**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**АКАДЕМІЯ ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНИХ ВІДНОСИН І ТУРИЗМУ**

**ШОЛУДЧЕНКО С.В.**

# УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА МЕРЧАНДАЙЗИНГ

## МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до практичних занять для здобувачів денної і заочної форми навчання
галузі знань D Бізнес, адміністрування та право

спеціальності D5 Маркетинг

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

другого (магістерського) рівня вищої освіти

**КИЇВ**

**2026**

УДК

Рецензенти:

Ярмоленко Ю.О.- професор кафедри маркетингу, доктор економічних наук, професор.

Писаренко Н.В.– доцент кафедри маркетингу, кандидат економічних наук, доцент.

**Шолудченко С.В.** Управління продажами та мерчандайзинг. Методичні рекомендації до практичних занять. Київ: АПСВТ, 2026. – 85 с.

Методичні рекомендації з дисципліни «Управління продажами та мерчандайзинг» призначені для роботи на практичних заняттях і як допоміжний матеріал до самостійної підготовки здобувачів денної і заочної форми навчання галузі знань D Бізнес, адміністрування та право, спеціальності D5 Маркетинг освітньо-професійної програми «Маркетинг» другого (магістерського) рівня вищої освіти. Містять базовий матеріал до кожної теми, теоретичні, ситуаційні, творчі, схематичні та тестові завдання, практичні роботи (аналітичні, розрахункові, практично-творчі), перелік підсумкових питань, критерії оцінювання на практичних заняттях, глосарій основних термінів і понять, список рекомендованих джерел інформації та ключі до розрахункових і тестових завдань.

Розглянуто і рекомендовано до видання і використання в освітньому процесі академії рішенням: кафедри маркетингу, протокол від 24 серпня № 1, НМР академії, протокол від 27 серпня № 1.

© С.В. Шолудченко, 2026

# ЗМІСТ

ВСТУП....4
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА ОПЕРАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ І МЕРЧАНДАЙЗИНГУ....7
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА МЕРЧАНДАЙЗИНГУ....7
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2. КАНАЛИ ЗБУТУ, РОЗПОДІЛ І РЕАЛІЗАЦІЯ МЕРЧАНДАЙЗИНГУ В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ....14
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3. ПРОГНОЗУВАННЯ ПРОДАЖІВ І ПЛАНУВАННЯ....21
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4. СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДАЖІВ І ПСИХОЛОГІЯ МЕРЧАНДАЙЗИНГУ....28
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5. CRM І РОБОТА З КЛІЄНТАМИ....34
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. УПРАВЛІНСЬКІ, КОМУНІКАЦІЙНІ ТА ЦИФРОВІ АСПЕКТИ ПРОДАЖІВ І МЕРЧАНДАЙЗИНГУ....41
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6. ПЕРЕГОВОРИ ТА ЗАПЕРЕЧЕННЯ....41
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7. УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ПРОДАЖУ ТА ПЕРСОНАЛОМ МЕРЧАНДАЙЗИНГУ: МОТИВАЦІЯ, КОНТРОЛЬ, KPI....48
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8. ОНЛАЙН-ПРОДАЖІ ТА МЕРЧАНДАЙЗИНГ ЗА ТОВАРНИМИ ГРУПАМИ....55
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 9. АНАЛІТИКА ПРОДАЖІВ І ЗВІТНІСТЬ....61
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 10. ЕТИЧНІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ, ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ПРОДАЖАХ....68
ПЕРЕЛІК ПІДСУМКОВИХ ПИТАНЬ З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА МЕРЧАНДАЙЗИНГ»....74
КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ РОБІТ З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА МЕРЧАНДАЙЗИНГ»....77
ГЛОСАРІЙ ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ І ПОНЯТЬ....79
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ....81
ДОДАТОК А. КЛЮЧІ ДО РОЗРАХУНКОВИХ, ТВОРЧИХ ТА ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ....83

# ВСТУП

Ефективне управління продажами та грамотна організація мерчандайзингу належать до визначальних чинників конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринку, зростання ролі цифрових каналів і підвищених вимог споживачів до якості обслуговування. Щоб збутова діяльність стала керованою, вимірюваною та прогнозованою, маркетологу-управлінцю потрібні не лише теоретичні знання, а й упевнене володіння аналітичними та комунікаційними інструментами.

