють рішення для виявлених проблем, впроваджують рішення та відстежують результати. [47]

Розглянувши всі сильні сторони підприємства, я хочу втілити конкретний захід для удосконалення системи управління процесами продаж ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна» - це застосування потужного інструменту - Lean Six Sigma. Lean Six Sigma — це потужна методологія, яка поєднує два підходи: Lean та Six Sigma. Її можна використовувати для значного вдосконалення на підприємстві, що призводить до кращої якості, ефективності та задоволеності споживачів. Lean зосереджується на усуненні відходів, тобто будь-якої діяльності, яка не додає цінності для споживачів.

Він спрямований на оптимізацію процесів, скорочення часу циклу, мінімізацію дефектів та оптимізацію використання ресурсів. Six Sigma, з іншого боку, – це підхід, керований даними, спрямований на покращення якості та мінімізацію варіацій у процесах. Він зосереджений на виявленні та зменшенні причин дефектів і помилок, що призводить до покращення продуктивності процесу та задоволеності споживачів. Разом вони дають комплексну основу для вдосконалення процесів продажів ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна». [48]

Плюсів впровадження Lean Six Sigma для ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна» існує дуже багато, а саме, Lean Six Sigma допоможе підприємству скоротити час циклу продажу, збільшити конверсію потенційних споживачів та підвищити середній розмір угоди. Також Lean Six Sigma може допомогти знизити витрати, пов'язані з помилками та дефектами в процесі продажів. Крім того, відбудеться покращення задоволеності споживачів за рахунок більш швидкого та якісного обслуговування.

Досвіду ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна» з методологією Six Sigma немає, але підприємство приділяє значну увагу якості своїх послуг. Це можна побачити з численних нагород та сертифікатів, які отримала компанія, таких як ISO 9001, ISO 14001 та OHSAS 18001. ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна» постійно шукає шляхи для вдосконалення своїх процесів, наприклад, вкладення інвестицій у нові технології, такі як автоматизація та телематика. Наразі ПАТ "ДХЛ Інтернешнл Україна" має досвід роботи з однією методологією вдосконалення, такою як Lean - це свідчити про те, що підприємство відкрите до використання нових інструментів та підходів для покращення своєї роботи. Але на мою думку, краще відразу застосувати Lean Six Sigma. Однак, перед тим, як впроваджувати Lean Six Sigma, ПАТ "ДХЛ Інтернешнл Україна" необхідно:

- по-перше, оцінити свої потреби та можливості: чи є ресурси та знання для її успішного впровадження?;
- по-друге, співробітники мають бути навчені методології Lean Six Sigma та розуміти свою роль у процесі вдосконалення;

- в-третє - використовувати правильні інструментів та методи для збору даних, аналізу та вдосконалення процесів;
- найголовніший етап – це забезпечити неперервне вдосконалення, тобто важливо постійно здійснювати моніторинг та вдосконалювати процеси для досягнення найкращих результатів.

Отже, впровадження Lean Six Sigma може бути складним завданням, але воно може принести значні переваги для ПАТ "ДХЛ Інтернешнл Україна".

3.2. Проект підвищення ефективності управління продажів послуг компанії

Сучасні підприємства, такі як ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна», прагнуть не лише до отримання прибутку, але й до збалансованого задоволення потреб усіх зацікавлених сторін, включаючи акціонерів, власників, споживачів, співробітників, суспільство та довкілля. Це поняття відоме як «сталий розвиток», і воно потребує від компаній прийняття комплексного підходу, який поєднує в собі економічні, соціальні та екологічні аспекти. Для втілення такого підходу, я хочу розробити проект щодо методології Lean Six Sigma.

Впровадження Lean Six Sigma потребує значних зусиль та інвестицій, але воно може дати ПАТ "ДХЛ Інтернешнл Україна" значні конкурентні переваги та допомогти компанії стати лідером на ринку. Для втілення проекту Lean Six Sigma, треба визначити чи може воно бути вдалим та актуальним рішенням. На мою думку, так;

- по-перше, Lean Six Sigma зосереджується на виявленні та усуненні неефективності процесів, відходів та мінливості, саме це може допомогти ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна» впорядкувати та оптимізувати свої бізнес-процеси для підвищення продуктивності;

- по-друге, завдяки Lean Six Sigma підприємство може усунути дії, що не створюють доданої вартості, скоротити час циклу та підвищити загальну ефективність;
- в-третє, я вважаю, що саме Lean Six Sigma може приділити значну увагу контролю та вдосконаленню якості, бо проваджуючи сувору практику управління якістю, ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна» може гарантувати, що її послуги відповідають або перевершують очікування клієнтів;
- в четверте, використовуючи статистичні інструменти та аналіз даних, проект Lean Six Sigma може виявити основні причини дефектів або помилок та вжити заходів для їх виправлення, наприклад: зменшити скарги клієнтів, повернення та переробку, що призведе до підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів;
- по-п'яте, впровадження методології Lean Six Sigma може дати ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна» конкурентну перевагу на ринку, бо завдяки оптимізації своїх процесів, компанія може надавати послуги ефективніше, результативніше та надійніше, ніж її конкуренти, наприклад: швидше виконання замовлень, скорочення часу виконання, покращення якості та краще обслуговування клієнтів.

