

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Управление инновациями

(направленность(профиль))

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: «Совершенствование управления продажами в организации (на  
примере ООО «ТриА – товары для дома») с применением инновационных  
методов»

Обучающийся

С.Е. Семенов

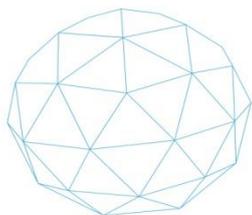
(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Научный  
руководитель

д-р экон. наук, доцент, В.В. Даньшина

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)



Тольятти 2023



**Росдистант**  
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические аспекты управления продажами в организации .....	14
1.1 Сущность управления продажами в организации.....	14
1.2 Совершенствование управления продажами магазина через взаимодействие персонала и покупателей .....	18
1.3 Эффективность сотрудников по продажам в системе совершенствования продаж организации.....	24
1.4 Исследование зарубежного опыта по совершенствованию управления продажами.....	30
Глава 2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации ООО «ТриА – товары для дома» .....	32
2.1 Общая характеристика предприятия. Анализ основных технико- экономических показателей деятельности ООО «ТриА – товары для дома» .....	32
2.2 Анализ и оценка организационно-управленческой деятельности отдела продаж ООО «ТриА – Товары для дома».....	36
2.3 Функции руководителя службы продаж в ООО «ТриА – товары для дома».....	41
2.4 Анализ бизнес-процессов, влияющих на систему продаж в организации ООО «ТриА – товары для дома» .....	45
2.5 Исследование эффективности сотрудников по продажам организации ООО «ТриА – товары для дома» .....	58
Глава 3 Мероприятия по совершенствованию управления продажами в организации ООО «ТриА – товары для дома».....	67
3.1 Автоматизация управления продажами в организации ООО «ТриА – товары для дома».....	67

3.2 Анализ существующих автоматизированных решений по управлению продажами организации .....	71
3.3 Выбор и обоснование методики расчета экономической эффективности .....	85
3.4 Обоснование экономической эффективности автоматизации совершенствования системы управления продажами в организации ООО «ТриА – товары для дома» .....	87
Заключение .....	90
Список используемой литературы .....	93

## Введение

Актуальность и научная значимость настоящего исследования. В 21 веке в веке научно-технического прогресса кардинально меняются подходы к изготовлению продукции и предоставлению компаниями услуг, вместе с ними изменяются подходы к продажам и управлению процессами продаж в компании. Совершенствование управления продажами в организации с использованием инноваций предприятия выходит на первый, так как совершенствование управления значительно улучшают все процессы функционирования компании, начиная от управления и заканчивая производством. Многие процессы автоматизации заложены в новую концепцию управления, что вызывает особый интерес исследователей к теме совершенствования управления продажами в организации и предприятии.

Таким образом, управление продажами включает в себя разные понятия, вообще словосочетание «управление продажами» является многогранным словосочетанием и единого подхода к определению нет, некоторые ученые рассматривают как «управление людьми»/«человеческими ресурсами людей занимающихся продажами», другие как «управление сбытом товаров»/«автоматизация процессов работы с клиентской базой». «Управление продажами» можно охарактеризовать, как организация работы отдела продаж, сбытовых операций, внедрение инновационных методов, для достижения своих бизнес-целей и идей.

«Управление продажами» от англ. sales management – рассматривается не как процесс, а как бизнес-дисциплина, которая ориентирована на практическое применение методов продажи управление продажами фирмы. «Управление продажами» – это важная бизнес-функция, потому что получение прибыли является приоритетной сущностью существования компании.

Таким образом, управление продажами – это комплексное, многоплановое понятие, к которому не существует единого подхода, мы в работе будем считать под этим термином управление людьми и управление процессами в области продаж, формирующиеся на стыке таких наук, как менеджмент, маркетинг и искусство продаж.

Объект исследования: совершенствование управления продажами в организации ООО «ТриА – товары для дома» с использованием инноваций.

Предмет исследования: инновационный менеджмент и менеджмент управления продажами.

Цель исследования: Разработать комплексную систему совершенствования управления продажами в организации с использованием инноваций.

Гипотеза исследования состоит в том, что увеличение объемов продаж и рентабельности компании будет достигнуто, если:

— в организации ООО «ТриА – товары для дома» будут применены элементы стратегического и инновационного менеджмента;

— внедрена система эффективного взаимодействия продавца и покупателя, включающая тактики, которые используются продавцами/менеджерами по продажам для увеличения объема продаж, например, они могут включать в себя использование скидок, акций, распродаж и других методов, которые могут стимулировать покупателя к приобретению товара или услуги. Важно помнить, что эффективность этих методов может зависеть от различных факторов, включая контекст, целевую аудиторию продукта/услуги и конкурентную среду;

— внедрена система отчетности с учетом аудита разных критериев продаж. Отчеты продаж – это документы, которые отображают информацию о продажах продуктов или услуг компании за определенный период времени. Они могут включать данные о количестве проданного товара или услуги, выручке, среднем чеке, количестве клиентов и других факторах, которые могут быть полезными для анализа и планирования. Отчеты продаж могут

помочь увидеть тенденции и прогнозировать будущие продажи, а также помочь в принятии стратегических решений для развития бизнеса;

— внедрена система оценки эффективности сотрудников магазина ООО «ТриА – Товары для дома»; проведена оптимизация деятельности сотрудников, которая будет значительно снижать убытки и повысит прибыль магазина; определить систему стимулирования. Эффективность сотрудников – это влияние, которое сотрудники компании оказывают на ее успех. Успешные сотрудники могут повысить производительность, улучшить качество товаров и услуг, укрепить бренд и увеличить прибыльность компании. Сотрудники, которые не выполняют своих обязанностей или работают неэффективно, могут привести к негативным последствиям, таким как снижение производительности, потеря клиентов и ухудшение репутации компании. Поэтому важно уделять внимание найму и обучению сотрудников, а также создавать благоприятную рабочую среду и мотивировать их на достижение высоких результатов;

— внедрена система оценки контроля качества товара от производства товара и наличия его в жизненном цикле товара до эксплуатации потребителем.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

— изучить управленческие функции к которым можно применить инновационные методы для совершенствования системы продаж;

— изучить систему эффективного взаимодействия продавца и покупателя;

— дать характеристику компании ООО «ТриА – товары для дома» и определить существующее управление компанией;

— проанализировать взаимодействие сотрудников по продажам в ООО «ТриА – товары для дома»;

- разработать рекомендации, влияющие на систему управления продажами в ООО «ТриА – товары для дома»;
- проанализировать отчетность по продажам в компании ООО «ТриА – товары для дома»;
- внедрить систему отчетности с учетом аудита разных критериев продаж;
- проанализировать существующую систему стимулирования сотрудников в ООО «ТриА – Товары для дома»;
- разработать критерии эффективности сотрудников магазина с учетом личных продаж;
- внедрить систему оценки контроля качества товара от производства товара и наличия его в жизненном цикле товара до эксплуатации потребителем;
- произвести экономические расчеты с учетом предложенных мероприятий на совершенствование продаж с использованием инноваций и определить экономическую эффективность для компании ООО «ТриА – товары для дома».

Теоретико-методологическую основу исследования составили:

- теоретическая база по совершенствованию продаж - исследования отечественных и зарубежных авторов: С.Н. Дроздовой, С.Н. Виноградовой Л.П. Дашкова, И.К. Беляевского, С.Ю. Ягудина, Майкла Э. Гербера, М.Э.Портера, О.С. Виханского и др.;
- авторы книг о стратегическом менеджменте Майкл Портер, Ким и Мауборна, Ричард Румельта, Питер Друкера и др. Эксперты в области управления, которые занимаются разработкой и реализацией стратегий для достижения целей компании, предлагая свои методики и инструменты для создания и реализации стратегии с целью помощи менеджерам и руководителям развивать свои навыки и становиться более эффективными в управлении компанией;

— авторы книг об инновационном менеджменте включают Клэя Кристиансена, Питера Друкера, Эрика Риска и Майкла Трейверса их работы – разработка и внедрение новых идей и технологий для улучшения производительности и конкурентоспособности компании;

— авторы книг о продажах Брайан Трейси, Зиг Зиглар, Грант Кардон и Тони Роббинс и др. – это специалисты в области продаж, помогающие продавцам/менеджерам по продажам улучшить свои навыки и стать более эффективными в своей работе;

— авторы книг о стимулировании продаж включают Брайана Трейси, Джеффрита Гитомера, Джо Джерваиса, Адама Феррари и др. Они описывают действенные механизмы по повышению объема продаж, стимулирования как сотрудников, так и покупателей к продаже/покупке товаров или услуг;

— авторы книг о качестве и оценке товара – Джозеф Джурана, Филипп Кросби, У. Эдвард Деминг и др. Описывают различные методы и технологии для контроля качества, а также предлагают свои инструменты и стратегии для улучшения качества продукции. Их подходы по оценке товара и определению качества качества позволяют бизнесменам и руководителям научиться контролировать качество продуктов и услуг, улучшать производительность и повышать удовлетворенность клиентов.

Базовыми для настоящего исследования явились также:

— вестник Омского университета «Экономика», Руденко И.В., статья «Управление продажами: истоки, сущность, подходы»;

— журнал: Управление сбытом, Бурцев В.В., Статья «Контроль и совершенствование управления сбытом в коммерческой организации»;

— журнал «Экономика и бизнес», Гусаров А.С., статья «Автоматизация продаж, как способ эффективного менеджмента компании»;

— журнал: «Экономика и бизнес», Евтодиева Т.Е., Моргина Е.С., статья «Управление продажами: маркетинговый и логистический аспекты»;

— монография. Журавлева А.Ю. «Маркетинговое управление продажами на рынке товаров длительного пользования».

Методы исследования:

Теоретико-методологические основы исследования заключаются в совершенствовании различных механизмов управления продажами: подбором персонала; организации работы персонала; прогнозирования и планирования продаж; поиска клиентов; поддержка базы клиентов; планирование деятельности и маркетинг; управление графиками продаж, в том числе управление организационной структурой и территориями; подготовка торговой отчетности; прогнозирование; управление квотами, например: внесение изменений, распределение заданий между торговыми представителями; управление стимулами – организация премиальной системы или показателей КРІ.

Методы исследования основываются на научных методах, таких как: анализ, синтез, обобщение, диалектический метод, исторический метод, логический метод, функциональный метод, сравнительно-сопоставительный метод, на частнонаучных методах.

К задачам рассматриваемым в исследовании был применен следующий методологический анализ:

В части определения сущности и основных механизмов управления продажами в организации, предприятии;

Анализ методов и принципов управления продажами в организации на практике на примере действующих на высоком уровне организаций и предприятий.

По вынесению предложений по усовершенствованию управленческой системы продажами и проведению анализа внедрения усовершенствованного механизма управления продажами.

Опытно-экспериментальная база исследования ООО «ТриА – товары для дома». Юридический адрес и фактическое местонахождение предприятия

зарегистрировано по адресу: 143050, обл. Московская, г. Одинцово, д. Малые Вязёмы, проезд Петровский, владение 5 стр. 1, эт/пом 4/404.

Научная новизна исследования заключается в:

— представлены инновационные решения в области продаж, которые могут включать в себя различные аспекты, такие как использование технологий, новых методов маркетинга или улучшения методов обработки данных и анализа;

— представлен алгоритм управления решениями клиентов с целью повышения продаж - управление клиентским опытом (customer experience), которое может быть оптимизировано с помощью применения инновационных решений;

— разработаны системные механизмы управления продажами. Для совершенствования управления продажами можно использовать инновационные методы и технологии, например, с применением цифровых инструментов (современных CRM-систем). Такие системы позволяют упорядочить данные о потенциальных и текущих клиентах, контролировать этапы продаж и управлять отзывами клиентов. Также, с помощью аналитических инструментов на основе машинного обучения и искусственного интеллекта можно предсказывать поведение клиентов и оптимизировать продажи на их основе;

— проанализированы методы мотивации сотрудников компании и разработаны новые эффективные методики стимулирования сотрудников по продажам (менеджеры, продавцы). Представленная система включила не только премирование или поощрение, но и создание условий для профессионального роста и развития; а также улучшение условий труда, включая организацию работы и повышение уровня удовлетворенности работой. Стимулирование менеджеров по продажам основаны на практическом исследовании в области управления, которые используются для мотивации и повышения производительности менеджеров по продажам, включающее в себя различные методы и инструменты, для управленца

позволяет использовать современные подходы в области менеджмента – повышение эффективности управления своим персоналом, повышая производительность и качество продуктов и услуг;

— представлен алгоритм анализа отчетности по продажам с учетом современных автоматизированных технологий. Существует немало научных новел, например, в последнее время исследователи активно изучают способы автоматизации процесса сбора и анализа данных о продажах, используя для этого различные технологии и инструменты машинного обучения. Также ученые работают над разработкой более эффективных методов представления отчетов о продажах, которые позволяют менеджерам по продажам получать максимум информации о процессе продаж и принимать более обоснованные решения. Кроме того, важной темой является разработка систем аналитики продаж, которые позволяют более точно прогнозировать спрос на продукцию и оптимизировать стратегии продаж.

Все представленные инструменты совершенствования продаж в компании ООО «ТриА – товары для дома» будут рассмотрены в диссертации.

Теоретическая значимость исследования заключается в:

— раскрытии теоретического аппарата темы стратегический и инновационный менеджмент; инструменты совершенствования продаж и др.;

— разработке и исследовании механизмов совершенствования продаж на практике;

— описании теоретических основ деятельности руководителей по совершенствованию продаж;

— выявлении лучших практико-теоретических моделей по совершенствованию продаж.

Практическая важность исследования заключается в подготовке и проработке рекомендаций о совершенствовании организации продаж, системе стимулирования сотрудников и уровне удовлетворенности клиентов.

Достоверность и обоснованность результатов исследования обеспечивались:

- анализом уже апробированных методик,
- качественным теоретическим материалом,
- анализом действующей отчетности в компании исследования,
- оценкой полученных сведений.

Личное участие автора в организации и проведении исследования состоит в применении полученных теоретических знаний на практике с анализом эффективности использованных приемов и методов по совершенствованию продаж.

Апробация и внедрение результатов работы. Публикация по теме исследования представлена в Международном научном журнале «Вестник науки» №6 (63) т.1 по теме «Совершенствование управления продажами в магазине через взаимодействие персонала и покупателей» (Автор: Семенов С.Е., научный руководитель: Даньшина В.В.).

На защиту выносятся:

- положения о разработанных эффективных и научно-обоснованных инструментах стратегического и инновационного менеджмента улучшающие продажи компании ООО «ТриА – товары для дома»;
- положения о систематизации отчетности и важности этого процесса в увеличении и совершенствовании модели продаж в ООО «ТриА – товары для дома»;
- положения о создании системы оценки качества товаров в ЖЦ товара с позиции менеджмента (управленческие механизмы внедрения системы качества);
- положения об эффективности сотрудников и их стимулирования с целью повышения качества продаж, взаимодействия с клиентами –

покупателями и как следствие увеличения объемов продаж и прибыли компании ООО «ТриА – товары для дома»;

— положения о внедрении комплексной программы совершенствования продаж, влияющие на все социально-экономические показатели деятельности компании ООО «ТриА – товары для дома».

Структура магистерской диссертации. Работа состоит из введения, 3 глав (разделов), заключения, содержит 27 рисунков, 12 таблиц, список использованной литературы (30 источников), 3 приложения. Основной текст работы изложен на 96 страницах.

# **Глава 1 Теоретические аспекты управления продажами в организации**

## **1.1 Сущность управления продажами в организации**

Организация управления продажами является процессом планирования, организации, координации и контроля продаж товаров или услуг в организации. Она включает разработку маркетинговой стратегии, определение целевую аудиторию, определение цен на продукты, создание кампаний по маркетингу, маркетингу, управлению продажами, анализ результатов.

Сущность продажного управления заключается в максимально эффективном использовании ресурсов организации, чтобы получить максимальную прибыль. Это значит, что продажи должны быть направлены на клиентские потребности и достичь целей организации.

В целом, управление продажами является ключевым элементом успешной деятельности организации, который помогает достичь поставленных задач и выйти на рынок.

Управлять продажами – это процесс продаж, а также все его составляющие, в том числе:

- анализ рыночного и конкурентного рынка,
- исследование требований и поведения потребителей,
- определение целевых аудиторий и их характеристик,
- разработка стратегии маркетинга и тактики продаж,
- осуществление и контроль продажных каналов,
- планирование продаж и контроль результатов продаж,
- аналитика эффективности продаж и коррекция стратегии в зависимости от результатов [16].

В целом предмет исследования по управлению продажами заключается в оптимизации процесса продажи и достижении максимальной

эффективности экономической прибыли компании, удовлетворяя требования потребителей и потребности.

Введена система показателей оценки производственной эффективности, в которой показатели оценки производственной эффективности и планирования повышения производительности объединены в четыре группы Рисунок 1. [23, с. 120]:

- обобщенные показатели эффективности экономической деятельности производства,
- показатели эффективности работы,
- показатели эффективности применения основных средств, оборотного капитала и капитального вложения,
- показателя эффективности применения материалов.



Рисунок 1 – Основные показатели экономической эффективности [6, с. 13]

Экономический показатель – система оценки, которая включает в себя все показатели производства и функционирования предприятия, состоящие из обобщенных и функциональных показателей.

К группе общих показателей можно отнести следующие параметры [4, с. 320]:

- динамика роста производства продукции,
- общая прибыль и ее рост,

— затраты на один рубль товарной продукции / производство чистой продукции на один рубль затрат.

Основные показатели экономической эффективности могут быть просчитаны поэтапно Приложение А:

Для того, чтобы определить финансовые и другие критерии, составляющие показатели рынка, используются показатели рынка.

— CRM-системы являются программными решениями, позволяющими управлять взаимоотношениями с клиентами и контролировать их взаимодействие и анализа данных продаж;

— автоматизация процессов продаж – использование специальных программных решений для автоматизации процессов продаж, таких как обработка заявок, управление контактами с клиентами, формирование отчетности и т.д.;

— аналитика продаж – использование данных о продажах для анализа рынка, определения тенденций и прогнозирования продаж;

— маркетинговое исследование – исследование рынка, клиентов, чтобы определить потребности и предпочтения клиентов и оценить конкурентную среду;

— контент-маркетинг – создание и распространение контента, который привлекает клиентов и увеличивает их лояльность;

— коммуникационные каналы – использование различных каналов коммуникации с клиентами, таких как социальные сети, электронная почта, телефон, чаты, мессенджеры и т.д.;

— управление корпоративными отношениями – формирование и поддержание долгосрочных корпоративных отношений, удовлетворение потребностей клиентов и потребностей.

Следует отметить, что обеспечить стабильную деятельность организации по реализации конкурентоспособных продуктов является

первостепенной задачей, а главная качественная характеристика хозяйствования – эффективность работы организации.

Для эффективного управления процессом продаж (Рисунок 2) организации должны проанализировать все внешние факторы и внешние позиции организации по увеличению объема продаж, качества услуг и работ.



Рисунок 2 – Элементы системы управления продажами [26]

Особое значение играют стимулирующие факторы. Коммерческий успех одной или иной продукции сильно зависит от технологии продвижения продукции и оборудования продаж. В конце концов, стоит отметить, что в условиях постоянной конкуренции недостаточно делать продукт лучше конкурента, нужно уметь его и продавать выгодно.

## **1.2 Совершенствование управления продажами магазина через взаимодействие персонала и покупателей**

Сегодня выигрывает то торговое предприятие, которое ориентировано на решение проблем клиента, на долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество с ним. Систематическая целостность продажного процесса предполагает возможности и потребность в совершенствовании каждого его элемента. При этом процесс персональной продажи зависит от характера взаимоотношений потребителя и продавца. Повышение эффективности управления продажами в магазине с помощью взаимодействия персонала с покупателями. На прибыль компании влияет управление продажами. Взаимодействие с персоналом и покупателями значительно улучшает конкурентоспособность и дружественное и открытое взаимодействие с клиентом продавца «говорит» о том, чтобы вновь увидеть клиента и сформировать свою клиентскую базу. Чтобы определить модель взаимодействия между продавцом и клиентом, мы можем обратиться к стратегии игр, поскольку в ней не известно исхода операции в ходе взаимодействия, важным для исследования существа взаимоотношений между этими сторонами является определение движущей силы каждой взаимодействующей стороны. В этом случае пользователь – один из «условий» внешнего мира, который по мере исследований классифицируется как элемент неопределенности внешнего мира. Для описания взаимоотношений между продавцом и покупателем можно вполне использовать особенности направления игровой игры. В частности, в процессе заключения сделки, которую можно назвать игрой, итог согласованности интересов можно охарактеризовать равновесием Нэша [7]. В равновесии Нэша, в рассмотренных отношениях, будет установлено такое положение игры, когда никто из участников не сможет увеличить свои выигрыши, изменяя решение в одном и том же порядке, когда другие участники не изменяют решения, выигрыш между сторонами оптимален.

Представленный подход лишь для нас свидетельствует о непредсказуемом исходе коммуникации между продавцом и покупателем, но мотивы доминируют здесь.

Исходя из Рисунка 3 следует заметить следующее: продавцы и покупатели вступают к коммерческим отношениям в состоянии повышения мотивов. Анализируя многочисленные источники для определения понятия мотивов, мы можем рассматривать как осознанное побуждение, связанное с определенным действием или поведением, как осознанное движение.

Мотив рождается, когда есть субъективные интересы. В этом случае покупатель заинтересован в реализации продукции своей или чужой продукции, покупатель заинтересован в получении необходимых товаров и услуг в личном использовании.