Методичні рекомендації до практичних занять з дисципліни «Управління продажами та мерчандайзинг» розроблено відповідно до робочої програми навчальної дисципліни (шифр ВК 14) та освітньо-професійної програми «Маркетинг» підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D5 Маркетинг галузі знань D Бізнес, адміністрування та право Академії праці, соціальних відносин і туризму. Дисципліну вивчають у третьому семестрі; обсяг практичних занять становить 16 год. для денної та 8 год. для заочної форми навчання.

Метою методичних рекомендацій є закріплення теоретичних знань з управління продажами та мерчандайзингу й формування практичних умінь: добирати канали збуту, розробляти планограму та схему викладки, прогнозувати й планувати продажі, оцінювати ефективність стимулювання, працювати з клієнтською базою засобами CRM, вести переговори, будувати систему KPI, аналізувати показники онлайн-продажів і ухвалювати управлінські рішення на основі даних.

У результаті опанування дисципліни здобувач повинен:

**знати:**

– сутність, мету, завдання та систему управління продажами;

– основні підходи (традиційний, клієнтоорієнтований, CRM-орієнтований, аналітичний, цифровий) та методи управління продажами;

– типи, довжину і ширину каналів збуту, стратегії охоплення ринку та критерії вибору посередників;

– сутність мерчандайзингу, його принципи (5P), види та основні методи (facing, cross-merchandising, планограма, eye-level is buy-level);

– методи якісного та кількісного прогнозування продажів і підходи до планування збутової діяльності;

– класифікацію цінових, нецінових та інформаційних методів стимулювання продажів, а також психологічні принципи мерчандайзингу;

– сутність, цілі, компоненти та етапи впровадження CRM-систем;

– етапи переговорного процесу, види заперечень клієнтів та методи роботи з ними;

– методи мотивації та контролю команди продажу, класифікацію та формули розрахунку KPI;

– моделі та інструменти онлайн- і цифрових продажів, специфіку мерчандайзингу товарів промислової, продовольчої та непродовольчої груп;

– види звітності, ключові показники ефективності (AOV, CAC, LTV, CR) та інструменти аналітики продажів;

– етичні принципи, психологічні особливості та нормативно-правове забезпечення продажів в Україні;

**вміти:**

– обирати та обґрунтовувати підходи, методи й канали збуту відповідно до специфіки ринкового суб’єкта;

– розробляти планограму та схему викладки товарів у торговельній точці з урахуванням товарної групи;

– здійснювати прогнозування обсягів продажів і формувати план продажів на основі результатів прогнозу;

– розробляти та оцінювати ефективність програм стимулювання продажів;

– застосовувати інструменти CRM для сегментації клієнтів, персоналізації пропозицій та аналізу відтоку клієнтів;

– вести переговори з клієнтами, аргументовано опрацьовувати заперечення та досягати взаємоприйнятних домовленостей;

– розробляти систему KPI для команди продажу та здійснювати контроль результатів її діяльності;

– організовувати процес онлайн-продажу, обирати платформи і стратегії просування відповідно до моделі бізнесу;

– аналізувати дані про продажі, формувати звітність та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення на її основі;

– дотримуватися етичних принципів та вимог законодавства України у сфері захисту прав споживачів і персональних даних під час здійснення продажів;

Кожне практичне заняття містить мету, базовий теоретичний матеріал, завдання для відпрацювання теми (теоретичне, ситуаційне, творчі, схематичне, за потреби розрахункове), три практичні роботи (аналітична, розрахункова та практично-творча, а в окремих темах – рольова чи аналітично-правова), тестові завдання та рекомендовану літературу до теми. Таблиці слід заповнити, схеми доповнити, розрахунки виконати з поясненням ходу розв’язання, а висновки сформулювати письмово з посиланням на отримані показники.

Практичні роботи виконують частково на занятті, частково в межах самостійної роботи; обсяг і порядок виконання визначає викладач з огляду на кількість годин, передбачених темою. Для кожної роботи вказано форму звітності, яку слід дотримуватися. Ключі до розрахункових робіт і завдань та відповіді до тестів подано в Додатку А.

Теоретичний матеріал занять ґрунтується на опорному конспекті лекцій з дисципліни та загальноприйнятих наукових підходах до управління продажами й мерчандайзингу. Ситуації, розрахункові завдання та практичні вправи розроблено для цих методичних рекомендацій і мають навчальний характер; вони не відтворюють даних конкретних підприємств.