Проект Lean Six Sigma спрямований на підвищення ефективності та покращення якості «ДХЛ Інтернешнл Україна». Застосовуючи принципи Lean Six Sigma, проект визначить і усуне неефективність процесів, зменшить кількість дефектів і підвищить загальну продуктивність роботи.

Етапи впровадження проекту Lean Six Sigma для ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна» включають:

1. Підготовка:

Створення команди проекту: сформувати команду проекту, яка включатиме представників з різних відділів, таких як відділ продажів, відділ обслуговування клієнтів, відділ логістики та відділ якості.

Визначення цілей проекту: ціль полягає в підвищенні ефективності процесу на X%, зниження кількості дефектів на Y% та підвищення рівня задоволеності клієнтів на Z%.

Навчання команди проекту: надати команді проекту знання та навички, необхідні для впровадження методології Lean Six Sigma.

2. Визначення:

Визначити ключові процеси: визначити ключові процеси, які впливають на продуктивність та якість послуг «ДХЛ Інтернешнл Україна».

Визначити проблеми: визначити неефективність процесів, дефекти та інші проблеми, які впливають на результати роботи «ДХЛ Інтернешнл Україна».

Збір даних: зібрати дані про процеси, такі як час циклу виконання замовлень, кількість дефектів, скарги клієнтів та витрати.

3. Вимірювання:

Визначити ключові показники ефективності (KPI): визначити KPI, які будуть використовуватися для вимірювання прогресу проекту та його впливу на результати роботи «ДХЛ Інтернешнл Україна».

Встановити базові значення: виміряти поточні значення KPI, щоб встановити базові значення для порівняння.

4. Аналіз:

Застосувати інструменти Lean Six Sigma: використовувати такі інструменти Lean Six Sigma, як DMAIC, для глибокого аналізу проблем та визначення кореневих причин

5. Вдосконалення:

Впровадити рішення: впровадити розроблені рішення та відстежувати їх ефективність.

Моніторинг та контроль: здійснювати моніторинг результати проекту та вносити необхідні корективи до рішень.

Як приклад, давайте розглянемо дані, необхідні для оцінки впливу Lean Six Sigma на задоволеність споживачів та економії коштів для ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна»:

1. Задоволеність споживачів (табл. 3.1)

Оцінка задоволеності споживачів ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна» за 2023 рік – середній бал: 53,75%

Таблиця 3.1 Порівняння показників задоволеності споживачів за 2023 рік

Показник задоволеності споживачів	До впровадження проекту (2023 рік)	Після впровадження проекту (2024-2025рр.)
1. Якість послуг	75%	80%
2. Ефективність комунікації	65%	75%
3. Час очікування	40% (негативно оцінили)	20% (негативно оцінили)
4. Вирішення проблем	35% (споживачі, у яких проблеми не були вирішені)	20% (споживачі, у яких проблеми не були вирішені)

Джерело: розроблено автором за основі [49, 50, 51]

Після впровадження проекту Lean Six Sigma на ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна», на який піде приблизно півтора року, можна побачити, що якість послуг зростає, через розширення спектра послуг та підвищення кваліфікації персоналу. Час очікування має негативний відгук серед споживачів, але завдяки впровадженню Lean Six Sigma відбудеться оптимізація маршрутів доставки, вдосконалення процедур обробки замовлень та інформування клієнтів про можливі затримки. Ефективність комунікації також значно зросте завдяки розширенню каналів комунікації та підвищенню оперативності відповідей на запити клієнтів. Споживачі не зовсім задоволені тим, як підприємство вирішує проблеми, але впровадження проекту допоможе, по-перше, розробити чіткі процедури вирішення проблем; по-друге, забезпечити краще навчання персоналу; по-третє, покращити моніторинг та оцінку процесу вирішення проблем. Отже, завдяки порівнянню результатів опитувань до та

після впровадження Lean Six Sigma, можна побачити, що цей проект дійсно допоможе вирішити проблеми на підприємстві.