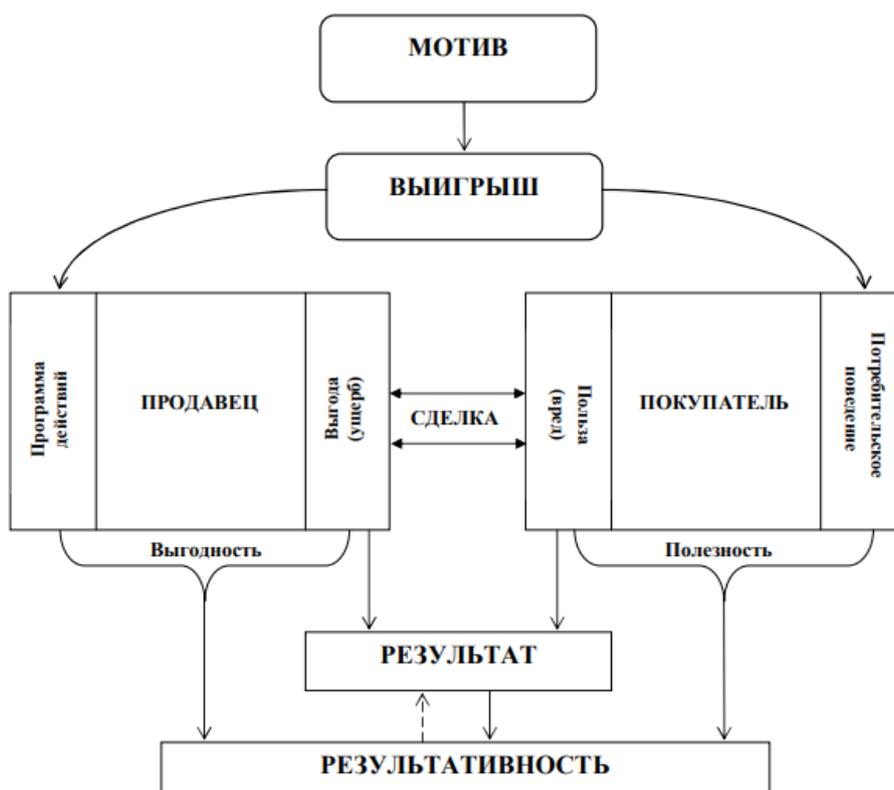


Рисунок 3 – Взаимодействие продавца и покупателя в процессе совершения сделки

В заключении сделки каждая сторона стремится достичь, как указывается в вышеупомянутом – наилучших результатов. Выигрыш

потребителя – это дополнительная полезность, которую получает потребитель из-за различия между готовым дать приобретенное благо и готовым дать приобретенное благо, что он дает на самом деле, т.е. потребитель, покупая товар или услуги, желает в те же деньги удовлетворить основные и дополнительные потребности за один и тот же срок.

Обычно победа покупателя зависит от размера награды, равного тому, как сформированная рыночной ценой равноправия является минимальной ценой, в которой он должен был реализовать товар и оказывать услугу, которая несет убыток. Для того чтобы привести термин в единую форму, на наш взгляд, более подходит определение, которое предложил профессор Давыдянцев Д.Е. в труде [8] – «Выигрыш есть извлечение обеспечивающих конкретные преимущества возможностей». Награда опирается на разработанный покупателем план действий и запланированный покупателем потребительский настрой. Продавец посредством призмы выгоды охарактеризует потенциальную выгоду, которую ему можно получить при заключении сделки. Покупатель, используя категорию полезности, оценивает самую большую прибыль, полученную от приобретенного товара. В коммерческой коммуникации ситуации могут меняться, это зависит от поведения сторон и от динамики изменений рынка, поэтому характер игры преобладает. Прибыль или выгода: результат сделки коммерческого характера, который в зависимости от «качества» сделки и текущей рыночной конъюнктуры может иметь как положительный эффект прибыли и прибыли, так и отрицательный эффект ущерба, ущерба». Результат – это качественный результат развития явления, процесса, объекта в п. пространство и время». Эффект – это конечный результат. На Рисунке 3, участники рынка стремятся добиться итогового результата в виде выгоды или пользы. Показатель результативности оценивается как показатель результативности «...характеристика способа движения, развития в направлении цели с последующей ее полной или частичной реализацией» [9].

Аналогичным образом, посредством выгоды и полезности оценивается полнота и эффективное достижение целей в коммерческих сделках продавца и покупателя. Результат не равен эффективности. Термин «результативность» определен ISO 9001:2005 как степень выполнения запланированных действий и получения запланированного результата. Под планируемыми результатами следует достичь цели, и очень важным является грамотное определение цели, поскольку в этом случае успеха будет сложно добиться.

Поэтому основные факторы, определяющие характер и отношения покупателя с продавцом рынка и возможность проведения сделки, являются выгодным и полезным результатом. Принятие решения игроками продавца и покупателя происходит под влиянием окружающей среды, формирующей определенную информацию взаимозависимым сторонам. Набор действий или инструментов, которые можно использовать продавцом для стимулирования потребительского поведения, определяется по прогнозируемым условиям [28].

При создании организационной структуры отдела продаж принимаются во внимание следующие факторы:

Проблемы продукции при производстве сложных технических изделий – руководители продаж должны предоставить клиентам полное консультирование и поддержку.

Долгий период продаж имеет огромное количество работ, связанных с сопровождением продаж.

Большое количество продаж крупного, среднего и мелкого.

Иметь так называемый VIP сегмент, который требует особой подготовки. Необходимо выделять группу руководителей для того, чтобы работать с сегментом клиента.

Вид используемых каналов сбыта также влияет на структуру подразделения продаж, т.е. прямые каналы сбыта обеспечивают отделы продаж, имеющие разветвленные и сложные организационные структуры.

При использовании косвенных каналов предусмотрен отдел продаж с простейшей структурой.

Систему мотивации руководителей продаж должны удовлетворять следующие требования:

Ориентация на результат – работник получает награду за достижение успеха, а именно за выполнение работы, которая должна привести к успеху;

Управление – позволяет оптимизировать усилия, направленные на продвижение, без серьезных модификаций самой системы в случае изменения ситуации рынка;

Справедливость – достойное оценивание вклада сотрудников в общую миссию и прибыль компании, а также справедливое распределение риска в случае неудач;

Понятность и простота – сотрудник знает, за что именно компания готова вознаградить его, компания знает, для чего компания готова вознаградить его, компания знает, для каких результатов и за сколько готова платить.

Неизменность – каждый сотрудник строит работу по мотивационной системе. Если система меняется в какой-то момент, часть труда сотрудника идет впустую.

Концепция управления продажами со стороны старших менеджеров включает в себя следующие моменты:

— сформировать и управлять каналами снабжения на базе сегментарных подходов к рынкам определение целевого сегмента, выбор вида канала снабжения, определение длины и широты канала снабжения, стимулирование потребителей, посредников и контроля деятельности участников канала снабжения;

— управлять отделом продаж, формировать систему планирования и мотивации, осуществлять контроль деятельности отдела продаж;

— управлять торговым персоналом: процессом личного общения продавца и покупателя, направленного на получение прибыли от сбыта и

требующее знаний, навыков и определенного уровня торговых компетенций [3, с. 68].

К последней компетенции менеджера важно отнести оценку результативности работы менеджера по продажам/продавца.

Результативная оценка – это оценка, как поведение сотрудника торговой компании способствует достижения целей самой компании.

Таблица 1 - Коэффициенты, используемые для оценки результативности торговых сотрудников [2, с. 15-16]

Название коэффициента	Расчет
Коэффициенты затрат:	Коэффициент сбытовых затрат = расходы / объем продаж;
	Коэффициент затрат на один коммерческий визит = совокупные затраты / количество коммерческих визитов
Коэффициенты привлечения и обслуживания клиентов:	Коэффициент охвата клиентов = количество клиентов, охваченных продажами / общее количество потенциальных клиентов;
	Коэффициент превращения в новых клиентов = количество новых клиентов / общее количество клиентов;
	Коэффициент утраты клиентов = количество клиентов, которым не удалось продать продукт / общее количество клиентов;
	Коэффициент объема продаж на одного клиента = объем продаж в денежном выражении / общее количество клиентов;
	Коэффициент средней величины заказа = объем продаж в денежном выражении / общее количество заказов;
	Коэффициент аннулирования заказа = количество аннулированных заказов / общее количество заказов
Коэффициенты активности и продуктивности коммерческих визитов:	Коэффициент коммерческих визитов за день = количество коммерческих визитов / количество отработанных дней;
	Коэффициент коммерческих визитов на одного клиента = количество коммерческих визитов / количество клиентов;
	Коэффициент плановых коммерческих визитов на одного клиента = количество плановых коммерческих визитов / общее количество коммерческих визитов;
	Коэффициент заказов на один коммерческий визит = количество заказов / общее количество коммерческих визитов

Поэтому управление продажей является дифференцированной деятельностью в сфере сбыта товаров, от успешности работы менеджеров и поставщиков зависит прибыль. Модель сотрудничества продавца с покупателем на основе мотивов каждого – ключевая.

### **1.3 Эффективность сотрудников по продажам в системе совершенствования продаж организации**

Очень актуально для любого бизнеса и организации исследование эффективности персонала, так как результаты этого исследования помогут определить, насколько эффективна работа персонала.

Это позволяет руководству оценить, какие изменения требуются, чтобы улучшить производительность и достигнуть поставленных целей.

При этом следует учитывать то, что у каждого сотрудника уникальный комплекс навыков, которые связаны с выполнением конкретных задач и разные личностные особенности, влияющие на его результативность.

Поэтому эффективность работников должна быть оценена в зависимости от их индивидуальных вкладов в организацию или компанию. В общем, исследования эффективности работников могут помочь выяснить, какие перемены необходимы, чтобы улучшить производительность и добиться более высокого результата.

Тема повышения эффективности персонала продаж имеет высокий уровень разработки, поскольку продажа развивается в конкретной сфере бизнеса, а продажи – основной источник дохода многих предприятий.

В настоящее время существует множество методов, технологий, инструментов, способствующих улучшению эффективности продаж. Для оценки показателей эффективности продаж используются ключевые показатели. Например, для оценки эффективности продаж можно использовать Key Performance Indicators (KPIs), такие как число закрытых сделок, количество объемов продаж, длительности процесса продаж и иные показатели [13, с. 50-60].

Также существуют различные методы обучения и тренингов для повышения квалификации сотрудников по продажам, такие как обучение, навыкам убеждения, управлению временем, техникам презентации и т.д.

Также современные технологии позволяют сбор и анализ продаж, позволяя определять эффективность деятельности отдельных работников и команд. Это может быть сделано специальными программными продуктами автоматической продажи, которые упрощают процесс продажи и позволяют отслеживать результаты продаж в реальном времени [30].

В целом тема эффективности менеджеров по продажам широко применяется в бизнесе, и активно развивается. Есть много исследований, статей и книг посвященных данной теме, которые свидетельствуют о его значении и распространенности. Key Performance Indicators (KPIs) – это индикаторы, используемые для оценки результативности и эффективности работы сотрудников. Для продавцов магазина бытовых товаров можно использовать следующие KPIs [1]:

Объем продаж – это измерение общего объема проданных товаров за определенный срок времени.

Средний чек представляет собой измерение средней стоимости товара, которую каждый клиент покупает.

Количество продаж – это количество сделок, обрабатываемых продавцом в течение определенного периода времени.

Конверсия – это показатель, который свидетельствует о том, сколько покупателей, которые зашли в магазин, сделали покупку.

Возврат товаров – количество товаров, возвращаемых клиентами.

Уровень удовлетворения клиентов является показателем, который свидетельствует о том, насколько клиенты удовлетворены работой работника.

Количество новейших клиентов – количество новейших клиентов, привлеченные конкретным работником за определенный срок времени.

Отказы – это число случаев отказа клиента от покупки в связи с работой конкретного работника. [18, с. 120]

Каждый из этих параметров может быть использован для того, чтобы оценить эффективность работы отдельного сотрудника в сфере продаж в

магазине. К примеру, высокий объем продаж, конверсии, может говорить о успехе сотрудника обращаться к клиентам.

Чтобы использовать эти KPIs в работе с продавцами магазина бытовых товаров, необходимо установить цели и поставить нормативы для каждого показателя. Например, целью может быть увеличение объема продаж на 10% в течение следующего месяца. Для достижения этой цели сотрудники могут поставить перед собой дополнительное задание – увеличить конверсию на 5%, для этого они могут работать над техниками продаж и обслуживания клиентов.

Можно также анализировать каждый показатель для выявления проблемных областей и установления причин не достижения цели. Это будет способствовать разработке стратегии по улучшению качества обслуживания продавцов, а также увеличению эффективности продажи. Для определения представленных критериев на примере магазина бытовых товаров ООО «ТриА – товары для дома» остановимся более подробно на каждом из критериев.

Объем продаж успешного сотрудника определяется многими факторами, в том числе качеством продукта или услуги, который он предлагает, действиями, которыми он занимается привлечением клиентов, установлением контактов с ними и его профессиональным опытом. В целом, объем продаж эффективного сотрудника может быть высоким, если он работает эффективно, умеет находить новых клиентов и поддерживать хорошие отношения с уже имеющимися клиентами, делает правильные выводы из статистических данных о продажах, и работает с целью увеличения общего объема продаж компании.

Конверсия продаж отдельного сотрудника является процентным соотношением количества продаж, которое он совершил и общего количества контактов с заказчиками, которых он завязывал. Чтобы рассчитать конверсию продаж, необходимо узнать, сколько раз работник

связался с клиентом, а какое количество контактов закончилось успешной продажей.

Формула для расчета конверсии продаж:

Конверсия продаж = (Количество продаж / Количество контактов) \* 100%.

Если вы имеете данные по количеству продаж, контактам с заказчиками, которые сделал конкретный работник, вы можете рассчитывать конверсию его продаж. Также можно сравнить этот показатель с показателем конверсии продаж других работников, чтобы выяснить, кто работает лучше. Чтобы рассчитать количество продаж для сотрудников, необходимо узнать общий объем продаж за определенное время, например месяц, квартал, а также разделить это количество на число работников, которые занимаются продажами в компании. Это даст вам среднее число продаж для сотрудника в течение указанного периода. Если вы имеете данные по продажам каждого сотрудника, вы можете также рассчитать лучшие продавцы и долю их в общих продажах. Средний чек – это среднее значение стоимости продукта или услуги, которые были приобретены в рамках одной транзакции. Для расчёта средней стоимости эффективного работника необходимо разделить общий объем выручки, полученный от продаж за какой-то период времени на количество продаж, совершенных им. Формула для расчета среднего чека: Средний чек = Общая выручка / Количество продаж.

Если вы имеете данные по количеству продаж и общей выручке каждого сотрудника, вы можете рассчитывать средний чек каждого сотрудника. Также можно сравнить их средний чек для определения того, кто более эффективно работает в данной сфере.

Для расчёта возврата товара конкретному продавцу необходимо узнать, какие товары были проданы продавцом, а какие из них были возвращены клиентам. Возвраты на товары могут иметь различные причины, например это может иметь отношение к качеству товара, ошибкам при заказе и другим причинам.

Формула для расчета возвратов по товарам:

Возвраты по товарам = Количество возвращенных товаров / Общее количество проданных товаров.

Если вы имеете данные по количеству продаж и процентам возвратов каждого отдельных продавцов, вы можете рассчитывать проценты возвратов каждого. Также можно сравнивать их возвратные показатели по товарам для определения того, кто продавцы имеют наибольшие возвраты и работают менее эффективно.

Чтобы оценить эффективность продавца на уровне клиентской удовлетворенности, можно применять различные инструменты и методы, такие как опросы клиента, обратные связи, анализ рейтинга и отзыва. Расчет уровня удовлетворенности конкретной продавцы можно сделать следующим образом:

Уровень удовлетворенности = (Количество положительных ответов) / (Общее количество ответов) \* 100%

При этом нужно задать определенное количество вопросов, которые будут задавать клиенты, и определить критерии положительного и негативного ответа. Например, в вопросах может быть связано качество сервиса, знание товара, дополнительные услуги или другие аспекты.

Анализ показателей удовлетворенности поможет выявить проблемные точки работы продавца и определить где он наиболее эффективно работает. Если вы контролируете и увеличиваете уровень удовлетворения клиентов, это может повысить продажи и укрепить репутация вашей фирмы. Некоторые примеры KPIs, которые можно использовать для оценки производительности сотрудников по продажам магазина [20]:

Количество клиентов, которые заключили сделку с успешным сотрудником, определяется при учете количества клиентов, с которыми он заключил сделку по продаже товаров и услуг, а также количества контактов, которые не завершились сделкой. Формула для расчета количества новых клиентов:

Количество новых клиентов = Количество завязанных клиентов -  
Количество контактов, не завершившихся сделкой.

Если вы имеете данные по количеству новых заказчиков и контактам с каждым сотрудником, вы можете рассчитывать число новых заказчиков на каждого. Также можно сравнить их результаты для того, чтобы выяснить, кто сотрудник чаще завязывает новые клиенты и занимается наиболее эффективным образом в этом направлении.

Количество отказов клиентов в работе менеджера по продажам/продавца можно определить путем учета количества клиентов, отказавшихся от услуги или продукта, предлагаемого менеджером по продажам/продавцом.

Формула для расчета количества отказов:

Количество отказов = Количество клиентов, отказавшихся от  
услуги/продукта.

Если у вас есть данные о количестве отказов каждого отдельного менеджера по продажам/продавца, то вы можете рассчитать количество отказов для каждого из них. Также вы можете сравнивать их показатели, чтобы определить, кто из менеджеров по продажам/продавцов имеет наименьшее количество отказов и работает наиболее эффективно в этом направлении. Стоит отметить, что количество отказов не всегда является отражением эффективности работы менеджера по продажам/продавца, так как существуют множество факторов, влияющих на решение клиента купить или отказаться от товара/услуги [27].

#### **1.4 Исследование зарубежного опыта по совершенствованию управления продажами**

Ускоренное обновление и модернизация материально-технических баз отрасли свидетельствует об опыте развитых стран торговли и свидетельствует о совершенствовании процессов торговли. Доминирующим в вопросе продаж здесь так же остается «розничная торговля» в современных условиях, т.е. появляются новые механизмы реализации и организации этого подхода.

Насущными остаются проблемы эффективных методов торгового обслуживания, повышения уровня обслуживания населения, где в качестве новых методов можно представить, например, Cash & carry, стоковую торговлю, Second hand – эти формы до сих пор у нас слабо развиты или вообще не применяются. Так к преимуществам магазинов, работающих по технологии Cash & carry, относятся доступность и мобильность товара, а также возможность обеспечить практически любой по объему и ассортименту заказ, не занимая у клиента много времени.

На Западе торговля осуществляется в структурах скупки остатков нереализованных товарных партий, которые потом будут продаваться по низким ценам, к примеру, на западе они работают от сырья к розничной сети и несут регулирующие функции, помогая производителю ликвидировать последствия перепроизводства товаров, не нашедших сбыта. Для покупателей главный плюс в стоковой торговле – приобретение товара с минимальной наценкой по «комфортной» цене.

Характерная тенденция развития магазинов самообслуживания – это широкомасштабное появление автоматизированных узлов расчета, при которых повышается эффективность торговли, выраженная в ускорении обслуживания покупателей на 14-17%, сокращая тем самым число ошибок в продажах, упрощении учета и контроля [15].

Большое значение в работе персонала обслуживания торговых услуг уделяют различным техническим новинкам, таким образом, в Германии

магазины приветствуют индивидуальный подход каждого потребителя. Главная задача – рост продаж в рамках коммуникации с каждым из покупателей в такой ориентации и уже как следствие увеличение продаж магазина или сети. Используются так же активно системы лояльности, клубные карты покупателя, персональные предложения с учетом личных интересов клиентов, например, покупателю, предъявившему на входе клубную карту, вручается персональный дисплей, который информирует о текущих скидках и товарах, которые могли бы его заинтересовать, а так же интеллектуальные тележки, электронные прилавки, информационные киоски, интеллектуальные весы, мультимедийные терминалы, интеллектуальные примерочные.

Торговля по заказам населения – это выдача товаров в стационарных магазинах или создание специализированных магазинов заказов, например в США, Франции практикует сети специализированных фирменных магазинов заказов. Продажа по заказам в комбинации с продажей по образцам и получила распространение в США, ФРГ, Англии, Франции и др.[5, с. 32]

На западе интернет-торговля стала развивающейся индустрией личной торговли, в которой независимые агентства не получают зарплату в специальных компаниях, а дистрибьюторы, закупающие товары в этих компаниях и передающие их покупателям.

Так же активно используются и другие виды продаж: посылочная торговля, продажа товаров через торговые автоматы, фирменная торговля, электронная торговля, оказание торговых услуг.

На протяжении последних лет расширяется сфера торговли, такие как пункт зубной помощи, услуги по уходу за помещениями, утепления жилья, салон художественного искусства и др., то есть диверсификации, предполагающей наличие руководителя для осуществления нетрадиционных сервисов.

## **Глава 2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации ООО «ТриА – товары для дома»**

### **2.1 Общая характеристика предприятия. Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «ТриА – товары для дома»**

Основной вид деятельности ООО «ТриА – товары для дома» – Производство деревянных столовых и кухонных принадлежностей (16.29.12).

Главными документами общества с ограниченной ответственностью ООО «ТриА – товары для дома» является Устав, анализ которого позволил выделить основные положения организации. Устав Организации является зарегистрированным и утверждённым в соответствии с установленным порядком документом, сводом положений и правил деятельности Организации, определяющий структуру, структуру, вид деятельности, связи с другими лицами и органами государственной власти, правами и обязательствами. В своей деятельности общество руководствуется Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» №14-ФЗ, Гражданского Кодекса РФ, Федеральным законом №312-ФЗ, другими нормативными актами РФ и настоящим Уставом.

Официальное полное наименование общества:

Общество с ограниченной ответственностью «ТриА – товары для дома».

Сокращенное наименование общества: ООО «ТриА – товары для дома».