Поточну роботу на практичних заняттях оцінюють за шкалою від 0 до 5 балів (критерії наведено у відповідному розділі), що за десятьма темами становить до 50 балів. Модульний контроль оцінюють до 10 балів за кожний змістовий модуль, індивідуальну роботу (аналітичну записку) – до 30 балів.

Таблиця 1. – Тематичний план практичних занять

| Тема практичного заняття | Денна, год. | Заочна, год. |
|---|---|---|
| **Змістовий модуль 1** | | |
| ПЗ 1. Теоретичні основи управління продажами та мерчандайзингу | 2 | 1 |
| ПЗ 2. Канали збуту, розподіл і реалізація мерчандайзингу в роздрібній торгівлі | 2 | 1 |
| ПЗ 3. Прогнозування продажів і планування | 1 | – |
| ПЗ 4. Стимулювання продажів і психологія мерчандайзингу | 2 | 1 |
| ПЗ 5. CRM і робота з клієнтами | 1 | 1 |
| **Змістовий модуль 2** | | |
| ПЗ 6. Переговори та заперечення | 1 | 1 |
| ПЗ 7. Управління командою продажу та персоналом мерчандайзингу: мотивація, контроль, KPI | 2 | 1 |

| Тема практичного заняття | Денна, год. | Заочна, год. |
|---|---|---|
| ПЗ 8. Онлайн-продажі та мерчандайзинг за товарними групами | 2 | 1 |
| ПЗ 9. Аналітика продажів і звітність | 2 | 1 |
| ПЗ 10. Етичні та психологічні аспекти, правове забезпечення в продажах | 1 | – |
| **Разом** | **16** | **8** |

# ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА ОПЕРАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ І МЕРЧАНДАЙЗИНГУ

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА МЕРЧАНДАЙЗИНГУ

Кількість годин: денна форма навчання – 2, заочна форма навчання – 1.

**Мета практичного заняття:** сформувати у здобувачів цілісне уявлення про сутність, мету, систему та підходи до управління продажами, а також про сутність, принципи, види й методи мерчандайзингу; закріпити навички розрахунку базових показників ефективності продажів (середній чек, CAC, LTV).

### Базовий теоретичний матеріал

Під **управлінням продажами** розуміють цілеспрямований процес планування, організації, контролю та стимулювання діяльності з реалізації товарів і послуг, підпорядкований двом цілям одночасно: досягненню показників підприємства та задоволенню реальних потреб споживача. Основна мета управління продажами — збільшити обсяги продажів і підвищити прибутковість підприємства. Для цього необхідно розв'язати низку взаємопов'язаних завдань: спланувати обсяги продажів і обрати канали збуту; організувати роботу відділу продажу (визначити цінову політику, розподілити обов'язки, контролювати виконання планів); стимулювати збут; задовольняти потреби клієнтів і будувати з ними довготривалі відносини.

Систему управління продажами розглядають як цикл взаємопов'язаних елементів: **стратегії** (визначення цільової аудиторії, сегментація ринку, позиціонування товару), **планування** (встановлення квот, бюджетів, прогнозів), **організації** (структура відділу, розподіл повноважень), **мотивації** персоналу, **контролю** результатів та **аналізу** ефективності вжитих заходів. На практиці ці елементи рідко існують окремо: вони утворюють цикл, який повторюється й коригується залежно від ринкової ситуації.

Сучасна практика виокремлює п'ять підходів до управління продажами. **Традиційний** підхід зосереджений на продукті, його ціні та кількісних показниках продажу. **Клієнтоорієнтований** ставить у центр уваги потреби й досвід покупця. **CRM-орієнтований** передбачає цілеспрямоване формування бази клієнтів і аналіз їхньої поведінки. **Аналітичний** спирається на прогнозування продажів за накопиченими даними, а **цифровий** — на інтеграцію онлайн-інструментів у щоденну

практику продажу. У чистому вигляді ці підходи трапляються рідко: підприємства поєднують їхні елементи залежно від специфіки товару та ринку.

Крім підходів, розрізняють **методи управління продажами**: адміністративні (накази, інструкції, стандарти), економічні (премії, бонуси, KPI), психологічні (мотивація співробітника, атмосфера в команді) та маркетингові (просування, реклама, формування бренду).