5. Економія коштів:

Таблиця 3.2. Економія коштів до та після впровадження Lean Six Sigma

Показники	До впровадження проекту (2023 рік)	Після впровадження проекту (2024-2025рр.)
1. Витрати на помилки	До 50 000 грн	32 500 грн
2. Витрати на процеси	476 256 грн	350 000 грн
3. Використання ресурсів	281 080 грн	180 000 – 190 000грн

Джерело: розроблено автором на основі даних [52]

Значна економія коштів відбудеться завдяки впровадженню Lean Six Sigma в ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна». Проаналізуємо показники: перший показник – витрати на помилки – це вимірювання витрат, пов'язані з помилками, такими як брак, переробка та повернення. Поточні витрати на помилки становлять до 50 000 грн за 2023 рік, але можлива економія, наприклад, зменшення браку на 20% може призвести до економії до 10 000 грн, зменшення переробки на 30% може призвести до економії до 15 000 грн та зменшення кількості повернень на 15% може призвести до економії до 7 500 грн. Отже, загальна економія: до 32 500 грн. Другий показник – це витрати на процеси – поточні витрати: 476 256 грн, але можна зекономити, якщо відбудеться, наприклад, скорочення часу обробки замовлень на 10% або оптимізація маршрутів доставки – це призведе до економії витрат на паливо та транспортні витрати. Крім того, зменшення кількості звернень до служби підтримки клієнтів може призвести до економії витрат на персонал. Третій показник – використання ресурсів – це вимірювання використання ресурсів, таких як матеріали, енергія та робоча сила. За 2023 рік поточні витрати становлять поточні витрати: 281 080 грн. Завдяки зменшенню використання упаковки, впровадженню енергоефективних практик та

оптимізації робочого процесу можна зекономити більше 101 000 , тобто в результаті вийде: 180 000 – 190 000 грн.

Отже, реальна економія коштів від впровадження Lean Six Sigma можлива, але для цього потрібно з'ясувати, які будуть витрати на проект.

Таблиця 3.3. Витрати на впровадження Lean Six Sigma на підприємстві.

Категорія витрат	Опис витрат	Приблизна сума, грн
1	2	3
1. Заробітна плата	Заробітна плата для команди проекту, тренерів тощо	225 000
2. Навчання	Витрати на навчання та сертифікацію персоналу з Lean Six Sigma	105 000
3. Інструменти та ПЗ	Закупівля, встановлення необхідних інструментів та програмне забезпечення, наприклад, електронні таблиці, програмне забезпечення для статистичного аналізу, інструменти для візуалізації даних та інше.	120 000
4. Вимірювальні прилади	Закупівля та обслуговування вимірювальних приладів та обладнання, наприклад, сканери штрих-кодів, датчики RFID, інструменти для моделювання процесів.	60 000

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
5. Виконання DMAIC	Витрати на реалізацію кожного етапу DMAIC - проведення опитувань, аналіз даних та вдосконалення управління процесами	56 000
6. Засоби зв'язку	Витрати на засоби зв'язку, зустрічі та навчання, презентації та інші комунікаційні витрати	50 000
Загальні витрати		1 120 000

Джерело: розроблено автором на основі [53, стор. 70-72]

Якщо говорити більш детально про 5 пункт, а саме DMAIC (Define-Measure-Analyze-Improve-Control), то ця структура є основою методології Lean Six Sigma. Вона визначає кроки, необхідні для вдосконалення процесу, а саме:

- визначити (Define), тобто визначити ключові процеси, цілі проекту та методи збору даних;
- виміряти (Measure) - зібрати дані про поточний стан процесів та визначити показники їх ефективності;
- аналізувати (Analyze) дані для виявлення причин неефективності процесів;
- вдосконалити (Improve) рішення для усунення неефективності та оптимізації процесів;
- контролювати (Control) ефективність впроваджених змін та вносити необхідні корективи.

Щоб краще розуміти DMAIC, треба створити діаграму потоків процесів (DFP) - IDEF0 модель (рис.3.2). Вона допомагає команді проекту зрозуміти, як працює процес, та виявити потенційні неефективності. Наприклад, DFP може бути використана для відображення процесу доставки вантажу, починаючи від оформлення замовлення клієнтом і закінчуючи доставкою.