Вся деятельность, предусмотренная в настоящем законодательстве как лицензионная, осуществляется на основе полученного лицензионного свидетельства – существует дополнительная деятельность компании.

Время образования предприятия как юридического лица в едином государственном реестре юридических лиц 25 ноября 2020.

Состав и количество учредителей – 3 человека:

Егоров Юрий Борисович (75,5%; 7,6 тыс. руб.)

Таничева Наталья Борисовна (14,5%; 1,5 тыс. руб.)

Таничев Денис Борисович (10%; 1 тыс. руб.)

Юридический адрес и фактическое местонахождение предприятия зарегистрировано по адресу: 143050, обл. Московская, г. Одинцово, д. Малые Вязёмы, проезд Петровский, владение 5 стр. 1, эт/пом 4/404.

Цель и задачи функционирования ООО «ТриА – товары для дома» – производство на собственных фабриках товаров для дома с современным дизайном и высоким качеством. Все фабрики расположены в Российской Федерации. Ассортимент выпускаемой продукции: деревянные разделочные доски, кухонные принадлежности из дерева: менажницы, скалки, толкушки и т.д. Компания поставляет свою продукцию по всем регионам РФ, а также более чем в 20 стран мира. Продукция широко представлена в торговых сетях и маркетплейсах.

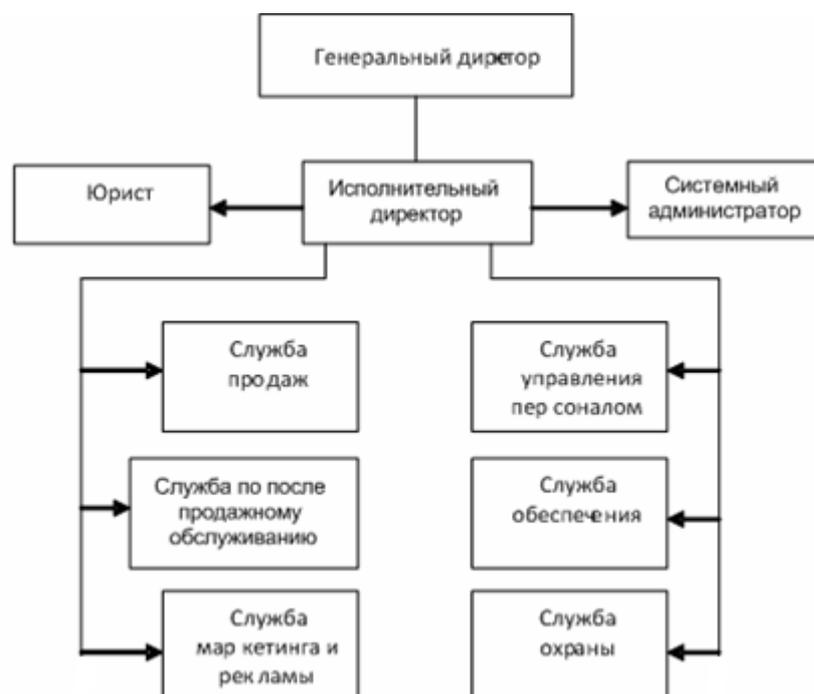


Рисунок 4 – Организационная структура ООО «ТриА – товары для дома»

Структура ООО «ТриА – товары для дома» линейно-функциональная, она является наиболее распространенным типом иерархической структуры. В каждой службе есть свой руководитель, который контактирует по вопросам

работы отдела, напрямую с исполнительным директором, но представленная структура нуждается в изменении с целью оперативного управления.

Состав отделов, подчиненность и внутренняя связь каждого отдела составлена так, что:

- предлагает наилучшие условия для передачи достоверной информации в объеме, необходимом для своевременного принятия решений,
- способствует координации в работе.

Уставный капитал ООО «ТриА – товары для дома» составляет 10 тыс. руб. Это минимальный уставный капитал для организаций, созданных в форме ООО. В 2020 году организация получила выручку в сумме 1,6 млн.руб. В 2019 году выручка от продаж отсутствовала.

Совокупные активы организации в бухгалтерском балансе по состоянию на 31 декабря 2020 года составляют 834 тыс. руб. На конец 2019 году они были нулевые.

Чистые активы ООО «ТриА – товары для дома» по состоянию на 31.12.2020 составили 139 тыс. руб.

Результатом работы ООО «ТриА – товары для дома» за 2020 год стала прибыль в размере 129 тыс. руб.

Таблица 2 – Основные экономические показатели деятельности ООО «ТриА – товары для дома» за 2020 гг.

Наименование показателя	Код	2020
Актив		
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	601
Финансовые и другие оборотные активы	1230	233
Баланс	1600	834
Пассив		
Капитал и резервы	1300	139
Краткосрочные заемные средства	1510	125
Краткосрочная задолженность	1520	570
Баланс	1700	834

По состоянию на 31.12.2020 организация не использует специальные налоговые режимы, но ранее по данным на 31.12.2020 ООО «ТриА – товары для дома» применяла упрощенную систему налогообложения (УСН).

Организация относится к категории микропредприятий в соответствии с нормативно-утвержденными критериями.

Динамика показателей капитала, внеоборотных активов и общей величины активов (пассивов) баланса изображена на графике Рисунок 5:

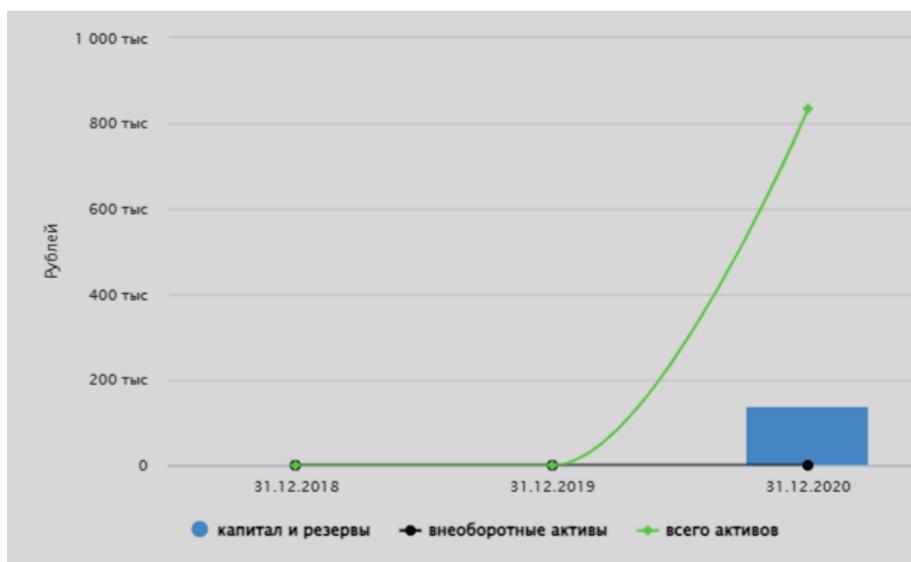


Рисунок 5 – Рост активов, накопление капитала и резервов 2019-2020 гг.

Динамика трех ключевых показателей, характеризующих структуру баланса организации, приведена в Таблице 3:

Таблица 3 – Баланс ООО «ТриА – товары для дома» за 2020 гг.

Финансовый показатель	21.12.2020
Чистые активы	139
Коэффициент автономии (норма: 0,5 и более)	0,17
Коэффициент текущей ликвидности (норма: 1,5-2 и выше)	0,9

Таким образом, с момента основания мы видим прирост выручки, чистых активов, накопление капитала и резервов, но пока коэффициент автономии и текущей ликвидности ниже нормы, что характерно для одного года работы с момента регистрации.

## **2.2 Анализ и оценка организационно-управленческой деятельности отдела продаж ООО «ТриА – Товары для дома»**

Поскольку для совершенствования управления продажами в ООО «ТриА – Товары для дома» необходимо применить инновации, то один канал инноваций – это применение социальных сетей и электронных площадок продаж, поэтому управление будет рассмотрено с позиции организации сбытовой работы, которая приносит прибыль и доход компании. Для компании наиболее важна область снабжения, поскольку именно обеспечение снабжения обеспечивает передачу денег на свои счета. Все проблемы, связанные с реализацией стратегий, проявляются в организационной структуре. Аналитический, плановый, реализационный и контрольный контроль мероприятий, направленных на установление, укрепление и поддержку эффективной торговой сделки с целевыми типами покупателей для того, чтобы достичь целевых показателей магазина.

Таким образом, выбор направлений и методов удовлетворения потребностей потенциальных покупателей является сущностью формируемой «политики» фирмы в сфере сбыта.

Перед магазином при выполнении операций по сбытовым операциям выполняются следующие цели: максимальная прибыль организации при более полном удовлетворении потребительских запросов; эффективность применения производства при оптимальном загрузке мощности; рациональное управление рынком с учетом своего рынка; рациональное управление рынком с учетом своего рынка; рациональное управление рынком с учетом его изменчивой конъюнктуры.

Для создания системы распределения нужно выбрать или ориентир, направленный на удовлетворение различных клиентских запросов, или организовать такую распределение, которая будет выгодным для компании или посредников, такими посредниками в компании ООО «ТриА – товары

для дома» являются различные маркетплейсы – это одни из главных сбытовых каналов, помимо фирменного магазина. Ozon, Yandex, Wildberries – Рисунок 6.

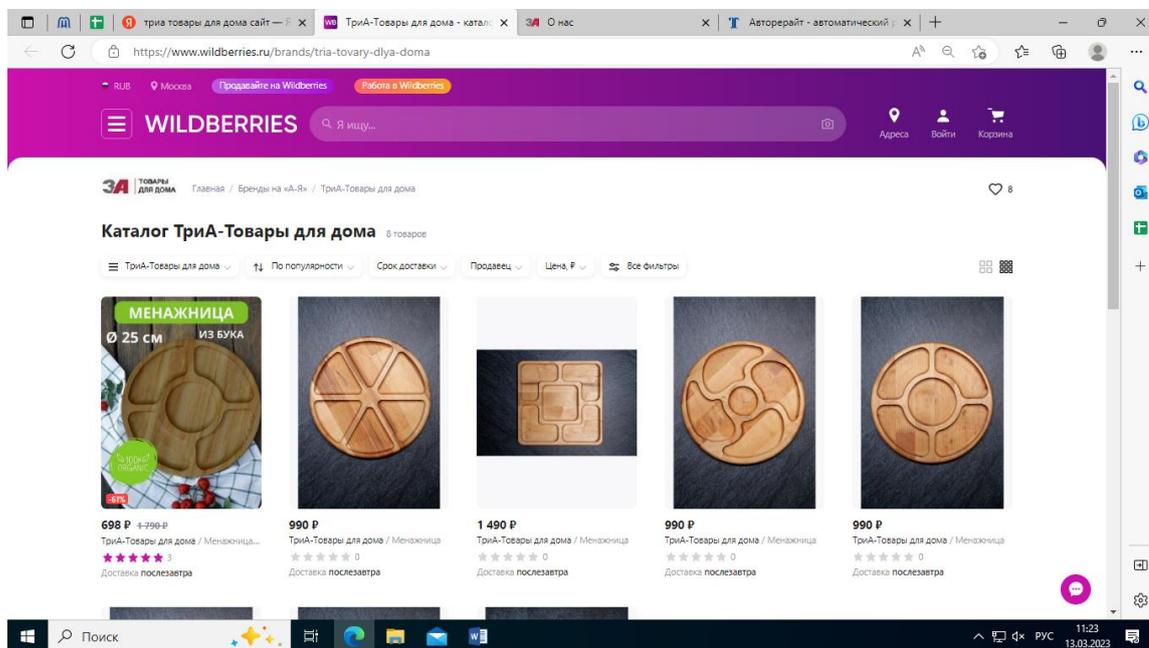


Рисунок 6 – Товары компании на маркетплейсе Wildberries

Основные функции рынка могут быть объединены в следующую группу: организацию, планирование, регулирование и контроль. В функции планирования входят: разработка оперативных и перспективных планов реализации, анализа рынков и оценки рыночных условий, составление плана ассортимента производства, выбор дистрибутивных каналов и дистрибьюции, расчет сметы расходов на сбыт, оптимизация. В ряде функций организации сбыта необходимо выделить: организация складирования готовых продуктов; организация продаж и доставка готовых продуктов; организация послепродажных и передпродажных обслуживаний; организация каналов торговли; организация подготовки специалистов по торговле; управление работой торговых представительств; организацию взаимодействия между всеми подразделениями организации для достижения сбытовых целей.

Функции управления сбытом и контроля включают в себя: оценку результатов деятельности сбыта; контроль выполнения сбытовых планов; оперативную регулировку сбыта организации; стимулирование и оценку деятельности сбытовой организации; стимулирование и оценку деятельности сбытовой организации; стимулирование и оценку деятельности сбытовой организации; стимулированию и оценке деятельности сбытовой организации; статистический, оперативный и бухгалтерский учет деятельности сбытового характера.

Итак, сбытовые функции организации являются весьма разнообразными, в ее организации торговое предприятие руководствуется следующими факторами: мощность и объем производства, география, количество покупателей, интенсивности и численности распределительных каналов, форма и характер организаций товарооборота, имидж торговых сетей и др.

Сбытовые системы маркетинга, используемые в компании ООО «ТриА – товары для дома»:

- традиционная (участники являются самостоятельными, неподконтрольными);
- вертикальная (корпоративная, административные, договорные);
- многоканальная (косвенные, прямые сбытовые методы).

Первым этапом является определение целей сбыта. Технологии продажи в системе контроля организаций. В каналах продаж размещены 5 видов разных потоков: потоков прав собственности, поток физических имуществ, поток заказов, поток финансовых имуществ, поток информации. Поэтому для того, чтобы распределить данные, заказы, платежи и товары, необходимо сотрудничество с изготовителями и оптовыми продавцами. Эти данные могут рассматриваться как система каналов или распределительной системы, то есть как группа независимых предприятий, в том числе производителей, розничных и оптовых продавцов, которая должна доставить нужную номенклатуру продукции потребителям в нужном времени и месте.

Организация перевозки товаров – направление деятельности, включая перемещение товаров от места изготовления до места изготовления или потребления товара. Система доставки товаров является совокупностью функций обработки заказов, доставка и выгрузка товаров, формированием их запасов, перевозкой и хранением. Цель данной системы – обеспечить своевременный процесс отгрузки и доставки товаров, т.е. поступления товаров на регулярную основу в целостности и сохранности, в необходимых объемах и необходимых формах и получения достоверных сведений о заказах покупателей заказа. В процессе перевозки производятся следующие цели, таким образом, цель, направленная на клиента, – минимизировать поставку повреждённых изделий при помощи более совершенных методов обработки грузов. Целью является минимизация случаев отсутствия товаров в наличии благодаря более эффективным формам контроля запасов. Целью является своевременно выполнение заказов клиентов, создание эффективной системы перевозок. Чтобы повысить эффективность торговли как часть распределительной системы, необходимо обеспечить ее интеграцию с ее различными элементами. Лучше, если это обязанность возложена на руководителя канала, будь то производитель, оптовая или розничная торговля. Функции каналов торговли заключаются в организации сбыта и распределения произведенной продукции, закупки материалов, сырья, маркетинговые исследования, налаживание контактов с клиентами, коммерческая работа по подготовке и заключению контрактов, реализация политики стимулирующего характера по продвижению товара к потребителю, помощь и участие в планировании ассортимента товаров, финансирование издержек, связанных с функционированием канала движения товаров, обслуживание реализованных товаров, вспомогательные работы. О значении и роли движения товара в деятельности компании говорится о затратах на нее, которые по данным исследований составляют 20 процентов реализации.

Таким образом, в реализации своих товаров и услуг компания ООО «ТриА – товары для дома» использует такие основные функции менеджмента как: планирование, организация, мотивация и контроль, именно по этим ключевым направлениям разработаны рекомендации, которые раскрыты в следующей главе и направлены на применение инноваций для совершенствования системы управления продажами. Так функции менеджмента в инновационном менеджменте по продажам включают в себя:

- разработку и управление инновационной стратегией: менеджер должен понимать потребности рынка, проводить анализ конкурентов и разрабатывать стратегию, которая позволит компании успешно конкурировать на рынке;

- оценку рисков и возможностей: менеджер должен уметь оценивать риски, связанные с внедрением нового продукта или сервиса, а также находить возможности, которые могут помочь компании преуспеть;

- управление продуктом и процессом производства: менеджеру нужно следить за процессом разработки нового продукта, отслеживать его производственный процесс и убедиться, что все проходит в соответствии с планом;

- маркетинг и продвижение продукта: менеджер должен разработать стратегию маркетинга, проводить маркетинговые исследования, а также определить, как продвигать продукт на рынке и привлекать клиентов;

- управление продажами: менеджер отвечает за организацию процесса продаж и управление продажными каналами;

- управление командой: менеджер должен найти и нанять специалистов, создать мотивирующую среду для работы, обучать и мотивировать команду. В целом, инновационный менеджмент в продажах требует разностороннего подхода и навыков, которые помогут создать и внедрить новые продукты и сервисы, увеличить конкурентоспособность на рынке и обеспечить стабильный рост компании.

## **2.3 Функции руководителя службы продаж в ООО «ТриА – товары для дома»**

Функции руководителя службы продаж в ООО «ТриА – товары для дома»:

- организация продаж продукции компании;
- разработка планов и прогнозов по соответствующим товарным группам;
- организация эффективного рабочего процесса подчиненных службы продаж;
- организация документооборота в своей сфере ответственности;
- построение оптимальных отношений с поставщиками и покупателями;
- отслеживание перспективных покупателей и альтернатив по поставщикам;
- предоставление отчетности по продажам вышестоящему руководству;
- взаимодействие с отделом закупок и другими подразделениями по вопросам реализации;
- отслеживание основных рыночных тенденций по конкурентам, покупателям, поставщикам и самим товарам, для информирования о них руководителей организации;
- проведение аудиторских мероприятий в сфере своей ответственности;
- подбор кадров в своем отделе;
- организация обучения (курсов, тренингов) сотрудников, способствующих развитию профессионального мастерства.

Таким образом, основные должностные обязанности менеджера службы содержат: планирование, организацию, распорядительство,

мотивацию, руководство, контроль, координацию, коммуникацию, исследование, оценку, принятие решений, регулирование.

Вообще в управлении менеджеров (удаленно) активно используются сервисы Google–построения таблиц – диаграмм Ганта по функциям каждой единицы управленческого персонала Рисунок 7.

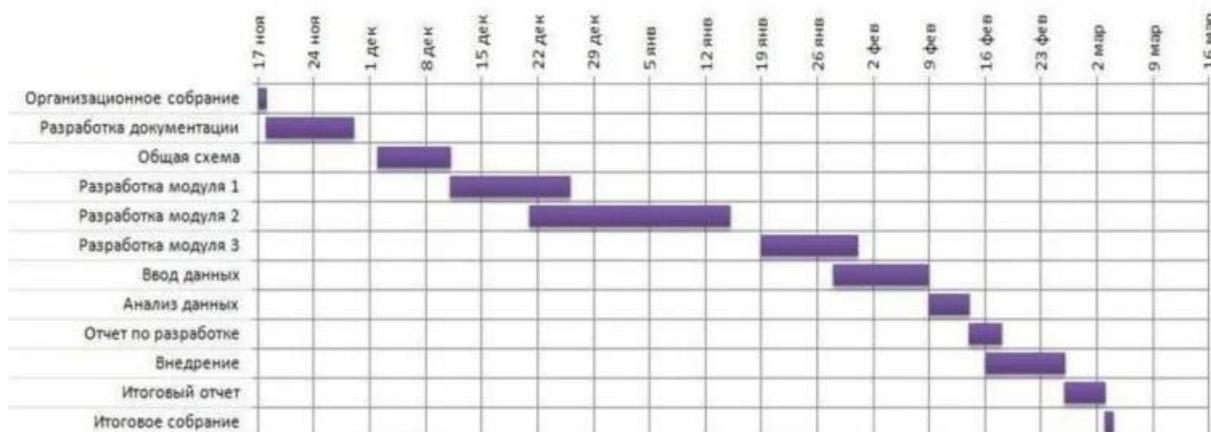


Рисунок 7 – Диаграмма Ганта в управлении

Диаграммы Ганта применяются в тайм-менеджменте менеджеров/сотрудников, в управлении отделами организации, так же Диаграмма Ганта позволяет распределить задачи между менеджерами, например, распределенные между 3-мя исполнителями в течении рабочего дня:

- работа – продолжительность 3 ч активная неделимая;
- работа – продолжительность 4 ч пассивная, неделимая технологически связанная с 1;
- работа продолжительность 8 ч активная делимая;
- работа продолжительность 2 ч активная неделимая;
- работа продолжительность 3 ч активная совместная с 7;
- работа продолжительность 5 ч активная;
- работа продолжительность 3 ч активная;
- работа продолжительность 3 ч активная, неделимая, технологически связанная с 6;

— работа продолжительностью 7 ч пассивная делимая.

Таблица 4 – Диаграмма Ганта в управлении

Работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Менеджер 1	1/2	1/2	1/2	2	6/8	6/8	6/8	6	6	
Менеджер 2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
Менеджер 3	9	9	9	9	9	5/7	5/7	5/7	9	9

Таким образом, при использовании Диаграммы Ганта решаются следующие задачи:

- определение структуры рабочего времени каждого сотрудника (продолжительности отдельных видов затрат времени);
- составление фактических балансов рабочего дня путем группировки затрат времени по различным категориям;
- анализ затрат времени сотрудников;
- сравнительный анализ работы сотрудников, имеющих сходные рабочие задачи, и выявление способов увеличения эффективности труда;
- помогает управлять ресурсами и сроками;
- определяет требования к множественным сторонам в планировании;
- делает сложную информацию простой;
- позволяет управлять удаленно: комментировать выполнение, делегировать задачи и делиться идеями/проектами/решениями;
- увеличивает производительность;
- мотивирует сотрудников.