Управління продажами залежить від сегмента ринку. У сегменті **B2B** цикл угоди довгий і складний, рішення ухвалюється колективно та переважно раціонально, а основними каналами є персональні продажі й робота через дистриб'юторів. У сегменті **B2C** цикл продажу короткий, рішення нерідко ухвалюється під впливом емоцій, а взаємодія з покупцем відбувається через роздрібну торгівлю, інтернет-магазини, акції та програми лояльності.

Ефективність управління продажами оцінюють за такими показниками: обсяг продажів у грошовому чи натуральному вираженні, рентабельність продажів, частка ринку, середній чек (AOV), **CAC** (витрати на залучення одного клієнта) та **LTV** (довгострокова цінність клієнта). Два останні показники розглядають у парі: якщо витрати на залучення клієнта перевищують дохід, який він приносить, бізнес-модель потребує перегляду.

Якщо управління продажами відповідає на запитання «що і кому продавати», то **мерчандайзинг** — на запитання «як показати товар покупцю в торговельній точці». Мерчандайзинг — це комплекс заходів зі стимулювання продажів через ефективне представлення, розміщення та просування товару безпосередньо в місці продажу. Його завдання: формування привабливого візуального образу товару, зручний доступ до нього, раціональне використання торговельної площі, стимулювання імпульсних покупок і підтримка іміджу бренду.

Базові принципи мерчандайзингу узагальнює модель **«5P»**: товар (Product) відповідає попиту аудиторії магазину; місце (Placement) — це розміщення в зоні високого трафіку, на потрібній висоті, поруч із суміжними категоріями; ціна (Price) є конкурентною й зрозумілою з першого погляду; просування (Promotion) — акції та рекламні матеріали в місці продажу; персонал (People) — консультанти й мерчандайзери, що підтримують стандарти викладки та обслуговування. До цих принципів додають візуальну привабливість, логіку руху покупця, доступність товару й регулярне оновлення викладки.

За переважним інструментарієм розрізняють традиційний (викладка товару), візуальний (вітрини, внутрішній простір), рекламний (POS-

матеріали: плакати, дисплеї, стопери), ціновий (акції, знижки, спеціальні цінники) та цифровий (екрани, технології доповненої реальності) мерчандайзинг. Основні методи: **facing** — викладка, за якої товар чітко видно й він повернутий до покупця; **cross-merchandising** — розміщення поруч товарів, що доповнюють один одного (кава й печиво); принцип **«eye-level is buy-level»** — товари на висоті очей продаються краще за ті, що стоять надто високо чи надто низько; **планограма** — схема, що визначає, який товар, на якій полиці та в якій кількості має бути представлений.

У мерчандайзингу взаємодіють виробник (формує образ бренду, забезпечує POS-матеріали), дистриб'ютор (відповідає за логістику), мерчандайзер (виконує викладку, стежить за її дотриманням і звітує про результати) та рітейлер (надає торговий простір і встановлює правила його використання). Ефективність мерчандайзингу оцінюють за зростанням продажів і впізнаваності бренду, часткою імпульсних покупок, досвідом покупця та раціональністю використання простору.

**Завдання 1.**

**Теоретичне завдання.** Поясніть, чим управління продажами як система відрізняється від простої організації збуту готової продукції. Назвіть елементи цієї системи та покажіть їхній взаємозв'язок.

_____

_____

_____

_____

**Завдання 2.**

**Ситуаційне завдання.** ТОВ «Домашній затишок» — виробник текстилю — продає продукцію через 14 власних магазинів. Керівник відділу продажу оцінює менеджерів лише за обсягом реалізації за місяць, бази клієнтів на підприємстві немає, а єдиним інструментом впливу на попит є знижки. Торік конкурент запровадив програму лояльності й за рік збільшив частку повторних покупок.

1) Який із підходів до управління продажами домінує на підприємстві?

2) Які підходи доцільно додати й чому?

3) Які методи управління (адміністративні, економічні, психологічні, маркетингові) варто задіяти?

4) Запропонуйте чотири показники, за якими слід оцінювати результати.

_____

_____

_____

_____

**Завдання 3.**

**Творчі завдання.**

1. Порівняйте управління продажами в сегментах B2B і B2C. Результат подайте в таблиці.

Таблиця 1.1. – Відмінності управління продажами в сегментах B2B і B2C

| Критерій | B2B | B2C |
|---|---|---|
| Тривалість циклу угоди | | |
| Хто й на якій основі ухвалює рішення | | |
| Основні канали продажу | | |
| Типові інструменти взаємодії з покупцем | | |
| Приклад підприємства | | |

2. Доберіть до кожного терміна (цифра) відповідне визначення (літера).