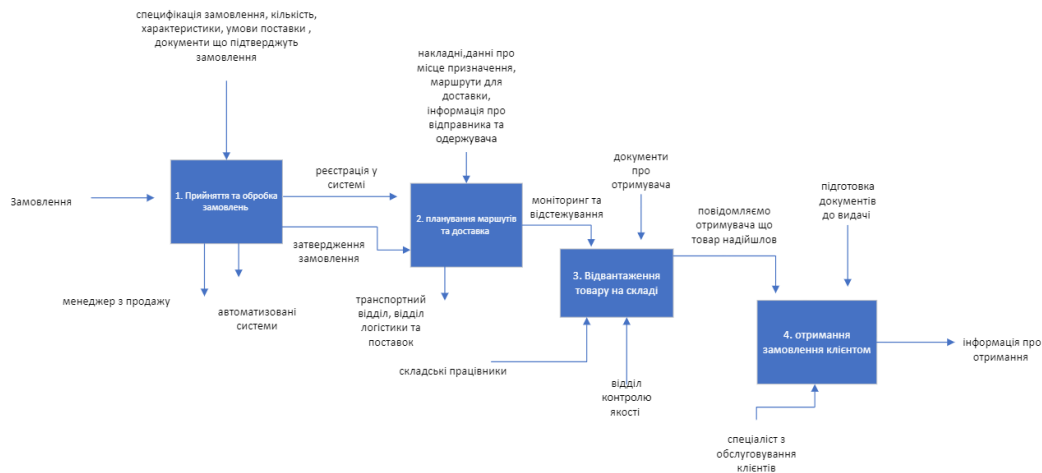


Рисунок 3.2. – Діаграма потоків процесів (DFP) - IDEF0 модель на підприємстві
Джерело: розроблено автором на основі даних [54]

Ось приклад DFP для загального процесу доставки на підприємстві «ДХЛ Інтернешнл Україна» :

Перший блок – прийняття замовлення: клієнт розміщує замовлення на веб-сайті DHL, телефоном або через кур'єра, замовлення реєструється в системі підприємства, підтверджується адреса одержувача та контактна інформація, записуються деталі доставки, такі як тип упаковки, розмір та вага.

Другий блок – планування маршрутів та доставка.

Третій блок – відвантаження товару на складі: кур'єр DHL забирає вантаж на складі, вантаж важиться, вимірюється та упаковується відповідно до стандартів DHL; на вантаж наклеюється етикетка з даними одержувача та номером відстеження.

Четвертий блок – доставка та отримання вантажу: вантаж доставляється до сортувального центру DHL в пункті призначення, одержувач підписує за квитанцією про доставку.

Аналізуючи відгуки клієнтів, я знайшла потенційні неефективності та дефекти за допомогою DFP для «ДХЛ Інтернешнл Україна», а саме – блок доставки та отримання вантажу. Якщо звернути увагу на коментарі, то можна побачити, що на підприємстві недостатня кількість кур'єрів, недоставка – клієнти отримують не всі свої замовлення або не ті, які потрібно. Наймасштабніший дефект – це пошкодження вантажу під час доставки, через це є велика кількість скарг з боку клієнтів. [55]

Щоб знизити ці дефекти треба впровадити проект, тому економічне обґрунтування Lean Six Sigma в ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна» є зниження витрат за рахунок усунення неефективності процесів і зменшення кількості помилок, а також зменшення кількості бракованої продукції, переробок та повернень. Покращення задоволеності клієнтів відбудеться через своєчасне виконання замовлень, зменшення затримок замовлень та точного відстеження замовлень. Крім того, на мою думку, саме впровадження Lean Six Sigma може допомогти ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна» виділитися на тлі конкурентів, залучити нових клієнтів та зміцнити існуючі відносини з клієнтами.

3.3. Обґрунтування доцільності впровадження проекту для вдосконалення системи управління продажами на основі аналізу ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна»

Проектний аналіз є важливим інструментом для оцінки доцільності та шансів на успіх проекту Lean Six Sigma в ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна». Він допомагає компанії прийняти обґрунтоване рішення про те, чи впроваджувати проект, та визначити ресурси, необхідні для його реалізації. На основі проведеного проектного аналізу можна зробити наступні висновки:

1. Чи є проект доцільним?

Так, проект є доцільним з кількох причин: по-перше, він допоможе усунути неефективні процеси, що призведе до значного зниження витрат, а по-друге – завдяки

проекту зменшиться кількість помилок, що призведе до покращення якості продукції та послуг.

2. Чи відповідає проект стратегічним цілям компанії?

Так, проект відповідає стратегічним цілям компанії, а саме: покращення своєї конкурентоспроможності, залучення нових клієнтів та зберігання існуючих.

3. Чи має проект шанси на успіх?

Так, проект має шанси на успіх, бо компанія має необхідні ресурси для реалізації проекту, існує сильна підтримка керівництва проекту та персонал компанії готовий до змін.

4. Які ресурси знадобляться для реалізації проекту?

Для реалізації проекту знадобиться команда кваліфікованих фахівців з досвідом роботи в Lean Six Sigma, програмне забезпечення для підтримки проекту, навчання персоналу методології Lean Six Sigma та інші ресурси (фінансування, канцелярські товари, приміщення).

5. Скільки коштуватиме реалізація проекту?

Загальна вартість реалізації проекту оцінюється в 1 120 000 грн.

6. Які ризики пов'язані з реалізацією проекту?