Действительно Диаграмма Ганта, является незаменимым инструментом для менеджеров, но она имеет и несколько недостатков в применении:

- требует периодического обновления данных (График Ганта разрабатывается на ранних стадиях планирования, но в работу часто вносятся

поправки и изменения, что должно быть отражено в расписании, а это учитывается далеко не всеми);

— может не отражать полную картину при неправильном использовании (Таймлайн показывает, какие задачи должны быть выполнены, а также время, которое занимает их выполнение, но не во всех инструментах график показывает количество ресурсов, необходимых для работы (денег или оборудования) – это делает планирование неполным и может вызвать противоречия в постановке задач);

— настройка может занять много времени (действительно сам процесс подготовки диаграммы для большого планирования может быть сложным и трудоемким, многие начинающие менеджеры могут легко запутаться в добавлении и отслеживании большого количества задач, для решения такого рода проблемы нанимают отдельных менеджеров, чтобы не упустить даже самые мелкие детали. Это может оказаться затратным для бизнеса);

— изменения влияют на всю сущность планирования (любые изменения в графике влияют на все расписание, если компания не использует качественный онлайн инструмент для управления диаграммой Ганта, многократные изменения и переработки могут усложнить рабочие процессы).

Отметим, что оптимизация имеющегося ПО может быть достигнута внедрением CRM – которые так же предусматривают планировщик по типу диаграммы Ганта.

## **2.4 Анализ бизнес-процессов, влияющих на систему продаж в организации ООО «ТриА – товары для дома»**

Система продаж организации ООО «ТриА – товары для дома» наряду с деятельностью отдела продаж включает ряд функционально-управленческих процессов, поэтому необходимо провести анализ основных бизнес-процессов (далее БП), влияющих на систему продаж.

Для успешного ведения бизнес процессов в организации ООО «ТриА – товары для дома»:

- разработана методологическая нормативная база в виде локальных актов компании,
- разработана система контроля и анализа исполнения работы,
- имеется функционирующая система управленческого учета по финансово-хозяйственной деятельности,
- бизнес, включает систему стратегического планирования, управления бюджетом компании и проектами,
- действует регламент взаимодействия с клиентами.

Таким образом, основные бизнес-процессы взаимосвязаны с основными видами деятельности компании Приложение Б, включают в себя 4 направления, которые также связаны между собой и влияют на количественные показатели эффективности деятельности компании:

- менеджмент организации – управление ООО «ТриА – товары для дома»,
- продукция и ее производство (производственная среда),
- маркетинговая среда – организация работы менеджеров и системы продаж,
- управление финансами (анализ эффективности компании, снижение рисков в условиях повышенной конкуренции).

Поскольку все представленные процессы содержательно разные и включают в себя разную входную, выходную, ресурсную информацию и процесс/механизм построим Таблицу 5 с описанием каждого бизнес-процесса.

Таблица 5 – Ресурсы и выходы БП

БП	Входящие потоки	Управляющие потоки	Механизм	Выходящие потоки
Менеджмент организации – управление/оценка эффективности работы персонала	План работы ООО «ТриА = товары для дома»	-Квалификационные требования; -Должностные инструкции; -Локальные акты организации, (регламентирующие планирование, контроль, отчетность, анализ)	- Менеджеры - Сотрудники - Рабочие	Количественные показатели эффективности персонала
Продукция и ее производство (производственная среда)	- Сырье - Оборудование	- ГОСТы - Регламент производства (охрана труда, СанПин, контроль качества) - Локальные акты организации	- Менеджеры - Специалисты - Рабочие	- Производство столовых, кухонных и пр. изделий
Маркетинг	- Столовая продукция	- Закон о защите прав потребителей - План продаж - Локальные акты	- Сайт Клиенты/заказчик и - Менеджеры по продажам - Специалисты по отпуску продукции - Зав. складом - Рабочие по доставке Грузчики/Водители	- Продажа товара - Прибыль ООО «ТриА - товары для дома»
Управление финансами	- Зарплата - Закупка сырья - Товарооборот	- План счетов бух. учета - Законодательство РФ - Локальные акты	- Финансовая отчетность - Директор - Менеджеры - Бухгалтерия	- Финансовая устойчивость - Рост компании

На основе Таблицы 5 построим контекстные диаграммы каждого бизнес-процесса, Рисунок 8 отражает процесс управления ООО «ТриА – товары для дома».

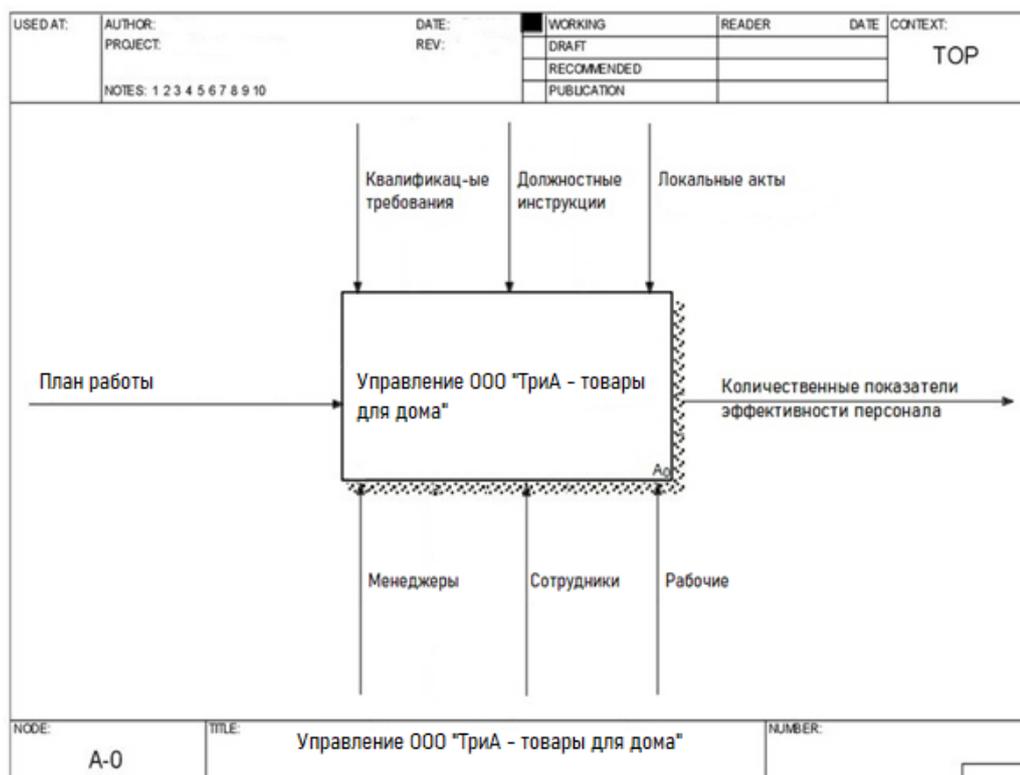


Рисунок 8 – Контекстный уровень диаграммы AS-IS «Управление ООО «ТриА – товары для дома»»

В декомпозиции Рисунок 9 в качестве входа используется «План работы». Стрелка символизирует запуск управленческого процесса на всех этапах деятельности компании от производства товаров до продаж, но здесь в управлении оцениваются именно количественные показатели деятельности сотрудников – сколько продаж выполнил конкретный сотрудник/сколько материала изготовила смена и т.д., поэтому на выходе «Количественные показатели эффективности персонала» – при прохождении всех управленческих этапов контроля, отчетности и анализа.

В качестве механизмов представлены три стрелки:

«Менеджеры» – в линейной организационной структуре менеджеры осуществляют планирование, контроль, анализ деятельности ООО «ТриА – товары для дома».

«Сотрудники» – взаимодействует на всех этапах деятельности.

«Рабочие» – обеспечивают производственный процесс.

Управлением являются стрелки: «Квалификационные требования», «Должностные инструкции», «Локальные акты»».

Контекстная диаграмма декомпозируется на управленческие функции, которые осуществляются на каждом этапе управления:

- «Контроль сотрудников/работников»,
- «Отчетность»,
- «Анализ работы».

Функция «Контроль сотрудников» описывает главные действия менеджеров в деятельности ООО «ТриА – товары для дома».

На входе стрелка «План ООО «ТриА – товары для дома».

Выход: «Информация о работе» – информация о выполненной работе сотрудников.

Механизмы: «Менеджеры», «Сотрудники», «Работники».

Управлением являются стрелки: «Должностные инструкции», «Локальные акты ООО «ТриА – товары для дома»».

В функцию «Отчет о проделанной работе» менеджерами и сотрудниками предоставляется отчетная информацию о работе, выход – «Выделение количественных показателей».

Функция «Анализ работы» – позволяет определить соответствуют ли плану работы полученные количественные показатели, что определяет эффективность работы.

Выходная стрелка: «Количественные показатели эффективности персонала».

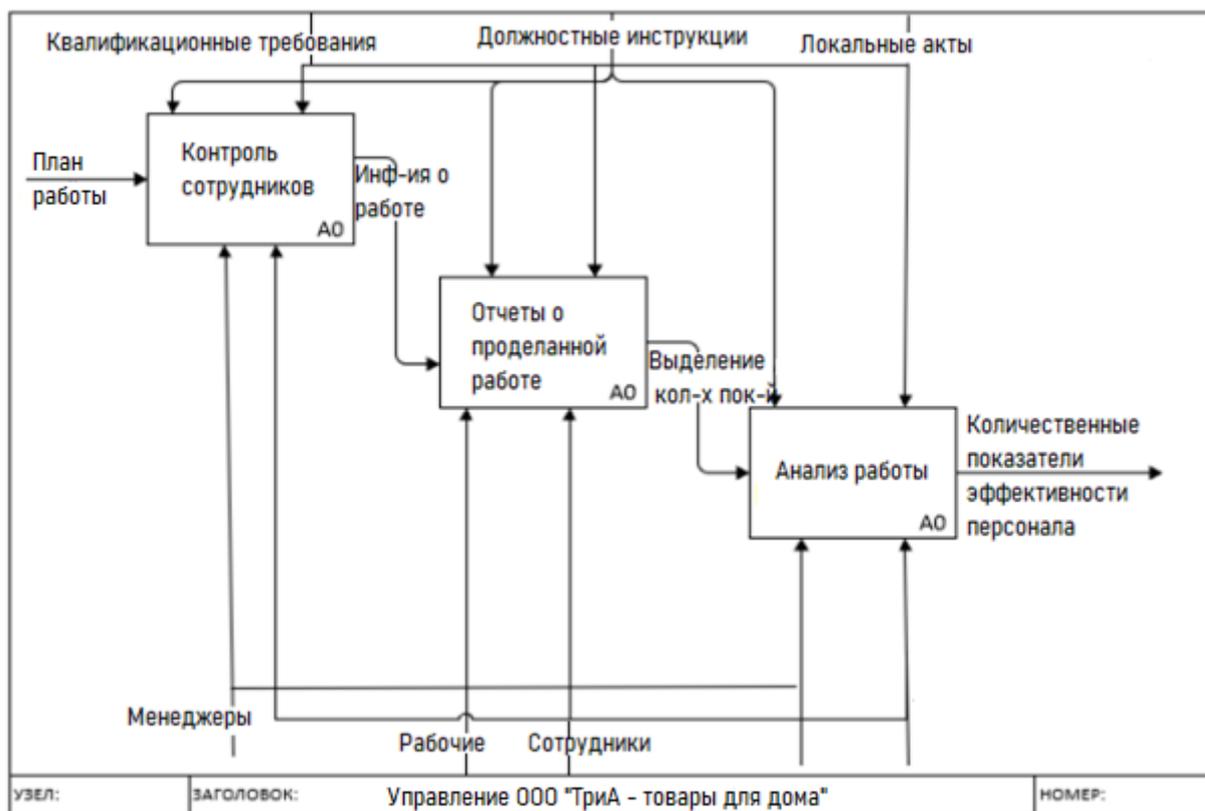


Рисунок 9 – Декомпозиция диаграммы «Управление ООО «ТриА – товары для дома»»

Контекстная диаграмма «Производство продукции» представлена на Рисунке 10. В декомпозиции Рисунок 11 в качестве входа используется «Сырье» и «Оборудование». Стрелка символизирует запуск процесса производства. В качестве механизмов представлены три стрелки:

«Менеджеры», которые обеспечивают контроль на стадиях производства.

«Специалисты» – в рамках своих полномочий осуществляют контроль качества продукции.

«Рабочие» – в цехах осуществляют переработку сырья с использованием оборудования и производят готовую столовую продукцию.



Рисунок 10 – Контекстный уровень диаграммы AS-IS «Производство продукции»

Управлением являются стрелки: «ГОСТы», «Регламент производства», «Локальные акты ООО «ТриА – товары для дома»».

Контекстная диаграмма декомпозируется на следующие этапы производства:

- переработка сырья,
- обработка сырья,
- покрытие готового изделия,
- контроль качества,

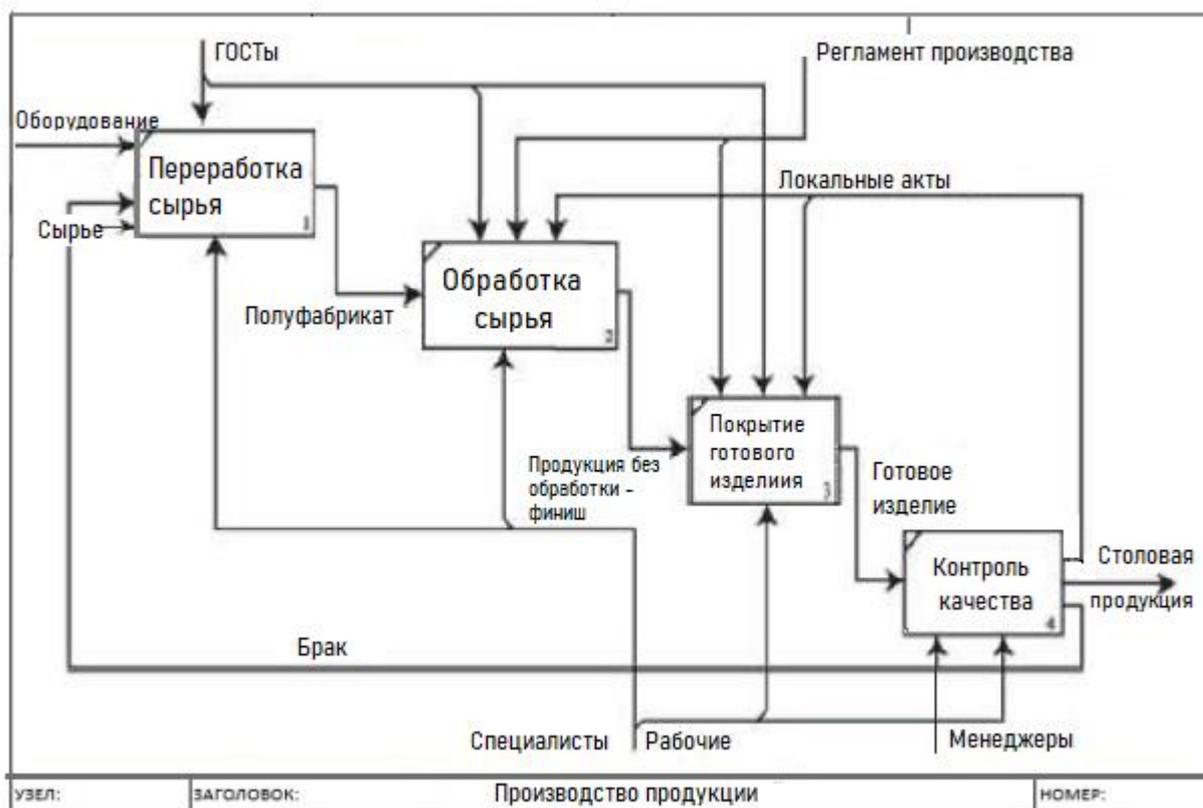


Рисунок 11 – Декомпозиция диаграммы «Производство продукции»

Функция «Переработка сырья» является первым производственным этапом.

На входе стрелка «Оборудование», «Сырье».

Выход: «Полуфабрикат».

Механизмы: «Специалисты», «Рабочие».

Управлением являются: «ГОСТы».

В функцию «Обработка сырья» входит переработка полуфабриката в готовые изделия.

Функция «Покрытие готового изделия» – включает в себя обработку изделий, как завершающий этап готовой продукции. Выход из блока – «Готовое изделие». Механизм функций «Переработка сырья», «Обработка сырья», «Покрытие готового изделия» регламентируется: ГОСТами, Регламентами производства и Локальными актами ООО «ТриА – товары для дома».

Функция «Контроль качества» на этом этапе менеджеры и специалисты определяют соответствует ли готовая продукция нормативам производства, брак в виде сырья снова поступает на производственную линию, если продукция соответствует норме, то считается готовой.

Выходная стрелка: «Столовая продукция».

Контекстная диаграмма маркетинга ООО «ТриА – товары для дома» представлена на Рисунке 12. В декомпозиции Рисунок 13 в качестве входа используется «Столовая продукция». Стрелка символизирует запуск процесса продаж, который до отпуска на всех этапах контролируется менеджером по продажам.

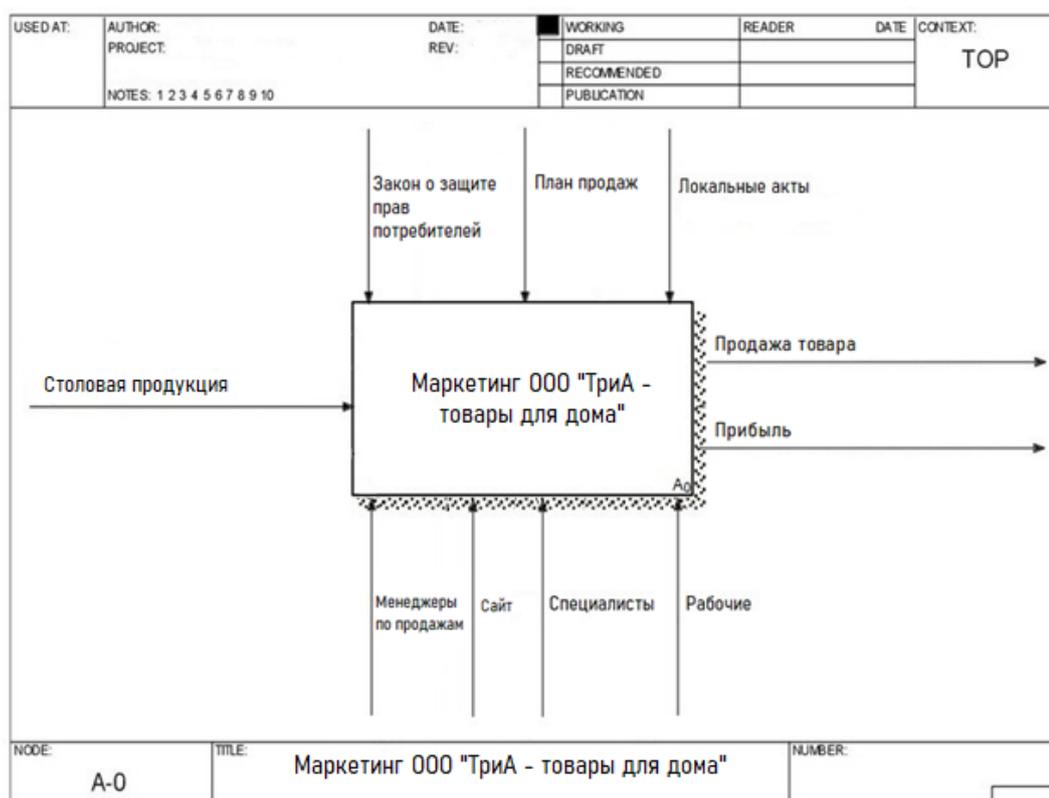


Рисунок 12 – Контекстный уровень диаграммы AS-IS Маркетинга

Функция «Обработка заявки» является первым этапом продаж.

Механизмы здесь: «Сайт», «Менеджеры по продажам», так заявки на продукцию могут поступать от заказчиков напрямую через сайт, либо менеджеры по продажам принимают входящие звонки/организуют исходящие тем самым получая заявки.

Управлением являются: «План продаж», «Закон о защите прав потребителей», «Локальные акты ООО «ТриА – товары для дома»».

Выход: «Данные о заказе».

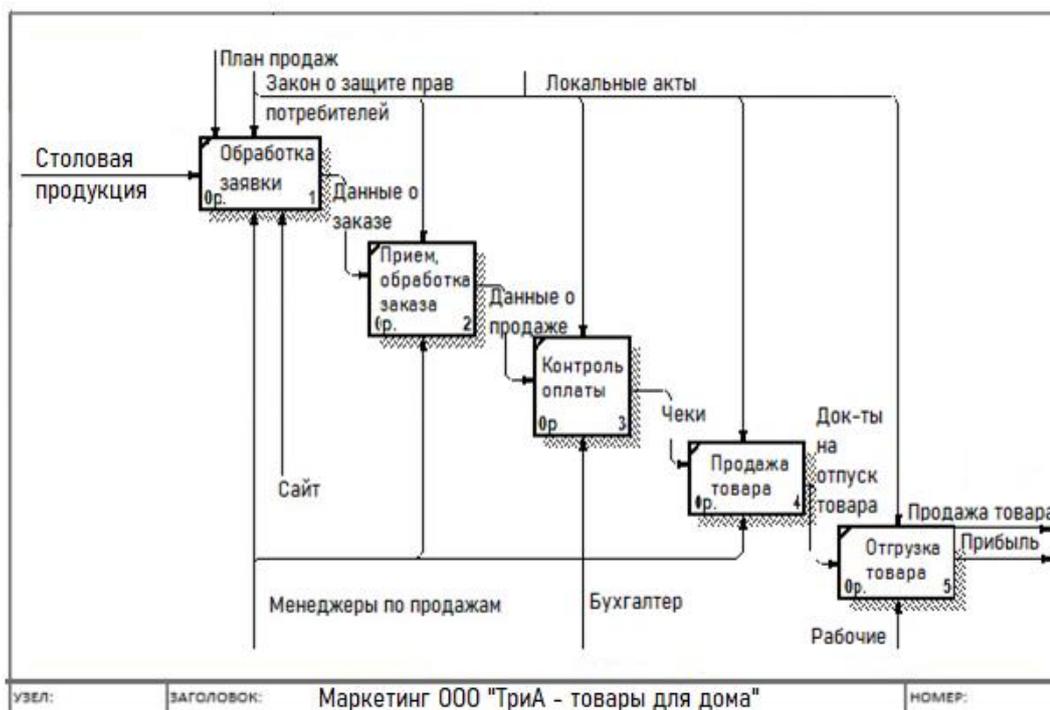


Рисунок 13 – Декомпозиция диаграммы «Маркетинг ООО «ТриА – товары для дома»»

Функция «Прием, обработка заказа» так же осуществляется менеджером по продажам, где им подготавливается соответствующий пакет документов для оплаты заказа.