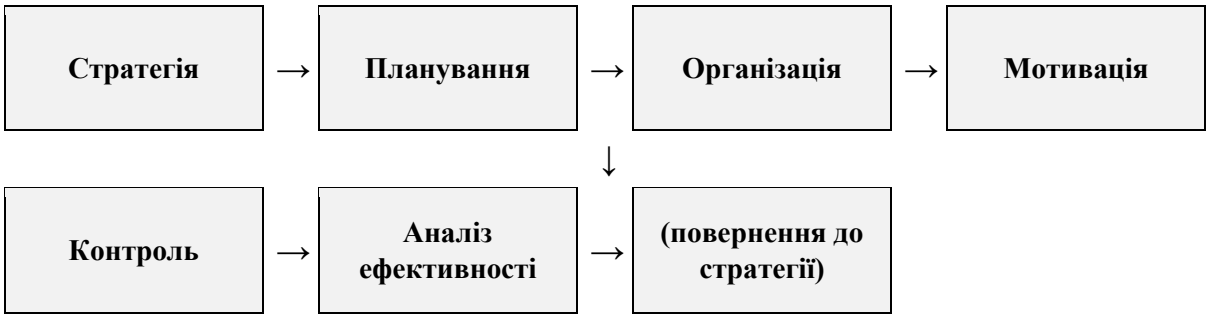
| Поняття | Характеристика |
|---|---|
| 1. Facing → | А. Детальна схема, що визначає, який товар, на якій полиці та в якій кількості має бути представлений. |
| 2. Cross-merchandising → | Б. Довгострокова цінність клієнта: скільки грошей він принесе компанії за весь час співпраці. |
| 3. «Eye-level is buy-level» → | В. Розміщення поруч товарів, що логічно доповнюють один одного. |
| 4. Планограма → | Г. Витрати на залучення одного клієнта. |
| 5. POS-матеріали → | Д. Викладка, за якої товар чітко видно, а його етикетка повернута до покупця. |
| 6. CAC → | Е. Рекламні матеріали в місці продажу: плакати, дисплеї, стопери. |

| Поняття | Характеристика |
|---|---|
| 7. LTV → | Є. Фахівець, який виконує викладку, стежить за її дотриманням і звітує про результати. |
| 8. Мерчандайзер → | Ж. Спостереження, що товари на висоті очей покупця продаються краще за ті, що розміщені надто високо чи надто низько. |

1) _____; 2) _____; 3) _____; 4) _____; 5) _____; 6) _____; 7) _____; 8) _____.

**Завдання 4.**

**Схематичне завдання.** Доповніть схему системи управління продажами: для кожного елемента вкажіть його зміст і один приклад із практики підприємства.




Таблиця 1.2. – Елементи системи управління продажами

| Елемент | Зміст елемента | Приклад |
|---|---|---|
| Стратегія | | |
| Планування | | |
| Організація | | |
| Мотивація | | |
| Контроль | | |
| Аналіз ефективності | | |

## Практичні роботи

**Практична робота 1.1. «Діагностика підходу до управління продажами»** *(аналітичне завдання)*

**Мета:** навчитися розпізнавати домінуючий підхід до управління продажами (традиційний, клієнтоорієнтований, CRM-орієнтований, аналітичний, цифровий) на прикладі реального підприємства.

**Завдання:** обрати конкретне торговельне підприємство (магазин, мережу, інтернет-магазин) і за відкритими джерелами (сайт, соціальні мережі, відгуки покупців, особисте відвідування) визначити, ознаки якого підходу до управління продажами переважають у його роботі.

**Порядок виконання:**

1) обрати підприємство для аналізу;
2) зібрати спостереження щонайменше за 4 критеріями (ціноутворення, комунікація з клієнтом, наявність програми лояльності, використання даних про клієнтів);
3) зіставити спостереження з характеристиками підходів;
4) сформулювати висновок і рекомендацію щодо посилення клієнтоорієнтованості чи цифровізації підприємства.