З реалізацією проекту пов'язані такі ризики, як непередбачені витрати, які можуть призвести до перевищення бюджету проекту та зміни в ринкових умовах, які зроблять проект менш актуальним. Для мінімізації цих ризиків необхідно провести ретельне навчання персоналу, скласти детальний бюджет проекту та регулярно його відстежувати. Найголовніше, постійно відстежувати зміни в ринкових умовах та при необхідності вносити корективи до плану проекту.

На підприємстві в 2023 році - чистий прибуток підприємства становив 14 699 000 грн, на 2024 рік хочеться очікувати, що чистий прибуток підвищиться на 2 500 000 грн, в 2025 році – підвищиться на 1 650 000 грн. Щоб зрозуміти точний період окупності проекту, треба спочатку розрахувати дисконтований грошовий потік – це

метод оцінки, що використовується для оцінки вартості інвестиції на основі її очікуваних майбутніх грошових потоків.

Припустимо, що річна процентна ставка дисконту - 10%

1. Щоб розрахувати дисконтований грошовий потік, треба порахувати майбутні грошові потоки:

2024 рік: 14 699 000 грн + 2 500 000 грн = 17 199 000 грн

2025 рік: 17 199 000 грн + 1 650 000 грн = 18 849 000 грн

2. Дисконтований грошовий потік розраховується за формулою: [56]

$$DCF = \frac{CF_1^1}{1+r} + \frac{CF_2^2}{1+r} + \frac{CF_n^n}{1+r}$$

де, CF - грошовий потік;

$(1/(1+r)^n)$ - дисконтуючий множник;

$(CF \cdot \text{Дисконтований фактор})$ - дисконтований грошовий потік.

Таблиця 3.4. Розрахунок дисконтованого грошового потоку

Рік	Грошовий потік, грн (CF)	Дисконтуючий множник $(1/(1+r)^n)$	Дисконтований грошовий потік $(CF \cdot \text{Дисконтований фактор})$
2024	17 199 000	0,9091	15 652 661
2025	18 849 000	0,8264	15 610 441

Джерело: розроблено автором на основі таблиці 2.2. та 2.3.

Загальний дисконтований грошовий потік (DCF) = 15 652 661 грн + 15 610 441 грн = 31 263 102 грн

Дисконтований грошовий потік (DCF) для даного проекту становить 31 263 102 грн. Це означає, що, з огляду на очікувані майбутні грошові потоки та дисконтування, даний проект є привабливим для інвестування.

3. Далі потрібно розрахувати чисту теперішню вартість (NPV):

Для цього потрібно від обсягу дисконтованих доходів відняти витрати на проект:

$$NPV = \text{Сума} - \text{Витрати} = 31\,263\,102 \text{ грн} - 1\,120\,000 \text{ грн} = 30\,143\,102 \text{ грн}$$

Таким чином, NPV за проектом складає 30 143 102 грн. У разі, якщо ставка дисконту відрізняється, NPV може змінитися.

4. Наступний показник - це внутрішня норма доходності (IRR) для проекту –необхідно використати дані про очікуване підвищення чистого прибутку підприємства і загальні витрати. [57]

У даному випадку, вже надано чистий приведений дисконтований дохід (NPV) проекту, який становить 30 143 102 грн. IRR – це та процентна ставка, при якій NPV дорівнює нулю. Чистий приведений дисконтований дохід (NPV) розраховується за формулою:

$$NPV = 0 = -C_0 + (CF_1 / (1 + IRR)^1) + (CF_2 / (1 + IRR)^2) + \dots + (CF_n / (1 + IRR)^n),$$

де: C_0 - витрати на проект,

$CF_1, CF_2, \dots, CF_n$ - очікувані доходи після відповідних періодів,

IRR - внутрішня норма доходності.

У даному випадку, ми маємо:

$$C_0 = 1\,120\,000, CF_1 = 17\,199\,000, CF_2 = 18\,849\,000 \text{ грн.}$$

Замінюємо ці значення в рівнянні NPV і розв'язуємо його для IRR.

$$0 = -1\,120\,000 + (17\,199\,000 / (1 + IRR)^1) + (18\,849\,000 / (1 + IRR)^2).$$

Припустимо, що $IRR = x$ та рахуємо рівняння:

$$x = -\frac{\sqrt{380249121}}{2240} + \frac{2137}{320} \approx -2.027222081$$

$$x = \frac{\sqrt{380249121}}{2240} + \frac{2137}{320} \approx 15.383472081$$

IRR приблизно дорівнює 15%

5. Розрахуємо ROI – для цього потрібно знайти загальний прибуток з проекту, він визначається за формулою:

$$\text{Прибуток} = \text{Сума доходів} - \text{Витрати}$$

$$\text{Прибуток} = (17\,199\,000 + 18\,849\,000) - 1\,120\,000$$

$$\text{Прибуток} = 34\,928\,000$$

6. Завдяки всім підрахункам, можна розрахувати ROI за допомогою формули:

$$\text{ROI} = (\text{Прибуток} / \text{Витрати}) * 100$$

$$\text{ROI} = (34\,928\,000 / 1\,120\,000) * 100 \approx 3\,118,5\%$$

Таким чином, ROI для даного проекту становить приблизно 3 118,5%

7. Останній крок – це розрахунок періоду окупності проекту. Для цього необхідно врахувати витрати на проект і очікувані доходи протягом певного періоду. Загальні витрати на проект: 1 120 000 грн.