Механизм: «Менеджеры по продажам»

Выход: «Данные о продаже» куда входит счет-фактура, образец договора, платежное поручение и др.

Функция «Контроль оплаты» осуществляется бухгалтером и менеджером по продажам.

Выход: «Чеки» в качестве отчетного платежного документа, гарантируют подписание обеих сторон договорных отношений.

Функция «Продажа товара» на этом этапе подписываются все документы, сопровождающие сделку по продаже.

Механизм: «Менеджеры по продажам»

Выход: Документы на отпуск товара со склада.

Функция «Отгрузка товара» осуществляется рабочими.

Механизм: «Рабочие», куда входят грузчики и водители, осуществляющие погрузку и доставку готовых изделий, если это предусмотрено договором.

Выход: «Продажа товара», «Прибыль ООО «ТриА – товары для дома»».

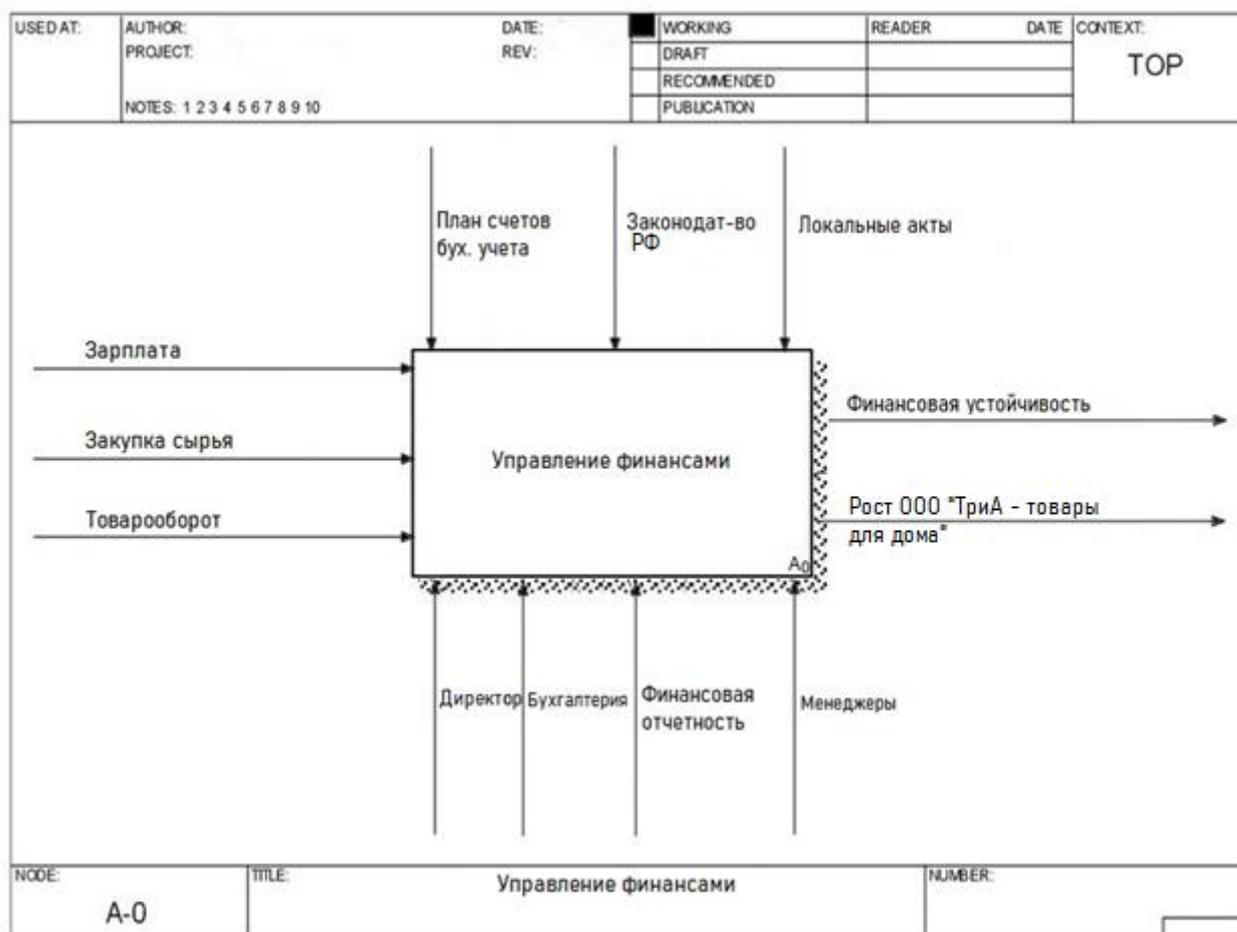


Рисунок 14 – Контекстный уровень диаграммы AS-IS Управления финансами ООО «ТриА – товары для дома»

Рисунок 14 отражает процесс управления ООО «ТриА – товары для дома».

В декомпозиции Рисунок 15 «Управления финансами ООО «ТриА – товары для дома»» в качестве входа используются «Зарплата», «Закупка сырья», «Товарооборот». Стрелка символизирует запуск финансового

управленческого процесса, направленного на выполнение плана производства продукции и плана продаж.

Функция «Выполнение плана производства продукции», регулируется планом счетов бух. учета, законодательством РФ, локальными актами ООО «ТриА – товары для дома».

Регламентируют управление финансами: «План счетов бух. учета», «Законодательство РФ», «Локальные акты ООО «ТриА – товары для дома»».

Выход: «Информация о готовой к продаже продукции»

Механизм каждой функции: «Бухгалтерия», как главное звено обеспечения управления финансами.

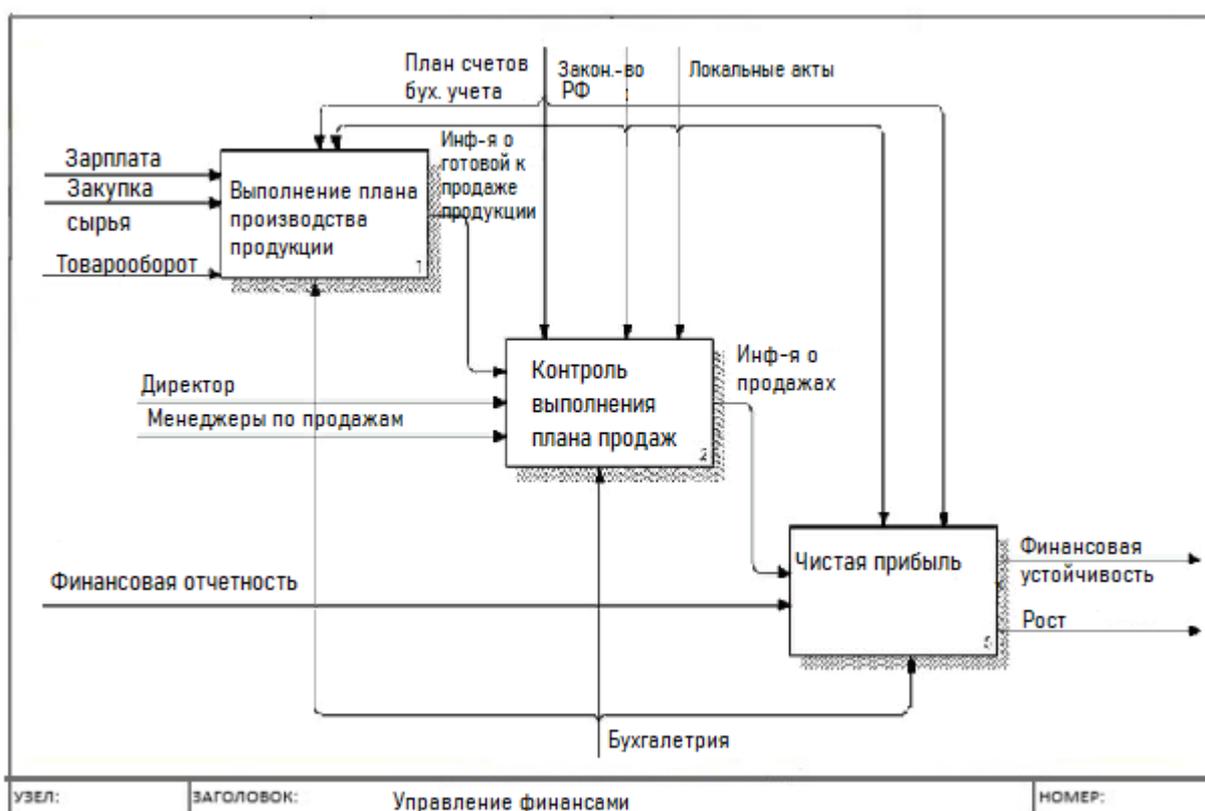


Рисунок 15 – Декомпозиция диаграммы «Управление финансами»

Функция «Контроль выполнения плана продаж», является главным функциональным элементом схемы, так как определяет следующие показатели для анализа эффективности организации.

Механизм: «Директор», «Менеджеры по продажам», «Бухгалтерия».

Выход: «Информация о продажах».

Функция «Чистая прибыль ООО «ТриА – товары для дома»» предполагает анализ, который позволяет сделать следующие выводы об эффективности организации в целом:

Выход: «Финансовая устойчивость» / «Рост ООО «ТриА – товары для дома»».

Механизм обеспечивает: «Бухгалтерия» и «Финансовая отчетность».

В ходе детального изучения БП, влияющих на систему продаж были выявлены следующие проблемы:

- 1 Проблема – сложности с анализом эффективности сотрудников;
- 2 Проблема – низкий уровень взаимодействия с клиентами.
- 3 Проблема – не оперативное формирование отчетности по управлению продажами.

Для совершенствования БП ООО «ТриА – товары для дома» с целью совершенствования продаж необходимо автоматизировать на основе декомпозиционных диаграмм следующие процессы:

Менеджмент организации – управление ООО «ТриА – товары для дома»:

- контроль и анализ работы сотрудников: количество выпущенных изделий в смене, количество продаж менеджерами по продажам;
- возможность планирования и корректировки количественных показателей эффективности;
- уведомление руководящего состава о невыполнении плана/задач.

Производство и ее производство (производственная среда):

- организация закупки сырья и оборудования;
- контроль безопасности производства;
- контроль качества продукции;

Маркетинговая среда – организация работы менеджеров и системы продаж:

- ведение клиентской базы данных;

- запись звонков;
- рассылка sms оповещений и в мессенджерах заказчиков об акциях-распродажах;
- контроль сделки-продажи на всех этапах работы по заявке;
- автоматизация заявок в общую CRM-систему, для работы с клиентами;

Управление финансами (анализ эффективности компании, снижение рисков в условиях повышенной конкуренции):

- организация начисления заработной платы;
- внедрение системы стимулирования за перевыполнение плана;
- анализ чистой прибыли в разные временные рамки – неделя/месяц/год;
- отчеты в режиме онлайн;
- мониторинг конкурентов.

## 2.5 Исследование эффективности сотрудников по продажам организации ООО «ТриА – товары для дома»

На основе теоретического материала главы 1.3 диссертации был проведен анализ документации по продажам и подсчитаны критерии по трем основным продавцам торгового зала магазина за месяц – январь 2023 года. Отчетность не отражает количество отказов, так как изначально необходимо было фиксировать каждое взаимодействие с клиентами и уровень удовлетворенности клиентов – требует отдельного исследования (анкета, опрос и т.д.). Мах – это показатель из расчета среднего значения за 2022 год.

Таблица 6 – Key Performance Indicators продавцов магазина ООО «ТриА – товары для дома»

Критерии/ Сотрудники	Мах	Продавец 1	Продавец 2	Продавец 3
Объем продаж = кол-во продаж *средн. чек	450 000 р.	32 500 р.	271 950 р.	123 500 р.
Количество продаж	180	25	111	130
Конверсия	90%	50%	68%	7%
Средний чек	2500 руб.	1300 руб.	2450 руб.	950 руб.
Кол-во новых клиентов (из расчета подключения в программе лояльности)	30	16	40	60
Возврат товара	0	- 2	- 0	- 5
Итоговый Балл из мах=	452800	33889	274619	124642
Эффективность в соотношении от мах	100%	7,5%	61%	28%

Обсуждение результатов исследования в рамках производственной практики было проведено с управленческим персоналом компании ООО «ТриА – товары для дома», а так же с сотрудниками по продажам, так как является важным этапом в улучшении эффективности работы системы продаж в целом. На основе полученных данных можно выработать стратегию, которая позволит оптимизировать работу сотрудников и увеличить объем продаж.

Первым шагом является проведение совещания или презентации, где представлены результаты исследования, как мы видим, что всем испытуемым есть к чему стремиться, наблюдается малоэффективная работа у нескольких сотрудников, поэтому сами сотрудники должны быть информированы о том, какие показатели были рассчитаны и какую роль они играют в оценке эффективности работы по продажам.

Затем можно приступить к обсуждению результатов и поиску путей улучшения работы. В процессе обсуждения необходимо прислушиваться к мнению каждого сотрудника, чтобы выработать наиболее эффективную стратегию для всего отдела.

В завершение следует разработать действия по внедрению выработанных стратегий и произвести изменения в рабочих процессах, если это необходимо. Кроме того, очень важно создать систему мотивации сотрудников для продвижения к поставленным целям и стимулирования их эффективной работы.

Авторская оценка эффективности сотрудников по продажам может быть полезна, если она основана на реальном опыте и достаточном количестве данных. Для представленной авторской оценки эффективности сотрудников по продажам использовались доработанные критерии, но они достаточно объективные: объем продаж, конверсия, количество возвратов, количество новых клиентов и др. Кроме того, необходимо учитывать индивидуальные особенности каждого сотрудника, его профессиональные качества и личностные характеристики.

Однако, необходимо учитывать, что авторская оценка может быть субъективной и неполной. Поэтому следует использовать ее в сочетании с другими методами оценки эффективности сотрудников по продажам, такими как анализ данных и отзывов клиентов. Только при комплексном подходе можно получить полную картину о работе отдела продаж и эффективности каждого сотрудника. По представленному исследованию разработаны

рекомендации по исследованию эффективности сотрудников магазина хозяйственных товаров:

— определите цели исследования: перед проведением исследования необходимо определить, какие показатели эффективности требуется изучить: объем продаж, конверсия, средний чек, количество новых клиентов, количество возвратов товаров, уровень удовлетворенности клиентов и другие параметры;

— выберите методы исследования: для изучения каждого показателя можно использовать различные методы, например, опросы клиентов, анализ данных по продажам, обратная связь сотрудников и другие;

— соберите данные: для проведения анализа эффективности работы сотрудников магазина хозяйственных товаров необходимо собрать данные, например, о количестве продаж, возвратов, новых клиентах и уровне удовлетворенности клиентов;

— анализируйте данные: на основе полученных данных можно проанализировать показатели эффективности работы каждого сотрудника отдела продаж, сравнить их между собой и выявить проблемные места;

— делайте выводы и разработайте стратегию: на основе результатов анализа эффективности работы сотрудников можно сделать выводы и разработать стратегию для увеличения объема продаж;

— внедрите стратегию и оценивайте результаты: после того, как была разработана стратегия для повышения эффективности работы сотрудников, необходимо ее внедрение и мониторинг на разных этапах.

Дополнить исследование, конечно, необходимо так же организовав обратную связь с клиентами – важно разобраться, что конкретный продавец делает не так во взаимодействии с клиентами, что у него малое количество продаж, низкий средний чек и соответственно объем продаж. Так же внедрение инноваций с целью совершенствования продаж для повышения прибыли компании должно включать в себя комплекс мероприятий

управленческого характера – менеджмент совершенствования продаж: управление сбытом; контроль, оценка и мотивация персонала; новый подход к управлению самими продажами; партнерство и др. управленческо-организационные методы.

Комплекс методик эмпирического исследования. Наблюдением называется целенаправленное, организованное и определенным образом фиксируемое восприятие исследуемого объекта [10, с. 15-18].

Наблюдение представляет собой метод сбора эмпирической информации о изучаемом объекте в определённых условиях, непосредственно воспринимая и прямо регистрируя все факты, связанные с изучаемой объектом и значимые, по целям исследования [21].

Критерии оценки организации элементов обслуживания покупателей в процессе продажи по 5-ти бальной шкале приведены в Таблице 7.

Таблица 7 – Оценка уровня профессионального мастерства продавца-кассира/продавца-консультанта исследуемого магазина

Критерии оценки	Оценка (балл)
Внешний вид	4
Устанавливает контакт глазами, улыбается и говорит приветствие	2
Средний объем затрат времени покупателей на ожидание обслуживания	3
Правильно работает с сомнениями и возражениями	2
Правильно упаковывает вещи на кассе	3
Прощается, благодарит покупателя	2

Анализируя работу продавцов-кассиров, продавцов-консультантов – это молодые люди, к которым нужно обратиться за помощью, по возникшему вопросу, первыми инициатива у работников проявлена не была.

Внутренние условия магазина требуют доработки, с самого выхода стоит коробка, которая загромождает проход. Не соответствие ценникам. Узкие пространства – в рабочий час, точно создаются просто «пробки» из людей и даже с корзинами. Это те отрицательные моменты в глазах.

О каких-то моментах, явно не несущих положительного впечатления от этого магазина, говорил один из консультантов, которые даже не сделали ничего для того, чтобы улучшить работу магазина.

Таблица 8 – Результаты оценки торгового обслуживания в исследуемом магазине

Показатель	Методы исследования	Результаты
Уровень профессионального мастерства торгового персонала	Метод оценок по бальной шкале (от 0 до 5 баллов)	3
Организация торговой рекламы и информация	Метод оценок по бальной шкале (от 0 до 5 баллов)	2
Организация методов стимулирования продаж в торговом зале	Метод наблюдения (количество и виды проводимых акций в период исследования)	Не было проведено никаких акций на момент исследования
Предоставление дополнительных услуг	Метод наблюдения (количество и виды организованных услуг на момент исследования)	Организованные услуги на момент исследования отсутствуют

Таким образом, метод наблюдения дает возможность скорректировать те моменты, которые видно во взаимодействии и работе персонала для повышения продаж магазина – данные критерии, представленные в таблицах можно расширить, взяв за основу оценочные таблицы Крок Гульфиры «Большая книга директора магазина 2.0» [25].

Метод изучения и анализа документации – метод сбора данных в ходе проведения исследований систем управления, основанный на применении информации, зафиксированной в письменной или печатной форме (Рисунок

16), на магнитной пленке, в электронном виде, в иконографической форме и др.



Рисунок 16 – Классификация методов анализа документов

В отличие от метода «наблюдения» анализ документов позволяет оценить эффективность по следующим направлениям:

- итоги работы за конкретный период;
- особенности поведения в различных ситуациях, в том числе стрессовых;
- уровень выполнения обязанностей;
- компетентность в широком смысле – от умения планировать до знания продукта;
- лояльность к компании;
- степень удовлетворённости клиентов и их лояльность к компании;
- личностные особенности.

Цели, которые могут быть достигнуты путем анализа документов:

- выявлены слабые места в компетенциях менеджера,

- определена программа коррекции навыков и установок по итогам проверки,
- выявлены комплексные пробелы в работе и их исправление.

Самым быстрым, простым и эффективным является анализ работы по данным из CRM – автоматические отчёты, которые в любой момент можно выгрузить из системы и узнать, в какой стадии находятся сделки, проводимые менеджером, каких результатов он достиг на сегодня, есть ли у него шансы выполнить план продаж и насколько выросли его компетенции по сравнению с предыдущим периодом оценки и т.д. [24, с. 63-65].

На основе такой выгрузки с целью повышения продаж можно применять наставничество и прикреплять менее способных и опытных продавцов к тем, кто имеет хорошие показатели работы. Отметим, что в компании ООО «ТриА – товары для дома» нет CRM-системы, пример, Рисунок 17.

Отчет по продавцам

Начало периода: ... : ... : ...  Продавец: Петрищев О. К.; Борисов Ф. М.

Конец периода: ... : ... : ...

**Сформировать**    Настройки...    Найти...

Отбор: Продавец в списке "Петрищев О. К.; Борисов Ф. М."