**Форма звітності:** письмовий звіт (1–2 стор.) із таблицею спостережень і висновком.

**Практична робота 1.2. «CAC і LTV: чи вигідно залучати клієнта»** *(розрахункове завдання)*

**Мета:** закріпити навички розрахунку й економічної інтерпретації показників CAC і LTV.

**Вихідні дані:**

– рекламний бюджет підприємства за місяць — 84 000 грн;
– кількість нових клієнтів, залучених за цей місяць, — 30 осіб;
– середній чек клієнта — 650 грн;
– середня кількість покупок клієнта за рік — 5.

**Завдання:** розрахувати CAC та LTV за наведеними формулами; порівняти отримані значення; зробити обґрунтований висновок, чи є економічно доцільним залучення клієнтів на таких умовах.

**Порядок виконання:**

1) розрахувати CAC (витрати на залучення ÷ кількість нових клієнтів);
2) розрахувати LTV (середній чек × кількість покупок за рік);
3) порівняти співвідношення LTV до CAC;

4) сформулювати висновок і, за потреби, рекомендацію щодо зниження CAC чи підвищення LTV.

**Форма звітності:** розрахунок з формулами та письмовий висновок (можна на аркуші або в електронному вигляді).

Розрахунок і висновок:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

**Практична робота 1.3. «Мерчандайзинг-бриф за принципом «5P»»**
*(практично-творче завдання)*

**Мета:** навчитися застосовувати принцип «5P» мерчандайзингу для конкретного товару.

**Завдання:** обрати умовний або реальний товар (наприклад, новий вид снеків, косметики чи побутової техніки) і розробити короткий мерчандайзинг-бриф, що описує рішення за кожною складовою принципу «5P»: Product, Placement, Price, Promotion, People.

**Порядок виконання:**

1) обрати товар і цільову аудиторію;

2) для кожної з п’яти складових сформулювати конкретне рішення (не менш ніж 2 речення на кожну);

3) оформити результат у вигляді короткого документа або презентації (1 слайд/сторінка на кожну складову).

**Форма звітності:** документ або презентація з 5 розділами відповідно до складових «5P».

**Завдання 5.**

**Тестові завдання.** Оберіть одну правильну відповідь.

1. Управління продажами — це:

а) робота продавця з клієнтом лише під час укладання угоди

б) цілеспрямований процес планування, організації, контролю та стимулювання діяльності з реалізації товарів і послуг

в) складання звітів про обсяги реалізованої продукції

г) виробництво товарів за індивідуальними замовленнями

2. Який із елементів не належить до системи управління продажами?

а) технологія виготовлення продукції

б) мотивація персоналу

в) контроль результатів

г) стратегія

3. Який підхід передбачає цілеспрямоване формування бази клієнтів і аналіз їхньої поведінки?

а) традиційний

б) аналітичний

в) цифровий

г) CRM-орієнтований

4. Економічні методи управління продажами діють через:

а) накази, інструкції та стандарти

б) формування бренду та рекламу

в) матеріальну зацікавленість: премії, бонуси, KPI

г) атмосферу в колективі

5. Для сегмента B2B характерні:

а) короткий цикл і переважно емоційні рішення

б) довгий цикл угоди та колективне раціональне рішення

в) домінування акцій та програм лояльності

г) повна відсутність персональних продажів

6. Принцип «eye-level is buy-level» означає, що:

а) товари на висоті очей покупця продаються краще

б) найдорожчий товар слід розміщувати на нижній полиці

в) покупець завжди обирає найдешевший товар

г) цінник має бути розташований на рівні очей

7. Що означає літера «P» у слові Placement у моделі «5P»?

а) ціну

б) персонал

в) просування

г) розміщення

8. Розміщення поруч кави та печива є прикладом:

а) facing

б) ціновий мерчандайзинг

в) cross-merchandising

г) складання планограми для всієї мережі

**Рекомендована література до теми**

1. Безтелесна Л. І. Управління продажами : навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2023. 108 с.

2. Марушко Н., Воляник Г. Мерчандайзинг : навчальний посібник. Львів : Магнолія, 2025. 220 с.

3. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. Київ : НАУ, 2022. 204 с.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2. КАНАЛИ ЗБУТУ, РОЗПОДІЛ І РЕАЛІЗАЦІЯ МЕРЧАНДАЙЗИНГУ В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ

Кількість годин: денна форма навчання – 2, заочна форма навчання – 1.

**Мета практичного заняття:** сформувати вміння характеризувати та обирати канали збуту й стратегії охоплення ринку; опанувати етапи реалізації концепції мерчандайзингу в роздрібній торгівлі, принципи планування торговельного залу та способи викладки товарів.