Очікуване підвищення доходності підприємства:

В 2024 році: 2 500 000 грн

В 2025 році: 1 650 000 грн

Сума доходів з проекту розраховується за формулою:

$$\text{Сума доходів} = \text{Сума доходів за кожен рік} - \text{Витрати}$$

$$\text{Сума доходів} = (2\,500\,000 + 1\,650\,000) - 1\,200\,000$$

$$\text{Сума доходів} = 2\,950\,000 \text{ грн.}$$

Період окупності розраховується за формулою:

$$\text{Період окупності} = \text{Витрати} / \text{Річний дохід}$$

$$\text{Період окупності} = 1\,200\,000 / (2\,950\,000 / 2)$$

$$\text{Період окупності} \approx 0,81, \text{ тобто } 8 \text{ місяців.}$$

Отже, період окупності для даного проекту становить приблизно 8 місяців.

В цілому, проект Lean Six Sigma в ПАТ "ДХЛ Інтернешнл Україна" є доцільним і має шанси на успіх, тому при правильному плануванні та реалізації проект дійсно допоможе підприємству значно покращити свої результати.

ВИСНОВКИ

За результатом проведеного дослідження можна зробити висновки, що управління процесами продажу послуг є важливою складовою логістики, оскільки вона впливає на ефективність постачання, зберігання та доставку продукції або послуг до клієнтів. Мета управління процесами продажу послуг є забезпечення оптимального рівня обслуговування клієнтів, збільшення обсягів продажів, підвищення прибутковості та рівня задоволеності клієнтів.

Ключові завдання управління процесами продажу послуг включають в себе виявлення потреб клієнтів, розробку і впровадження маркетингових стратегій, планування та прогнозування обсягів продажів, організацію та контроль за виконанням продажів, а також аналіз результатів та впровадження відповідних корективних заходів. У даній роботі було розглянуто основні кроки і принципи впровадження на різні аспекти діяльності підприємства, такі як зниження витрат, підвищення ефективності, збільшення конкурентних переваг та приклади інноваційних технологій. Впровадження вдосконаленої системи управління логістикою може бути складним завданням, але воно може мати значний позитивний вплив на успішність підприємства.

Використання Lean Six Sigma для удосконалення системи управління процесами продажу послуг в ДХЛ Україна може мати значні переваги. Lean Six Sigma - це методологія, яка поєднує принципи Lean та інструменти Six Sigma для систематичного усунення помилок, покращення якості та оптимізації процесів.

Ця робота є доказом того, що за 8 місяців можна створити, реалізувати та отримати позитивні результати від проекту – саме це сприятиме підвищенню прибутку, задоволенню клієнтів та удосконаленню системи управління. На мою думку, це відмінний результат, який може значно підвищити конкурентоспроможність та успішність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Дячун О., Сучасні проблеми управління продажем. Тернопіль: ТНТУ, 2021. 61-62 с.
2. Пилипчук В.П, Данніков О.В., Управління продажем. Київ: КНЕУ, 2011. 460-462с.
3. Штефанич Д., Дячун О. Управління продажем, його функції та об'єктна орієнтація. ТНЕУ, 2016. 125с.
4. Пилипчук В.П., Данніков О.В., Маркетингові аспекти управління продажем. Київ: КНЕУ, 2010. 373 с.
5. Стадніченко В. Маркетингова політика розподілу. Київ: КПІ, 2022. 22-23с.
6. Стиль управління: URL: https://pidru4niki.com/18271207/menedzhment/stil_upravlinnya
7. Небилиця О.А., Бондаренко К.С. Узагальнення основних методів оцінки та аналізу цільової аудиторії як ключового фактору ефективності діяльності підприємства. ХНЕУ. 2020. 2-3 с.
8. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент. Харківський національний університет внутрішніх справ, 2021, 27-28 с.
9. Луцька Т.В. Методичні підходи до управління бізнеспроцесами підприємств сфери послуг. Київ: Європейський університет, 2021, 7-8 с.
10. Dinanta marketing. Авторські статті. Оцінка ефективності маркетингової стратегії та маркетингового плану. URL: <https://dinanta.com/blog/marketing-strategy-efficiency>
11. Сидора Т. Ю. Ефективна економіка № 7. Критерії оцінювання ефективності діяльності підприємства. Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара. 2021.
12. CRMLOVE. KPI для відділу продажів: як виміряти ефективність команди. 2020. URL: <https://nethunt.ua/blog/kri-dlia-viddil-prodazhiv-iak-vimiriati-iefektivnist-komandi/>