День	Борисов Ф. М.			Петрищев О. К.			Итого		
	План	Факт	%	План	Факт	%	План	Факт	%
Информация 5.2014	10 000,00	5 753,14	57,53				10 000,00	5 753,14	57,53
21.11.2014				10 000,00	1 178,10	11,78	10 000,00	1 178,10	11,78
22.12.2014				10 000,00	1 178,10	11,78	10 000,00	1 178,10	11,78
13.01.2015				10 000,00	-1 178,10	-11,78	10 000,00	-1 178,10	-11,78
15.06.2020	10 000,00	760,00	7,60				10 000,00	760,00	7,60
<b>Итого</b>	<b>20 000,00</b>	<b>6 513,14</b>	<b>32,57</b>	<b>30 000,00</b>	<b>1 178,10</b>	<b>3,93</b>	<b>50 000,00</b>	<b>7 691,24</b>	<b>15,38</b>

Месяц	Борисов Ф. М.			Петрищев О. К.			Итого		
	План	Факт	%	План	Факт	%	План	Факт	%
Июнь 2014	150 000,00	5 753,14	3,84				150 000,00	5 753,14	3,84
Ноябрь 2014				150 000,00	1 178,10	0,79	150 000,00	1 178,10	0,79
Декабрь 2014				150 000,00	1 178,10	0,79	150 000,00	1 178,10	0,79
Январь 2015				150 000,00	-1 178,10	-0,79	150 000,00	-1 178,10	-0,79
Июнь 2020	150 000,00	760,00	0,51				150 000,00	760,00	0,51
<b>Итого</b>	<b>300 000,00</b>	<b>6 513,14</b>	<b>2,17</b>	<b>450 000,00</b>	<b>1 178,10</b>	<b>0,26</b>	<b>750 000,00</b>	<b>7 691,24</b>	<b>1,03</b>

Рисунок 17 – Интерфейс CRM-системы по отчету о продавцах

Таблица 9 – Коэффициенты, используемые для оценки результативности торговых сотрудников [2, с. 105]

Название коэффициента	Расчет
Коэффициенты затрат:	Коэффициент сбытовых затрат = расходы / объем продаж;
	Коэффициент затрат на один коммерческий визит = совокупные затраты / количество коммерческих визитов
Коэффициенты привлечения и обслуживания клиентов:	Коэффициент охвата клиентов = количество клиентов, охваченных продажами / общее количество потенциальных клиентов;
	Коэффициент превращения в новых клиентов = количество новых клиентов / общее количество клиентов;
	Коэффициент утраты клиентов = количество клиентов, которым не удалось продать продукт / общее количество клиентов;
	Коэффициент объема продаж на одного клиента = объем продаж в денежном выражении / общее количество клиентов;
	Коэффициент средней величины заказа = объем продаж в денежном выражении / общее количество заказов;
	Коэффициент аннулирования заказа = количество аннулированных заказов / общее количество заказов
Коэффициенты активности и продуктивности коммерческих визитов:	Коэффициент коммерческих визитов за день = количество коммерческих визитов / количество отработанных дней;
	Коэффициент коммерческих визитов на одного клиента = количество коммерческих визитов / количество клиентов;
	Коэффициент плановых коммерческих визитов на одного клиента = количество плановых коммерческих визитов / общее количество коммерческих визитов;
	Коэффициент заказов на один коммерческий визит = количество заказов / общее количество коммерческих визит

В совокупности с методом анализа документов могут применяться и другие методы – сравнение, измерение, описание, понятно, что лишь комплексные методики дают лучшие результаты, поскольку эффективность персонала по продажам связана с взаимодействием с клиентами, то здесь лучшим средством для анализа предстают наряду с выше представленными методами – опросные методы (беседа, анкетирование, тестирование). Удобно проводить такие опросные методы, применяя соц. сети, например, в сообществе магазина прикрепить опрос по продавцам. Можно так же использовать Google-формы для проведения опросов, так как ответы автоматом обрабатываются в диаграммы, как и в специализированном ПО. Обработать вопросы анкет можно так же в Excel.

Опросы можно проводить и среди покупателей и среди клиентов. В рамках выявления эффективности работы было проведено анкетирование – Анкета представлена в Приложении В [19].

В исследовании приняло участие 6 продавцов магазина ООО «ТриА – Товары для дома» баллы распределились следующим образом Рисунок 18:



Рисунок 18 – Итоги опроса менеджеров по продажам

Общий вывод: По итогам трех проведенных исследований: опрос, наблюдение, анализ CRM видно, что магазин ООО «ТриА – Товары для дома» нуждается в корректировке деятельности персонала. Представленные методики не являются сложными, поэтому могут быть адаптированы под любой анализ сотрудников по продажам. На основе опроса менеджеров можно применить наставничество, где к самому слабому сотруднику приставить в наставничество лидера, а уровнем выше среднего – менеджеров ниже среднего уровня, для повышения эффективности деятельности и обучения.

Анализ документации дает четкие данные, которые не подлежат субъективной оценке, но отсутствие CRM-системы для оперативного доступа к данным отчетности значительно сокращает время на анализ управления продажами, поэтому внедрение CRM-системы просто является необходимостью.

## **Глава 3 Мероприятия по совершенствованию управления продажами в организации ООО «ТриА – товары для дома»**

### **3.1 Автоматизация управления продажами в организации ООО «ТриА – товары для дома»**

Важным аспектом совершенствования управления продажами является автоматизация процессов, преимущества такой автоматизации могут быть следующие:

- увеличение эффективности: позволяет сократить время, затрачиваемое на выполнение задач, улучшить качество работы и уменьшить вероятность ошибок,

- снижение затрат: позволяет сократить расходы на оплату труда, уменьшить количество ошибок и улучшить использование ресурсов,

- улучшение качества: позволяет улучшить качество работы, уменьшить количество ошибок и повысить уровень сервиса,

- увеличение производительности: позволяет увеличить производительность, уменьшить время выполнения задач и повысить эффективность продаж,

- улучшение контроля: позволяет улучшить контроль над выполнением задач, уменьшить количество ошибок и улучшить управление ресурсами [17, с. 58],

- увеличение конкурентоспособности: позволяет повысить конкурентоспособность бизнеса, улучшить качество работы и уменьшить затраты на производство.

Грамотное управление продажами подразумевает то, что руководитель становится частью этих процессов, схема автоматизации для компании может быть представлена следующим образом Рисунок 19 [22]:

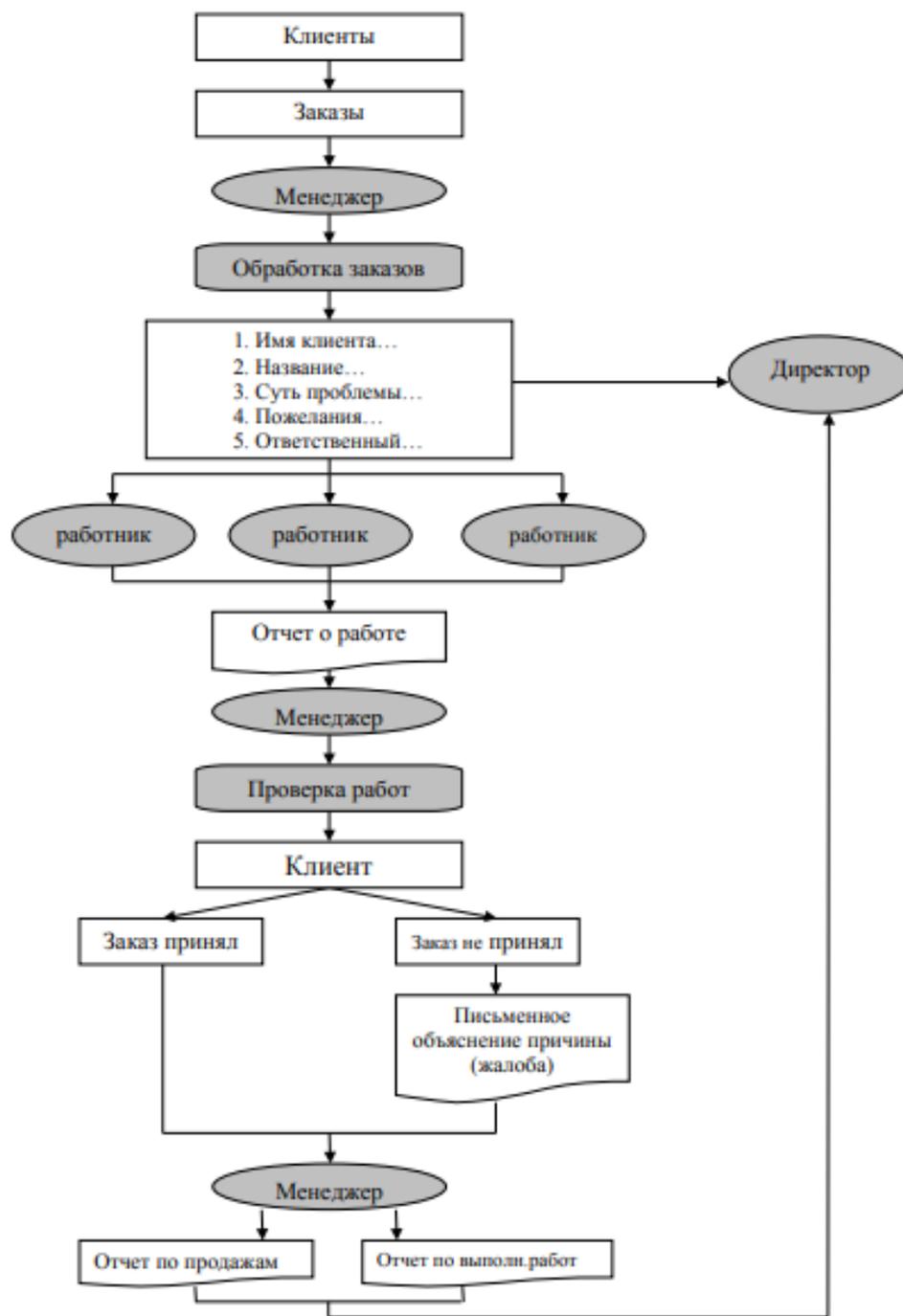


Рисунок 19 – Управление продажами ООО «ТриА – товары для дома»

Исходя из представленных бизнес-процессов, функциональная диаграмма Use Case для внедряемой CRM выглядит следующим образом  
Рисунок 20:

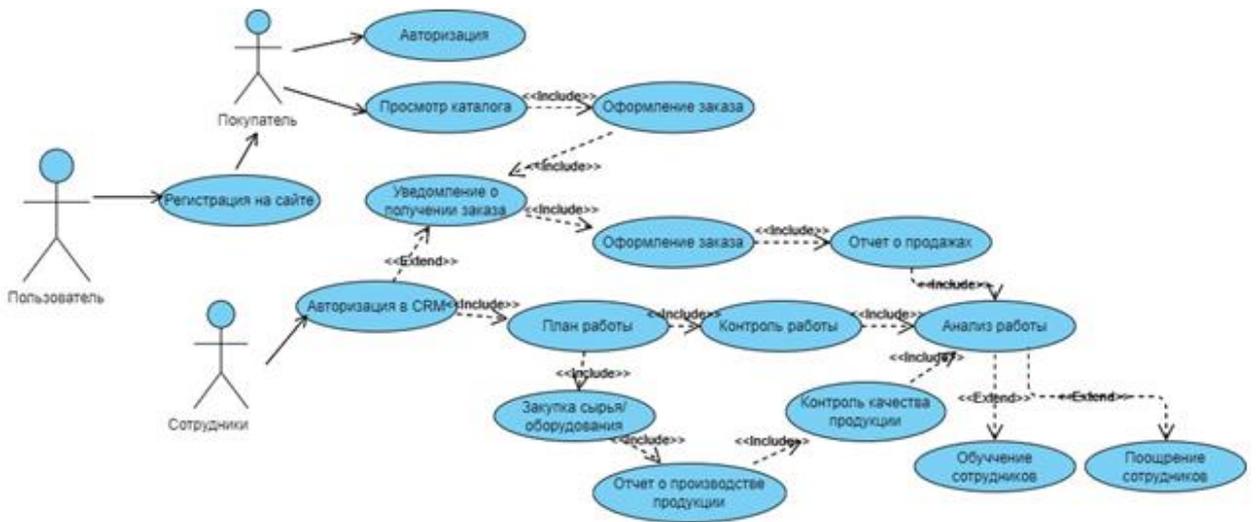


Рисунок 20 – Use Case диаграмма CRM управления продажами в ООО «ТриА – товары для дома»

Декомпозиция бизнес-процессов после автоматизации будет выглядеть следующим образом Рисунок 21, контекстный уровень представлен на Рисунке 22.

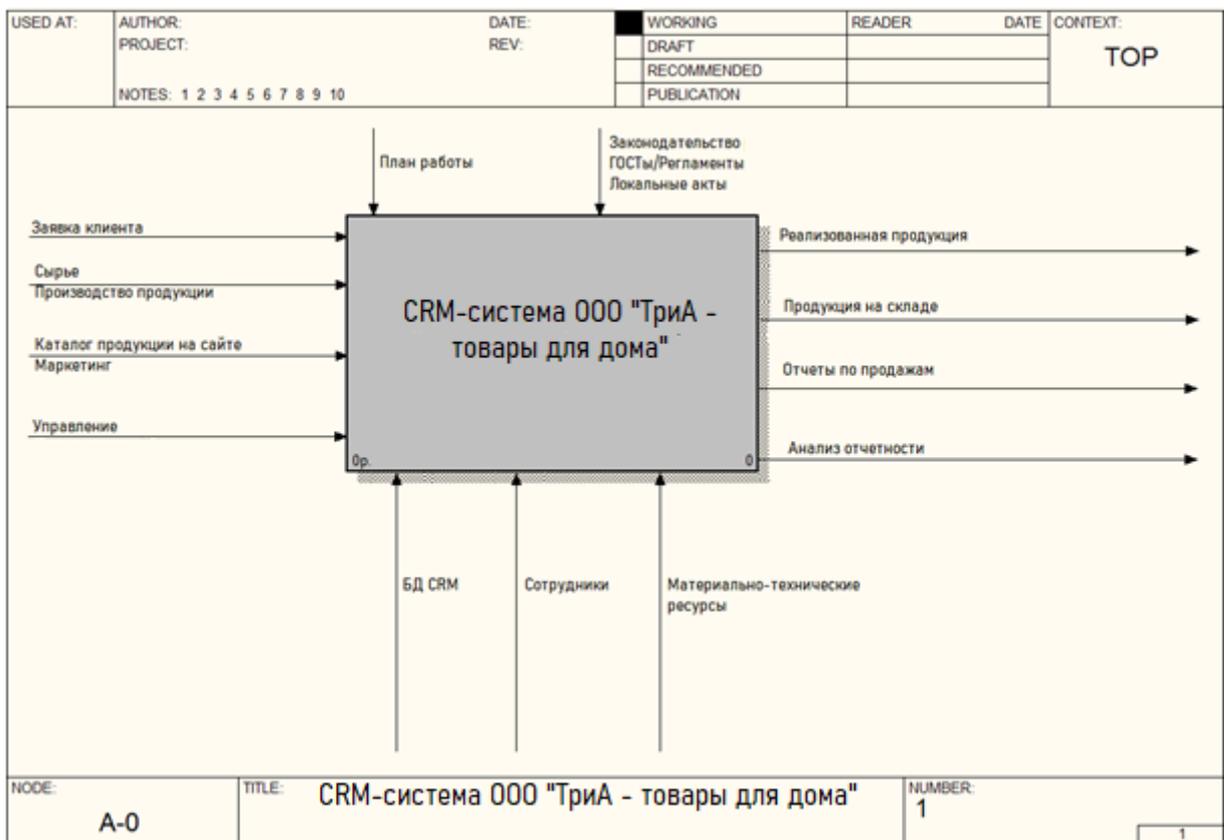


Рисунок 21 – Декомпозиция диаграммы «Управление продажами»

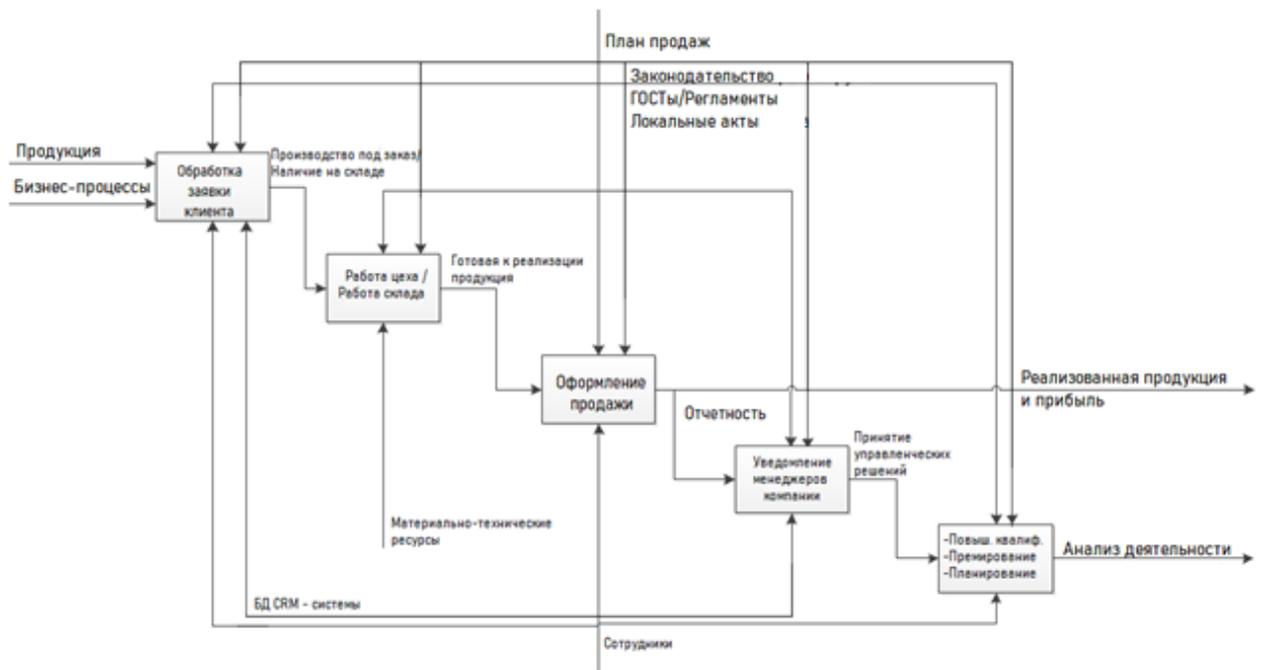


Рисунок 22 – Контекстный уровень диаграммы AS-IS «Управление продажами»

Таким образом, контекстный уровень автоматизации управления продажами – это строго контролируемый поток работы, выполняемой последовательно или параллельно двумя или более менеджерами для достижения общей цели. Отметим, что на рынке программного обеспечения существует множество готовых решений по автоматизации продаж и управления ими в соответствии с представленными диаграммами.

## 3.2 Анализ существующих автоматизированных решений по управлению продажами организации

Автоматизация продаж может быть реализована с помощью CRM системы. CRM система – информационная система, которая позволяет организации управлять взаимоотношениями с клиентами. CRM система собирает, хранит и анализирует данные о клиентах, чтобы помочь организации лучше понимать их потребности и предоставлять более персонализированный сервис, она автоматизирует процессы продаж, маркетинга и обслуживания клиентов, улучшая эффективность работы и повышая удовлетворенность клиентов [29, с. 38].

Могут помочь управлять своими клиентами, продажами и производством следующие CRM системы:

— Bitrix24 – это облачная CRM система, которая предоставляет множество инструментов для управления проектами и клиентами. Она включает в себя функции управления задачами, календарем, контактами, сделками и многое другое. Интерфейс достаточно прост для работы Рисунок 23.

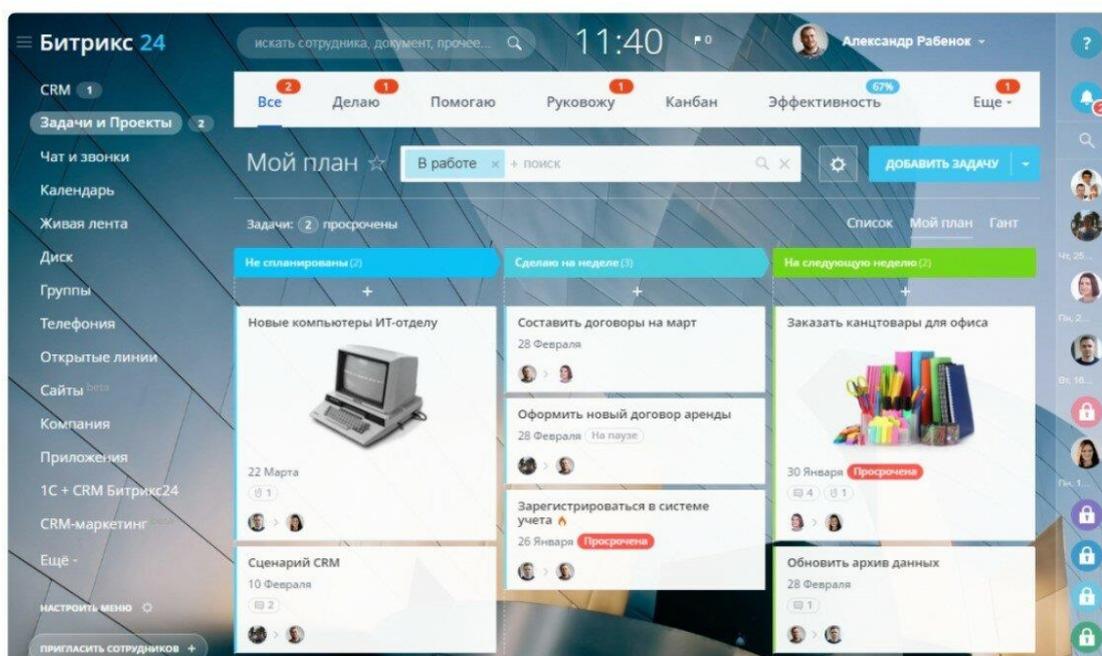


Рисунок 23 – Интерфейс Bitrix24

— Zoho CRM Рисунок 24 – это еще одна облачная CRM система, которая поможет кровельной компании управлять своими клиентами и проектами. Она включает в себя функции управления продажами, маркетингом, контактами, задачами и многое другое.