### Базовий теоретичний матеріал

**Каналом збуту** називають шлях, яким товар проходить від виробника до кінцевого споживача. Конкретний канал описують двома характеристиками: **довжиною** — кількістю рівнів посередників між виробником і покупцем, та **шириною** — кількістю різних посередників на одному й тому самому рівні. Функції каналу зводяться переважно до інформування споживачів про товар, його складування та безпосередньо продажу; контроль над самим виробництвом до функцій каналу не належить.

За кількістю рівнів розрізняють такі типи каналів: **нульовий (прямий)** — товар надходить до покупця без посередників (наприклад, продаж органічних овочів через власний інтернет-магазин); **однорівневий** — з одним посередником (виробник смартфонів реалізує продукцію через мережі «Цитрус» чи «Алло»); **дворівневий** — з додатковою ланкою (фабрика взуття постачає товар гуртовим дистриб’юторам, а ті — роздрібним магазинам); **змішаний** — поєднання кількох каналів одночасно (власний онлайн-магазин і маркетплейси); **зворотний** — від споживача до виробника (прийом старої техніки на утилізацію зі знижкою на купівлю нової).

Обираючи **стратегію охоплення ринку**, підприємство вирішує, наскільки широко представляти товар. **Інтенсивний** розподіл передбачає максимальне охоплення торгових точок (недорогі солодощі, які можна знайти практично в кожному кіоску). **Селективний** обмежує коло продавців задля збереження іміджу товару (спеціалізовані магазини фототехніки). **Ексклюзивний** означає, що товар представлений лише в одного офіційного продавця на місто чи регіон — типове рішення для преміальних брендів одягу. Окремо виділяють B2B-канал (постачання великих партій товару іншому бізнесу напряму або через невелику кількість оптових дистриб’юторів) та онлайн-маркетплейс, який дає змогу малим

виробникам виходити на великий ринок без витрат на власні фізичні точки продажу.

Вибираючи канал, підприємство зважає на кілька критеріїв одночасно. Найбільш значущими для опосередкованого каналу є **репутація посередника** та **розвиненість його мережі**. Для товарів із коротким строком придатності критичною стає швидкість доставки, а для будь-якого товару — географія та масштаб цільової аудиторії, адже канал, ефективний в одному регіоні, може бути недоцільним в іншому.

Канал збуту завершується в конкретній точці продажу, де розпочинається робота мерчандайзингу. **Реалізація концепції мерчандайзингу в роздрібній торгівлі** — це система заходів, спрямованих на організацію ефективного розміщення товарів і створення комфортних умов для покупців із метою максимізації обсягів продажів. Вона проходить кілька послідовних етапів: аналіз і планування (вивчення попиту, сезонності, асортиментної політики магазину) → розроблення планограми → викладка товарів із дотриманням принципу «eye-level is buy-level» та логічного зонування → візуальне оформлення (освітлення, вітрини, кольорові акценти) → контроль і корекція (моніторинг фактичних продажів і виправлення недоліків).

Серед методів реалізації виокремлюють зонування торговельного залу (вхідна зона, «гарячі» зони з високим трафіком, зона акцій, касова зона), використання уніфікованих планограм у мережі магазинів, принцип **фронту і глибини** (фронт — кількість одиниць товару, представлених на полиці; глибина — скільки таких полиць заповнено) та інтерактивні елементи (цифрові панелі, QR-коди). Формат торгівлі визначає акценти: у супермаркетах і гіпермаркетах — логістика та детальне зонування, у бутиках — візуальний мерчандайзинг, атмосфера, робота з манекенами, у магазинах електроніки — підсвітка продукції, демонстраційні стенди та інтерактивні елементи.

**Планування торговельного залу** безпосередньо впливає на поведінку покупця: тривалість перебування в магазині, схильність до імпульсних покупок, комфорт під час вибору. Його принципи: зонування простору (вхідна зона формує перше враження → основна торгова зона → зона акцій → касова зона); оптимізація маршрутів руху покупців, що спирається на «правило правої руки» (більшість відвідувачів рухаються за годинниковою стрілкою); баланс між відкритими проходами й закритими стелажами; застосування планограм.