13. Іванина Р., Міщенко С. Як прогнозувати продажі: класичні методики та сучасні інструменти (17 березня 2023). URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/kak-prognozirovat-prodazhi>
14. Fondy, Конверсія продажів: що це таке, як її порахувати і збільшити (21 серпня, 2023). URL: <https://fondy.ua/uk/knowledge/sales-conversion/>
15. CHMSoftware. Як збільшити середній чек в магазині (12.05.2023). URL: <https://chm-s.com/blog/yak-zbilshiti-serednij-chek-v-magazini#:~:text=%D0%A4%D0%BE%D1%80%D0%BC%D1%83%D0%BB%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D1%80%D0%B0%D1%85%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%83%20%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%87%D0%B5%D0%BA%D0%B0,%D0%BD%D0%B0%20%D0%BA%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%8C%20%D0%B0%D0%B1%D0%BE%20%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9>
16. Felix Rose-Collins. Ranktracker. Як виміряти задоволеність клієнтів: 6 кроків та ключові показники (23 липень 2022). URL: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/how-to-measure-customer-satisfaction-6-steps-and-key-metrics/>
17. Retai. 5 показників ефективності. (19.03.22). URL: <https://datawiz.io/uk/blog/5-key-performance-indicators-for-retai>
18. Проскуріна Н.М. Внутрішній та зовнішній аудит (Частина 1). Запоріжжя 2022. 36-44с.
19. Проскуріна Н.М. Внутрішній та зовнішній аудит (Частина 1). Запоріжжя 2022. 26-27с.

20. Novifinance. Внутрішній аудит як важливий інструмент забезпечення ефективної діяльності. (30 жовтня 2023). URL: <https://novifinance.com.ua/internal-audit-as-an-important-tool-for-ensuring-effective/>
21. Попова К. Як підвищити ефективність продажів: 10 обов'язкових умов + чекліст. (7 січень 2024). URL: <https://nethunt.ua/blog/iak-pidvishchiti-iefektivnist-prodazhiv-5-oboviazkovikh-umov/>
22. Присяжнюк П.В. Механізм управління: сутність, види. ДВНЗ «Херсонський державний аграрний університет» 2019. 3-4 с.
23. Федорова Х. 7 дієвих маркетингових інструментів для бізнесу (13 грудня 2022) URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/7-diyevykh-marketyngovyh-instrumentiv-dlya-biznesu/>
24. Попова К. Воронка продажів в CRM: як створити та використовувати. (10 лютого 2021, доповнено 13 вересня 2023). URL: <https://nethunt.ua/blog/voronka-prodazhiv-v-crm-iak-stvoriti-ta-vikoristovuvati/>
25. Кріско Ю., Snov.io. Управління продажами (24.11.2023). URL: <https://snov.io/glossary/ua/sales-management-ua/>
26. Sales Force Automation (SFA): An Easy Guide 2023 – EngageBay / by Nicole Malczan (July 14, 2023). URL: <https://www.engagebay.com/blog/sales-force-automation-sfa/>
27. Automate and improve the sales process with Sales Force Automation. Oracle 2023. URL: <https://www.oracle.com/cx/sales/sales-force-automation/product-tour>
28. ЗАКОН УКРАЇНИ Про електронну комерцію. Розділ 1. Загальні положення від 04.03.2010 № 6086-1
29. Вишняков О. Розширення бізнесу завдяки e-commerce: підходи великого ритейлу. (2 ТРАВНЯ 2023). URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/2/699655/#:~:text=%D0%A9%D0%B5%20%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BD%20%D1%84%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%20%E2%80%93%20%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD>

%D0%B0%20%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D1%96%D0%B2,%D1%80%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%20%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%20%D0%BE%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B4%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%BA%D0%B8

30.Розділ III. Розробка управлінського рішення. Сутність і види управлінських рішень. 2022. URL:

https://stud.com.ua/12683/menedzhment/rozrobka_upravlinskogo_rishennya

31.Ukrainian Business Award. Рейтинг транспортних компаній. (13.07.2022). URL: <https://uba.top/rating-logistics/>

32. Офіційний сайт DHL. URL: <https://www.dhl.com/ua-uk/home/about-us.html>

33. Фінансова звітність DHL 2021-2023pp. URL: <https://opendatabot.ua/c/22925230>