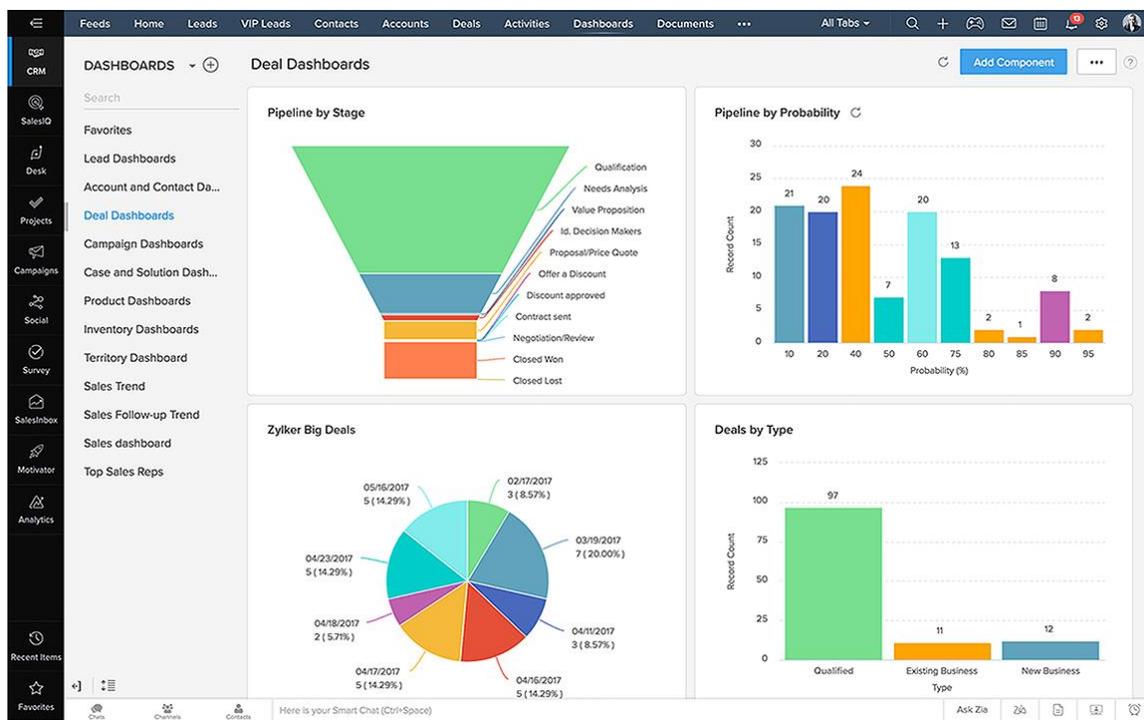


Рисунок 24 – Интерфейс Bitrix24

— Salesforce (Рисунок 25) – это одна из самых популярных облачных CRM систем, которая предоставляет множество инструментов для управления клиентами и продажами. Она включает в себя функции управления продажами, маркетингом, контактами, задачами и многое другое. Пользователям CRM-системы предоставляется готовое программное обеспечение, доступ к которому открыт через браузер или мобильное приложение. CRM-система ориентирована на малый, средний и крупный бизнес. Платформа давно русифицирована и успешно внедряется в российских компаниях.

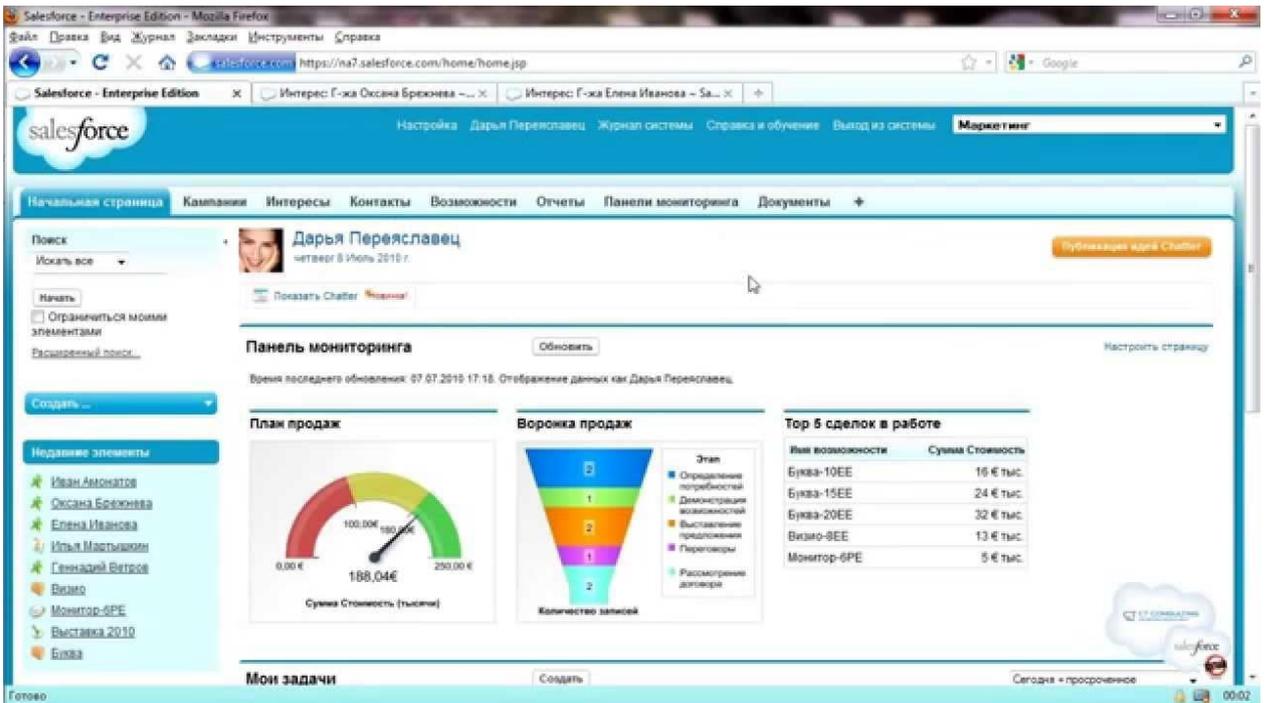


Рисунок 25 – Интерфейс Salesforce

— HubSpot CRM (Рисунок 26) – это бесплатная CRM система, которая поможет управлять своими клиентами и проектами. Она включает в себя функции управления продажами, маркетингом, контактами, задачами и многое другое.

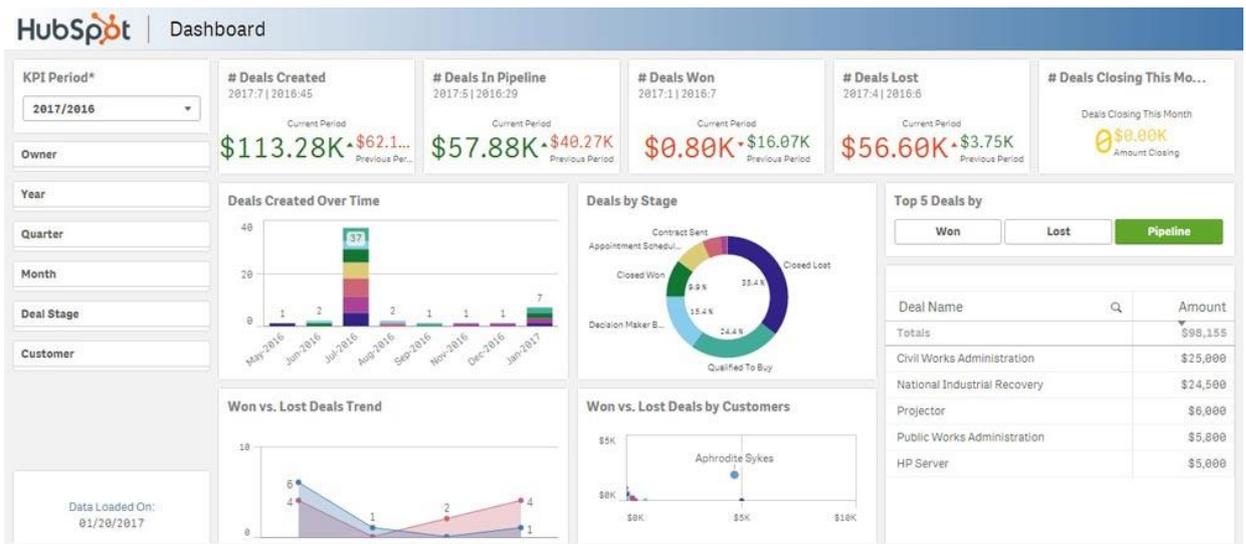


Рисунок 26 – Интерфейс HubSpot CRM

— Pipedrive (Рисунок 27) – это CRM система, которая включает в себя функции управления сделками, контактами, задачами и многое другое.

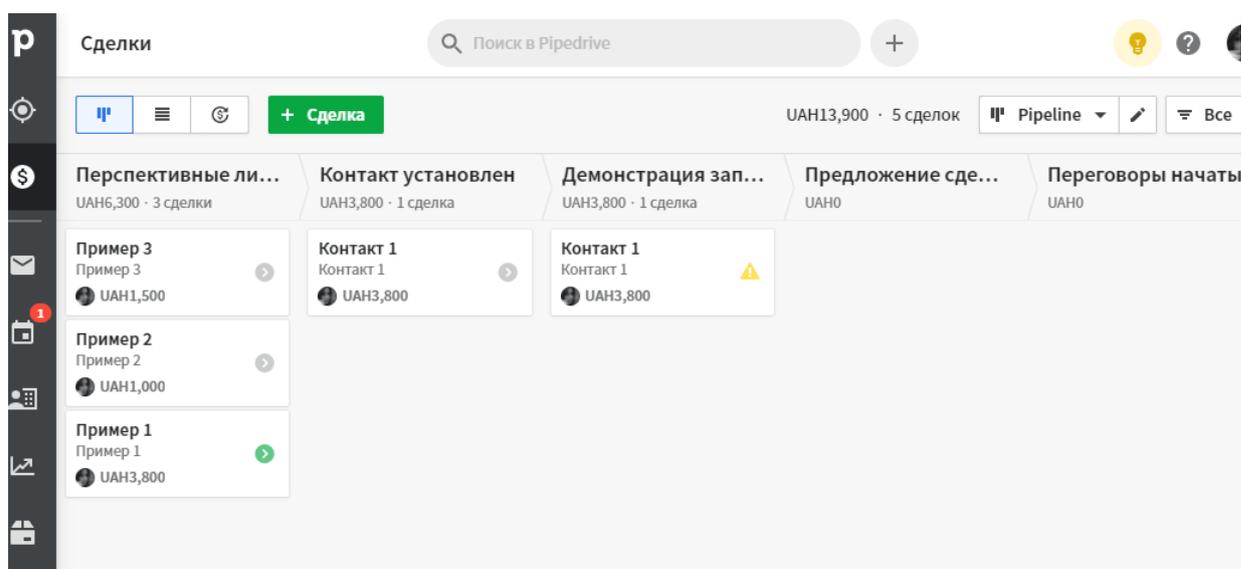


Рисунок 27 – Интерфейс Pipedrive CRM

Проведем сравнительный анализ представленных CRM по следующим критериям: производитель, стоимость, преимущества, недостатки Таблица 10.

Таблица 10 – Сравнительный анализ CRM-систем по управлению продажами

Наименование CRM	Производитель	Стоимость	Преимущества	Недостатки
Bitrix24	Компания Битрикс, Россия	Цена на Битрикс24 зависит от выбранного тарифного плана. В настоящее время доступны следующие тарифы: - Битрикс24 Компания - от 60 руб./мес. (для 12 пользователей) - Битрикс24 Команда - от 98 руб./мес. (для 6 пользователей) - Битрикс24	1. Большое пространство на облаке; 2. Лёгкое обучение; 3. Понятный интерфейс; 4. Простая интеграция с другими сервисами; 5. Удобное масштабирование; 6. Удобная линейка тарифов; 7. Хорошо подходит для малого бизнеса.	1. Сложность использования для новичков. Битрикс CRM имеет множество функций, что может быть сложно для пользователей, которые только начинают работать с системой. 2. Необходимость дополнительных настроек. Чтобы полностью использовать все возможности

Продолжение таблицы 10

Наименование CRM	Производитель	Стоимость	Преимущества	Недостатки
Bitrix24	Компания Битрикс, Россия	CRM+ - от 98 руб./мес. (для 12 пользователей) - Битрикс24 Проект+ - от 98руб./мес. (для 24 пользователей)	1.Большое пространство на облаке; 2.Лёгкое обучение; 3.Понятный интерфейс; 4.Простая интеграция с другими сервисами; 5.Удобное масштабирование; 6.Удобная линейка тарифов; 7.Хорошо подходит для малого бизнеса.	Битрикс CRM, необходимо настроить систему под свои нужды. 3. Высокая цена. Стоимость Битрикс CRM может быть высокой для небольших компаний или стартапов. 4. Ограничения на количество пользователей. Битрикс CRM имеет ограничения на количество пользователей, что может быть проблемой для больших компаний. 5. Производительность. Некоторые пользователи жалуются на медленную работу системы при большом количестве данных. 6. Бесплатный тариф ограничен небольшим функционалом.
Zoho	Продукт компании Zoho Corporation, Индия	Цена Zoho CRM зависит от выбранного плана. Существуют три основных плана: Standard, Professional и Enterprise. Стоимость	1. Удобный интерфейс и интуитивно понятная навигация. 2. Широкий функционал, позволяющий управлять продажами,	1. Ограниченный функционал в бесплатной версии. 2. Ограниченные возможности интеграции с другими сервисами, не относящимися к

Продолжение таблицы 10

Наименование CRM	Производитель	Стоимость	Преимущества	Недостатки
		<p>Standard плана составляет от 30 руб в месяц за пользователя, Professional – от 50 руб в месяц за пользователя, а Enterprise – от 89 руб в месяц за пользователя. Кроме того, есть возможность приобретения дополнительных модулей и функций, которые могут увеличить стоимость.</p>	<p>маркетингом, клиентскими отношениями и другими бизнес-процессами.                      3. Интеграция с другими сервисами Zoho, такими как Zoho Books, Zoho Campaigns и Zoho Desk.                      4. Гибкие настройки и возможность настройки рабочего процесса под конкретные потребности компании.                      5. Приемлемая цена по сравнению с другими CRM-системами.</p>	<p>Zoho.                      3. Отсутствие возможности использования системы в режиме оффлайн.                      4. Ограниченные возможности аналитики и отчетности.                      5. Некоторые пользователи отмечают сложности с настройкой и использованием системы.</p>
Salesforce	Производителем является компания Salesforce США	<p>Базовый план Salesforce CRM Essentials стоит от 63 р в месяц за пользователя, а более расширенный план Salesforce CRM Professional - от 180 руб в месяц за пользователя.</p>	<p>1. Улучшение процессов продаж. Salesforce CRM позволяет улучшить процессы продаж, сделав их более эффективными и прозрачными. Система позволяет отслеживать весь цикл продаж, начиная от первого контакта с потенциальным клиентом до заключения сделки и последующего обслуживания.                      2. Увеличение продуктивности.</p>	<p>1. Высокая стоимость: Salesforce CRM является одним из самых дорогих CRM на рынке. Цены начинаются от 63 руб в месяц за пользователя, что может быть слишком дорого для небольших компаний.                      2. Сложность использования: Salesforce CRM имеет множество функций, что может быть сложно для новых пользователей. Возможно, потребуется</p>

Продолжение таблицы 10

Наименование CRM	Производитель	Стоимость	Преимущества	Недостатки
			<p>Salesforce CRM помогает увеличить продуктивность сотрудников благодаря автоматизации рутинных задач и упрощению рабочих процессов. Это позволяет сотрудникам сосредоточиться на более важных задачах и улучшить качество работы.</p> <p>3. Улучшение взаимодействия с клиентами. Salesforce CRM позволяет улучшить взаимодействие с клиентами, предоставляя сотрудникам доступ к полной информации о клиентах. Это позволяет лучше понимать потребности клиентов и предоставлять им более персонализированный сервис.</p> <p>4. Улучшение аналитики. Salesforce CRM предоставляет мощные инструменты аналитики, которые</p>	<p>дополнительное обучение, чтобы полностью использовать все функции.</p> <p>3. Необходимость настройки: Salesforce CRM требует настройки для того, чтобы соответствовать бизнес-процессам компании. Это может быть трудно и занимать много времени.</p> <p>4. Зависимость от интернета: Salesforce CRM является облачным решением, что означает, что для его использования необходимо постоянное подключение к интернету. Это может быть проблемой в случае отсутствия доступа к интернету.</p>

Продолжение таблицы 10

			<p>позволяют анализировать данные о продажах и клиентах. Это помогает компаниям принимать более обоснованные решения и улучшать свои бизнес-процессы.</p> <p>5. Улучшение управления проектами. Salesforce CRM позволяет улучшить управление проектами, предоставляя возможность отслеживать прогресс и координировать работу между различными отделами. Это позволяет ускорить выполнение проектов и улучшить качество работы.</p>	
HubSpot	Компания HubSpot, США	<p>Базовая версия Hubspot CRM доступна бесплатно. Платные тарифы начинаются от 113руб в месяц за Starter, от 2025 руб в месяц за Professional и от 8000 руб в месяц за Enterprise. Каждый тарифный план</p>	<p>1. Бесплатный доступ: Hubspot CRM является бесплатным инструментом, что делает его доступным для небольших и средних компаний, которые не могут позволить себе дорогие CRM-системы.</p>	<p>1. Ограниченные возможности в бесплатной версии: В бесплатной версии Hubspot CRM доступно ограниченное количество функций, что может ограничить возможности пользователей.</p> <p>2. Сложность</p>

Продолжение таблицы 10

		<p>имеет свои особенности и возможности</p>	<p>2. Интеграция с другими инструментами: Hubspot CRM интегрируется с другими инструментами, такими как Gmail, Outlook, Salesforce, Zapier, и многими другими, что позволяет сократить время на ввод данных, а также улучшить процесс взаимодействия с клиентами.</p> <p>3. Удобный интерфейс: Hubspot CRM имеет простой и интуитивно понятный интерфейс, что делает его легким в использовании для начинающих и опытных пользователей.</p> <p>4. Аналитика: Hubspot CRM предоставляет аналитические отчеты, которые позволяют увидеть, какие маркетинговые кампании работают лучше всего, а также отслеживать продажи и производительность команды.</p> <p>5. Автоматизация:</p>	<p>использования: Некоторые пользователи могут столкнуться с трудностями при использовании Hubspot CRM, так как система может быть сложной и требовать времени на изучение.</p> <p>3. Ограничения интеграции: Hubspot CRM может быть ограничен в интеграции с другими системами, что может быть проблемой для компаний, использующих несколько инструментов.</p> <p>4. Ограниченный доступ к API: Доступ к API Hubspot CRM может быть ограничен, что может ограничить возможности разработчиков.</p> <p>5. Высокая стоимость: При использовании платных версий Hubspot CRM стоимость может быть высокой для небольших компаний и стартапов.</p>
--	--	---	---	---

Продолжение таблицы 10

			<p>Hubspot CRM позволяет автоматизировать многие рутинные задачи, такие как отправка электронных писем, создание задач и напоминаний, что позволяет сосредоточиться на более важных задачах.</p> <p>6. Управление продажами: Hubspot CRM позволяет управлять всем процессом продаж, от первого контакта с клиентом до заключения сделки.</p> <p>7.Персонализация : Hubspot CRM позволяет создавать персонализированные шаблоны и письма, что помогает улучшить качество взаимодействия с клиентами.</p>	
Pipedrive	Компания Pipedrive, Эстония	<p>1. Essential –от 30 руб в месяц за пользователя при оплате ежегодно или от 38 руб в месяц при оплате ежемесячно.</p> <p>2. Advanced –от 66 руб в месяц за</p>	<p>1. Простота использования: Pipedrive CRM имеет простой и понятный интерфейс, что делает его легко освоимым для пользователей любого уровня опыта</p>	<p>1. Ограниченные функциональные возможности: Pipedrive CRM не предлагает так много функций, как некоторые другие CRM-системы. Например, нет интеграции с</p>

Продолжение таблицы 10

Наименование CRM	Производитель	Стоимость	Преимущества	Недостатки
		<p>пользователя при оплате ежегодно или 76 руб в месяц при оплате ежемесячно.</p> <p>3. Professional – от 130 руб в месяц за пользователя при оплате ежегодно или от 150 руб в месяц при оплате ежемесячно.</p> <p>4. Enterprise - цена на этот план устанавливается индивидуально, в зависимости от потребностей компании.</p>	<p>2. Оптимизация процессов продаж: Pipedrive CRM позволяет автоматизировать многие процессы продаж, такие как управление контактами, управление сделками, управление задачами и т.д.</p> <p>3. Настраиваемость: Pipedrive CRM позволяет настраивать свои процессы продаж в соответствии с потребностями вашей компании.</p> <p>4. Интеграция с другими инструментами: Pipedrive CRM интегрируется с другими приложениями, такими как Google Apps, MailChimp, Zapier и другими, что позволяет вам использовать его в сочетании с другими инструментами.</p> <p>5. Аналитика: Pipedrive CRM предоставляет подробную аналитику, которая позволяет отслеживать производительность вашей команды продаж и</p>	<p>социальными сетями, отсутствует функция автоматического создания отчетов и аналитики.</p> <p>2. Ограниченный функционал маркетинга: Pipedrive CRM не предоставляет возможности для создания и отправки массовых рассылок, автоматического создания лидов из веб-форм, а также нет интеграции с популярными маркетинговыми инструментами.</p> <p>3. Ограниченный функционал управления задачами: Pipedrive CRM не предоставляет возможности для создания и управления задачами в рамках проектов, а также нет возможности создания и управления календарем.</p> <p>4. Ограниченная интеграция с другими приложениями: Pipedrive CRM не имеет широкой интеграции с</p>

Продолжение таблицы 10

Наименование CRM	Производитель	Стоимость	Преимущества	Недостатки
			<p>оптимизировать ее работу.</p> <p>6. Мобильность: Pipedrive CRM имеет мобильное приложение, которое позволяет вам работать с ним в любом месте и в любое время.</p> <p>7. Безопасность: Pipedrive CRM обеспечивает высокий уровень безопасности ваших данных, используя шифрование и другие технологии защиты.</p>	<p>другими приложениями, что может создавать проблемы для пользователей, которые используют множество различных инструментов.</p> <p>5. Ограниченный функционал для больших компаний: Pipedrive CRM может быть не подходящим решением для больших компаний, которые нуждаются в более широком функционале и возможностях управления.</p>

Каждая из представленных CRM имеет ряд преимуществ и недостатков, для более узконаправленного совершенствования управления продажами в организации ООО «ТриА – товары для дома» составим таблицу сравнения приложений на основе основных функций продаж Таблица 11 с учетом контекстных диаграмм.