34. Сидорук В., DHL Express в Україні, про важливість діалогу, стали моду та місця магнетизму. (29.12. 2021). URL: <https://eba.com.ua/dlya-nashyh-chytachiv-glyadachiv-ta-sluhachiv-shho-vy-mogly-propustyty-u-2021/>

35.Сидорук В., Формування корпоративних пріоритетів. (24.04.2020 (№ LDaily #1)) URL:<https://ldaily.ua/ldaily/intervyu-z-dyrektorom-kompaniyi-dhl-ukrayina-vadymom-sydurom-pro-najczinnishe-u-kompaniyi-ta-formuvannya-korporatyvnyh-priorytetiv/>

36.DHL EXPRESS, довідник з послуг і тарифів. 2024. URL: https://mydhl.express.dhl/content/dam/downloads/ua/uk/rate-guide/service_and_rate_guide_ua_uk_2024.pdf.coredownload.pdf

37.Гетьман Д. В. Інноваційне управління ланцюгами постачання в міжнародній логістичній компанії. 2020. 41-42с.

38. Clarity-Project. ПАТ «ДХЛ Інтернешнл Україна». Фінансова звітність за 2021-2023pp. URL: https://clarity-project.info/edr/22925230/finances?current_year=2023

39. YouControl. ДХЛ ІНТЕРНЕТІВНІ УКРАЇНА 22925230. 2021-2021. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/22925230/
40. Фінансова звітність DHL 2021-2023pp. URL: <https://opendatabot.ua/c/22925230>
41. DHL Industrial Projects. URL: <https://www.dhl.com/ua-uk/home/global-forwarding/products-and-solutions/dhl-industrial-projects.html>
42. Василенко О. А., Сенча І. А. Математично-статистичні методи аналізу в прикладних дослідженнях. 2012. 17-18с.
43. DHL for developers modern rest apis, simply delivered. URL: <https://developer.dhl.com/>
44. Trends Filter. URL: <https://www.dhl.com/global-en/home/insights-and-innovation/insights/logistics-trend-radar.html>
45. GlobalPost. Транспортування сухого льоду. URL: <https://globalpost.ua/transporting-dry-ice/>
46. Логістичні послуги для організації подій і заходів DHL. URL: <https://www.dhl.com/ua-uk/home/global-forwarding/products-and-solutions/dhl-global-event-logistics.html>
47. DHL. Gemba. (October 2014). URL: <https://www.dhl.com/content/dam/dhl/global/dhl-supply-chain/documents/pdf/dhl-glo-sci-x-sector-continuous-improvement.pdf>
48. Worksection. Six Sigma (14 листопада 2017). URL: <https://worksection.com/ua/blog/six-sigma.html>
49. Компанія DHL відгуки. URL: <https://www.otzyvua.net/uk/kompaniya-dhl.html>
50. Компанія DHL відгуки. URL: <https://top20.ua/kyiv/transportnyie-uslugi/taksi-i-passazhirskie-perevozki/kompaniya-dhl.html>
51. CRMindex. Відгуки DHL. URL: <https://crminindex.com.ua/uk/services/dhl>
52. YouControl. ДХЛ ІНТЕРНЕТІВНІ УКРАЇНА 22925230. 2021-2021. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/22925230/
53. ДЕРГАЧОВА В. Економічне обґрунтування впровадження проєкту автоматизації процесу. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». 2023. 70-72с.
54. Delivering on GLOBALIZATION. URL: <https://www.dhl.com/global-en/delivered.html>
55. Компанія DHL відгуки. URL: https://www.otzyvua.net/kompaniya-dhl.html#google_vignette
56. Дисконтований грошовий потік (DCF) (28.04.2021). URL: <https://ua.nesrakonk.ru/dcf/>
57. Кравченко В. Внутрішня норма доходності (10 травня 2023). URL: https://livingfo.com/vnutrishnia-norma-dokhodnosti-2/#google_vignette

Ім'я користувача: Кафедра комерційної діяльності та логістики Ляден...	ID перевірки: 1016245316
Дата перевірки: 12.05.2024 16:55:08 EEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 12.05.2024 16:57:44 EEST	ID користувача: 100005732

Назва документа: Павленко О.С. Удосконалення системи управління процесами продажу послуг

Кількість сторінок: 76 Кількість слів: 14293 Кількість символів: 111542 Розмір файлу: 1.12 MB ID файлу: 1016029984

9.99% Схожість

Найбільша схожість: 2.42% з Інтернет-джерелом (<https://www.iva-mice.com/dhl-metro-ua.html>)

7.77% Джерела з Інтернету

412

Сторінка 78

4.6% Джерела з Бібліотеки

402

Сторінка 81

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Рисунок М.2 - Форма звіту подібності у разі перевірки за допомогою системи «Unicheck».