Исходя из представленного анализа – лидерами по функциональным возможностям CRM в соответствии с деятельностью организации являются Битрикс и Salesforce CRM.

Сравнив эти продукты, важно отметить, что Salesforce CRM является достаточно дорогой по сравнению с Битрикс.

Таблица 11 – Сравнительный анализ CRM-систем по функциям ООО «ТриА – товары для дома»

Характеристики CRM	Наименование CRM				
	Bitrix24	Zoho	Salesforce	HubSpot	Pipedrive
контроль и анализ работы сотрудников: кол-во выпущенных стройматериалов в смене, кол-во продаж менеджерами по продажам	+	-	+	+	-
возможность планирования и корректировки количественных показателей эффективности	+	+	+	+	-
уведомление руководящего состава о невыполнении плана/задачах	+	+	+	-	-
организация закупки сырья и оборудования	+	+	+	-	+
контроль безопасности производства	+	+	+	-	-
контроль качества продукции	+	-	-	-	-
ведение клиентской базы данных	+	+	+	+	+
запись звонков	+	+	+	+	-
рассылка sms оповещений и в мессенджерах заказчиков об акциях-распродажах	+	-	+	+	-
контроль сделки-продажи на всех этапах работы по заявке	+	+	+	-	+
автоматизация заявок в общую CRM-систему, для работы с клиентами	+	+	+	+	+
организация начисления заработной платы/адаптация с другим ПО по начислению з.п.	+	-	+	+	-
возможность стимулирования за качественные показатели работы сотрудников	+	+	+	+	-
анализ чистой прибыли в разные временные рамки – неделя/месяц/год	+	-	+	+	-
отчеты в режиме онлайн	+	+	+	-	-
мониторинг конкурентов	+	-	+	+	-

Так же основным минусом Salesforce CRM является сложность технической поддержки CRM, из-за необходимости подавать отдельную заявку и ждать ее обслуживания, в Битрикс же мы можем осуществить звонок, написать в чат, в WhatsAppи таким образом оперативно получить необходимую помощь по работе в системе.

Так ряд существенных преимуществ продукта Битрикс для организации определен следующими характеристиками:

— цена (Битрикс стоит значительно меньше, чем Salesforce, что делает его более доступным для малых и средних компаний);

— простота использования (Битрикс имеет более интуитивно понятный интерфейс и более простую настройку, чем Salesforce, что позволяет быстрее начать использование системы);

— надежность (Битрикс имеет высокую степень надежности и безопасности, что особенно важно организации, работающей с конфиденциальной информацией);

— гибкость (Битрикс позволяет настраивать систему под конкретные нужды и добавлять новые функциональные возможности при необходимости);

— локализация (Битрикс имеет русскоязычный интерфейс и поддержку русской локализации);

— интеграция (Битрикс имеет широкие возможности интеграции с другими системами, что позволяет оптимизировать процесс управления продажами и улучшить эффективность работы).

### 3.3 Выбор и обоснование методики расчета экономической эффективности

Экономическая эффективность обозначается разностью существования компании в первоначальных условиях и затем с внедрением технологий, является важной составляющей реализацией проекта на этапах внедрения так как дает возможность проанализировать инвестиции, вложенные в проект и их себестоимость, бывают случаи, когда проект не оправдывает себя и его приостанавливают.

Именно затраты на оптимизацию бизнес-процесса, плату ПО на рабочие станции, первоначальное дублирование работы с электронной формой в бумажной работе и обучение персонала будут привести к большим инвестициям в автоматизацию. Каждый этап имеет свои параметры, которые вы можете ориентироваться, эти входные параметры установлены, так что в этой ситуации экономические эффективности лучше рассчитывать по параметрам. Основными показателями являются временные и трудовые показатели затрат на осуществление операций с CRM.

Для расчета экономической эффективности необходимо сравнить два типа показателей.

Показатели, которые были приведены в начале проекта – базовый вариант, и те показатели, которых планируется достичь путем реализации данного проекта – предлагаемый вариант.

После выбора показателей необходимо произвести расчет:

Для трудовых затрат:

— абсолютное снижение трудовых затрат,

$$\Delta T = T_0 - T_1, \quad (1)$$

где  $T_0$  - трудовые затраты на обработку информации по базовому варианту;

$T_1$  - трудовые затраты на обработку информации по предлагаемому варианту;

— коэффициент относительного снижения трудовых затрат,

$$K_T = \Delta T / T_0 * 100\%, \quad (2)$$

— индекс снижения трудовых затрат или повышение производительности труда,

$$Y_T = T_0 / T_1, \quad (3)$$

А так же для стоимостных затрат:

— абсолютное снижение стоимостных затрат,

$$\Delta C = C_0 - C_1, \quad (4)$$

где  $C_0$  - стоимостные затраты на обработку информации по базовому варианту;

$C_1$  - стоимостные затраты на обработку информации по предлагаемому варианту.

— коэффициент относительного снижения трудовых затрат,

$$K_c = \Delta C / C_0 * 100\%, \quad (5)$$

— индекс снижения трудовых затрат или повышение производительности труда,

$$Y_C = C_0 / C_1, \quad (6)$$

А после чего рассчитать срок окупаемости проекта:

$$T_{ок} = K_{\Pi} / \Delta C, \quad (7)$$

### 3.4 Обоснование экономической эффективности автоматизации совершенствования системы управления продажами в организации ООО «ТриА – товары для дома»

Для определения экономической эффективности проекта необходимо посчитать – затраты на внедрение Битрикс CRM Таблица 12:

Таблица 12 – Затраты на внедрение и обслуживание CRM-системы Битрикс

Показатели	Стоимость
Стоимость на 1 ПК	2000 руб. x 14 ПК (руководители+специалисты) = 28 000 руб.
Внедрение, сопровождение, администрирование 1 месяц – работа системного администратора	30 000 руб.
Обучение персонала	14 сотрудников x 2000 руб. = 21 000 руб.
Итого:	79 000 руб.

В перерасчете на год обслуживания CRM-системы с учетом этапа внедрения равен 30 000 руб. x 12 месяцев (ежемесячное обслуживание) + 79 000 руб. (внедрение – 1 месяц использования) = 360 000 руб. + 79 000руб. = 439 000 руб.

Произведем расчеты снижения затрат при процессе автоматизации с использованием CRM:

Для трудовых затрат:

Абсолютное снижение трудовых затрат

$$\Delta T = T_0 - T_1, \quad (8)$$

где  $T_0$  - трудовые затраты на обработку информации по базовому варианту;

$T_1$  - трудовые затраты на обработку информации по предлагаемому варианту:

$T_0 = 14 \text{ чел.} \times 8 \text{ час. раб. день} = 112 \text{ часов в день на существующие процессы.}$

Использование CRM позволяет снизить на 40% нагрузку на те же процессы, таким образом  $T_1 = 3,2 \text{ часа} \times 14 \text{ чел.} = 44,8 \text{ часов}$

$$\Delta T = 112 - 44,8 = 67,2 \text{ часов в день}$$

Коэффициент относительного снижения трудовых затрат:

$$K_T = \Delta T / T_0 * 100\%, \quad (9)$$

$$K_T = 67,2 / 112 \times 100\% = 60\%, \quad (10)$$

Индекс снижения трудовых затрат или повышение производительности труда

$$Y_T = T_0 / T_1, \quad (11)$$

$$Y_T = 112 / 44,8 = 2,5, \quad (12)$$

А так же для стоимостных затрат.

Абсолютное снижение стоимостных затрат

$$\Delta C = C_0 - C_1, \quad (13)$$

где  $C_0$  - стоимостные затраты на обработку информации по базовому варианту;

$C_1$  - стоимостные затраты на обработку информации по предлагаемому варианту.

14 работников, которые будут использовать в своей работе CRM-систему (руководители/специалисты). Средняя з.п. = 35 000 руб.

$$C_0 = 14 \text{ чел.} \times 35 \text{ 000 руб.} = 490 \text{ 000 руб. в месяц,} \quad (14)$$

З.П. в день составляет 35 000 руб./ 30 дней месяца = 1200 руб.

$C_1 = 3,2 \text{ часа в день} - \text{ вместо } 8 \text{ часов экономия трудовых затрат, следовательно с CRM в месяц в среднем сотрудникам надо отработать } 3,2 \text{ ч.} \times 30 \text{ дней} = 96 \text{ часов} / 8 \text{ часовой раб день} = 12 \text{ раб. дней} \times 1200 \text{ руб.} = 14 \text{ 400 руб. в месяц}$

$$\Delta C = 490 \text{ 000 руб.} - 14 \text{ 400 руб.} = 475 \text{ 600 руб.} \quad (15)$$

Коэффициент относительного снижения трудовых затрат

$$K_c = \Delta C / C_0 * 100\%, \quad (16)$$

$$K_c = 475\,600 \text{ руб.} / 490\,000 \text{ руб.} \times 100\% = 97\%, \quad (17)$$

Индекс снижения трудовых затрат или повышение производительности труда:

$$Y_c = C_0 / C_1, \quad (18)$$

$$Y_c = 490\,000 \text{ руб.} / 14\,400 \text{ руб.} = 34, \quad (19)$$

Срок окупаемости проекта:

$$T_{ок} = K_{п} / \Delta C, \quad (20)$$

Срок окупаемости представляет собой отрезок времени, после которого доход от проекта становится равен сумме вложенных денег, где  $K_{п} = 79\,000$  руб.

$$T_{ок} = 79\,000 \text{ руб.} / 475\,600 \text{ руб.} = 1,7 \text{ мес.}, \quad (21)$$

Таким образом, за период 1,7 месяца внедрение CRM системы начнет себя окупать, важно отметить, что окупиться он может уже за первый месяц, так как экономия времени сотрудников может быть направлена на увеличение объема продаж и производства продукции.

## Заключение

Современный мир – это время, когда глобализация и конкуренция продукции идет на пути совершенствования управления продажами торговой организации можно с помощью инновационных методов.

CRM (Customer Relationship Management) – это система управления взаимоотношениями с клиентами, которая позволяет автоматизировать процессы работы с клиентами, улучшить качество обслуживания, повысить уровень продаж и удовлетворенности клиентов. В рамках анализа существующих функций управления продажами и бизнес-процессов в ООО «ТриА – товары для дома», связанными с процессом управления продажами самой лучшей для компании определена CRM-система Битрикс, с ее помощью компания может:

- регулировать управленческие задачи в производстве товаров и продажах,
- внедрить систему стимулирования работников за счет анализа показателей их работы в CRM,
- следить за историей взаимоотношений с клиентами, их покупками и обращениями,
- анализировать данные о клиентах, их потребностях и предпочтениях,
- определять наиболее перспективных клиентов и работать с ними более эффективно,
- организовывать маркетинговые кампании и рассылки, направленные на увеличение продаж,
- управлять продажами и контролировать выполнение планов продаж,
- оптимизировать процессы работы с клиентами и сократить время на обработку запросов и заявок;

— организовывать финансовое управление.

С целью совершенствования управления продажами для повышения эффективности деятельности организации ООО «ТриА – товары для дома» были решены следующие задачи:

— проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «ТриА – товары для дома»,

— проведен анализ и оценка функционала управления по продажам в ООО «ТриА – товары для дома»,

— проанализированы существующие автоматизированные решения управления продажами,

— определена экономическая обоснованность внедрения CRM, окупаемость проекта внедрения составила 1,7 месяца.

Обобщая основные выводы по диссертации, разработаны следующие рекомендации по совершенствованию управления продажами в организации ООО «ТриА – товары для дома» с использованием инновационных решений – Битрикс CRM является лучшим выбором для компании, которая ищет мощную и универсальную систему оптимизации и совершенствования продаж. Индекс снижения трудовых затрат уже в первый месяц составил 97%, что уже говорит об окупаемости, за счет экономии времени на трудовые задачи можно увеличить продажи товара и производство продукции от 30-40%.

В компании ООО «ТриА – товары для дома» организовано 4 основных бизнес процесса, влияющих на систему продаж: менеджмент (управление) организацией, продукция и ее производство, маркетинговая среда, управление финансами.

Таким образом, эти процессы будут усовершенствованы внедрением CRM-системы. Объективная оценка результатов внедрения CRM может быть определена в ходе работы с системой, после внедрения автоматизированных продаж необходимо провести мониторинг и оценку результатов, чтобы убедиться в их эффективности и внести корректировки при необходимости.

Постоянное внедрение инноваций и модернизация необходимы для того, чтобы оставаться конкурентоспособной торговой организацией, необходимо постоянно совершенствовать свои продажи и искать новые пути повышения эффективности. Так, внедрение инноваций и модернизация могут обеспечить рост продаж. Это связано с тем, что инновации и модернизация позволяют создавать более конкурентоспособные продукты и сервисы, которые соответствуют требованиям рынка.

Новые продукты и сервисы могут привлечь больше клиентов и удержать старых, повышая лояльность к бренду. Инновации также могут повысить качество продукции, снизить ее стоимость и создать экономические выгоды для компании.

При использовании новых технологий и обновлении оборудования производительность и эффективность процессов улучшаются и время производства сокращается, что позволяет сократить расходы и увеличить прибыль.

В итоге, инновации и модернизация — это необходимые шаги для увеличения продаж и развития компании в долгосрочной перспективе. Важно не только проектирование и реализация инноваций, но и последующее их управление и мониторинг, что поможет обеспечить успешность этих изменений.

## Список используемой литературы

1. Бальцежак, М.С. Управление продажами [Текст]: / сост. М.С. Бальцежак. – Благовещенск: Изд-во: АмГУ, 2017. – С. 71
2. Белобородова, А.Л., Мартынова, О.В. Управление продажами [Текст]: / А.Л.Белобородова, О.В. Мартынова. – Казань: Изд-во Казанского университета, 2016. – С. 88
3. Володько, О. В. Экономика организации : учеб. пособие / О. В. Володько, Р. Н. Грабар, Т. В. Зглой; под ред. О. В. Володько, 2-е изд., испр. и доп. – Минск Высшэйшая школа, 2015 – 399 с. : ил.
4. Голдштейн, М. Продажи на 1.000.000. Тренинговая система США: Ridero, 2019 – С. 344
5. Гребенников, А.А, главный экономист ГК «Резон» Статья опубликована в журнале «Планово-экономический отдел» / Статья «Определяем экономическую эффективность предприятия за год» №12, - 2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.profiz.ru/peo/12\\_2020/effektivnost\\_kompanii/](https://www.profiz.ru/peo/12_2020/effektivnost_kompanii/) (Дата доступа: 09.02.2023)
6. Губко, М.В., Новиков, Д.А. Теория игр в управлении организационными системами [Текст] / М. В. Губко, Д. А. Новиков. Издание 2. – М.: Российская Академия Наук Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова, 2005.
7. Давыдянц, Д. Е. Эффект и эффективность предприятия: оценка, анализ, пути повышения [Текст] / Д. Е. Давыдянц. – Ставрополь: Ставролит, 2011.
8. Давыдянц, Д. Е. Эффект и эффективность предприятия: оценка, анализ, пути повышения [Текст]: монография / Д. Е. Давыдянц, Н. А. Давыдянц. – Ставрополь : АРГУС, 2005
9. Дружинин, В.Н. Экспериментальная психология: учебник для вузов [Текст]: – СПб. : Питер, 2006 – С. 320

10. Еременко, О.В., Виноградова, Н.И. Прогнозирование рентабельности деятельности организации розничной торговли // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. — 2017. — № 2. — С. 57-60.

11. Зубкова, Т.А. Современные подходы к оценке эффективности деятельности организации // Таврический научный обозреватель. — 2017. — № 3-2 (20). — С. 59-63. 4. Клевцов С. М., Тевяшова А. С. Устойчивость развития предприятий региона // В сборнике: Наука сегодня: вызовы и решения материалы международной научно-практической конференции. Научный центр «Диспут». — 2017. — С. 69-71.

12. Каплан, Р.С. Нортон, Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Изд-во: ЗАО «Олимп-Бизнес», Москва. – 2003. – с. 210

13. Кардон, Грант. Продай или продадут тебе: как добиться своего на работе и в жизни / Грант Кардон ; пер. с англ. В. Михеевой, В. Резникова. - Москва : Издательство АСТ, - 2017. - 176 с.

14. Конрат, Д. Гибкие продажи // Как продавать в эпоху перемен [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rulit.me/books/gibkie-prodazhi-kak-prodavat-v-epohu-peremen-read-403559-1.html> (Дата обращения: 01.02.2023)

15. Курц, А. Управление продажами, – Москва: Издательство «Альфа групп», 2017 – 192 с.

16. Лавренова, О.А. Гребенников, И.Р. Автоматизация бизнес-процессов на предприятии: практикум для студентов направления специальности 1-27 01 01-01 «Экономика и организация производства (машиностроение)» : в 2 ч. / сост.: О. А. Лавренова, И. Р. Гребенников. – Минск: БНТУ, 2020 – Ч. 1: Автоматизация и моделирование в среде электронных таблиц. – 96 с.

17. Мрочковский, Н. Парабеллум, А.Бизнес. Перезагрузка. Изд-во: Манн. – 2012. – с. 316

18. Опросник для оценки менеджеров по продажам [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/tool/oprosnik-dlya-ocenki-menedzherov-po-prodazham> (Дата обращения: 01.03.2023)
19. Парберри, Д. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://archive.org/details/keyperformancein0000parm> (Дата обращения: 01.02.2023)
20. Поярова, Т.А. Методы психолого-педагогических исследований: учебное пособие [Текст]: /сост. Т.А. Поярова, М.О. Цатурян, Е.В. Киселева. – Вологда: ВГПУ, 2012 – С. 5
21. Решаем задачу: Автоматизация бизнес-процессов по работе с клиентами // Вопросы управления бизнесом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.buh.ru/document-1331](http://www.buh.ru/document-1331)(Дата обращения: 09.02.2023)
22. Скляренко, В.К. Экономика предприятия: Учебное пособие/В.К.Скляренко. Москва: ИНФРА-М, 2015 420 с.
23. Солнцева, А. Инструменты оценки эффективности менеджеров по продажам [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://prodasch.ru/blog/idealnii-otdel-prodazh/shpargalka-8-instrumenty-otsenki-menedzherov-po-prodazham/> (Дата обращения: 01.03.2023)
24. Сысоева, С.В., Крок, Г. «Большая книга директора магазина». [Текст]: / Изд-во.: Питер. – 212. – С. 387
25. Таврический научный обозреватель [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.tavr.science](http://www.tavr.science) № 11 (28) — ноябрь 2017 (Дата доступа: 09.02.2023)
26. Хэйсмен, Б. Measuring Performance: Using the Right Metrics to Drive World-Class Innovation [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://archive.org/details/measuringperform0000fros> (Дата обращения: 01.02.2023)
27. Цыбульский, А.И. Движущие силы формирования взаимоотношений продавца и покупателя в сфере сервиса // Журнал

«Экономика и бизнес» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/dvizhuschie-sily-formirovaniya-vzaimootnosheniy-prodavtsa-i-pokupatelya-v-sfere-servisa> (Дата обращения: 15.02.2023)

28. Черкашин, П.А. Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM): готовы ли Вы к войне за клиента? : практ. пособие / П. А. Черкашин. — М. : ИнтУИТ : БИНОМ. Лаб. знаний, 2007 — 376 с.

29. Этерингтон, Б. Эффективные продажи: кратко, ясно, просто. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://iknigi.net/avtor-bob-eterington/186957-effektivnye-prodazhi-kratko-yasno-prosto-bob-eterington/read/page-1.html> (Дата обращения: 01.02.2023)

30. Brent Adamson and Matthew Neil Rackham "Spin Selling" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://archive.org/details/spinselling0000rack> (Дата обращения: 01.02.2023)

31. Brian Tracy "The Psychology of Sales" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.getabstract.com/en/summary/the-psychology-of-selling/5187> (Дата обращения: 01.02.2023)

32. Dixon "The Challenger Sale: Taking Control of the Customer Conversation" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://klex.ru/11cc> (Дата обращения: 01.02.2023)

33. Harry Beckwith "Selling the Invisible: A Field Guide to Modern Marketing" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://archive.org/details/sellinginvisible00beck/page/n5/mode/2up> (Дата обращения: 01.02.2023)

34. HBR's 10 Must Reads on Managing People // сборник статей из Harvard Business Review

35. Heisman B. Measuring Performance: Using the Right Metrics to Drive World-Class Innovation [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://archive.org/details/measuringperform0000fros> (Дата обращения: 01.02.2023)

36. Jeffrey Gitomer "The Sales Bible" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://archive.org/details/jeffreygitomerss0000gito> (Дата обращения: 01.02.2023)

37. Parburry D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://archive.org/details/keyperformancein0000parm> (Дата обращения: 01.02.2023)

38. Tom Hopkins "The Art of Selling Anything" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pimpmymind.net/tom-hopkins-how-to-master-the-art-of-selling-anything/> (Дата обращения: 01.02.2023)