Типові схеми планування: «**петля**» (loop layout) змушує покупця рухатися по колу й оглядати якомога більше зон; «**прямий коридор**» (grid

layout) — полиці розставлені рядами, типово для супермаркетів; **вільна** схема (free flow layout) — стелажі розташовані без жорсткої геометрії, характерна для бутиків; **змішана** поєднує елементи попередніх залежно від зони та аудиторії. Торговий зал ділять на «гарячі» зони (високий трафік; тут розміщують товари з високою маржинальністю чи ті, що купують імпульсно) та «холодні» (товари тривалого користування, які покупець свідомо шукає). Свіжі продукти й сезонні товари розташовують біля входу, товари повсякденного попиту виносять углиб залу, акційні пропозиції — до кас.

Під час викладки дотримуються кількох правил. **Доступність**: товар розміщують на висоті приблизно 90–150 см, тобто на рівні очей і витягнутої руки покупця. **Зонування**: групування за категоріями, типами чи брендами. **Видимість**: яскраве освітлення й зрозумілі цінники. **Контраст**: виділення новинки чи акційної позиції кольором, формою, розміром. Асортиментна глибина й ширина мають забезпечувати вибір, але не створювати відчуття захаращеності. Способи викладки: **фронтальна** (товар «обличчям» до покупця), **пірамідальна** (великий обсяг унизу, звуження догори — відчуття достатку), **шахова** (динамічна вітрина), **рядкова** (для великих обсягів асортименту), **каскадна** (рівні піднімаються, як сходи). До специфічних прийомів належать розміщення «гарячих» товарів у зонах підвищеного трафіку, викладка поруч комплементарних товарів для крос-продажів, винесення сезонних товарів на видні місця та викладка «партіями», що підсвідомо створює враження вигідної пропозиції.

**Завдання 1.**

**Теоретичне завдання.** Охарактеризуйте канал збуту за показниками довжини та ширини. Які функції він виконує, а які до його функцій не належать?

_____

_____

_____

_____

**Завдання 2.**

**Ситуаційне завдання.** Виробник ремісничих сирів (річний обсяг — 40 т) продає продукцію лише у трьох торговельних точках власного міста. Він планує вийти на ринки ще двох областей. Строк придатності продукту — 45 діб, позиціонування — преміальне.

1) Запропонуйте тип каналу за кількістю рівнів і обґрунтуйте вибір.

2) Яку стратегію охоплення ринку (інтенсивну, селективну, ексклюзивну) доцільно обрати?

3) За якими критеріями слід добирати посередників?

4) Чи доцільно додати онлайн-канал або маркетплейс? Які ризики це створює?

_____

_____

_____

_____

**Завдання 3.**

**Творчі завдання.**

1. Охарактеризуйте стратегії охоплення ринку. Результат подайте в таблиці.

Таблиця 2.1. – Стратегії охоплення ринку

| **Стратегія** | **Суть** | **Для яких товарів доцільна** | **Ризики й обмеження** |
|---|---|---|---|
| Інтенсивна | | | |
| Селективна | | | |
| Ексклюзивна | | | |

2. Доберіть до кожної схеми планування торговельного залу (цифра) відповідну характеристику (літера).

| **Поняття** | **Характеристика** |
|---|---|
| 1. «Петля» (loop layout) → | А. Полиці розставлені рядами; типове рішення для супермаркетів. |
| 2. «Прямий коридор» (grid layout) → | Б. Стелажі розташовані без жорсткої геометрії; характерна для бутиків. |
| 3. Вільна схема (free flow layout) → | В. Поєднує елементи інших схем залежно від зони й цільової аудиторії. |
| 4. Змішана схема → | Г. Покупець рухається по колу й оглядає максимум товарних зон. |

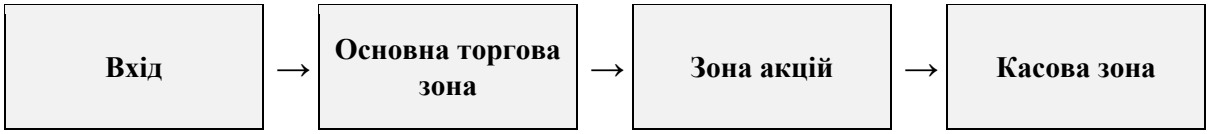
1) _____; 2) _____; 3) _____; 4) _____.

3. Назвіть спосіб викладки за описом: 1) великий обсяг товару внизу, звуження догори, відчуття достатку — _____; 2) товар розвернуто

«обличчям» до покупця — _____; 3) рівні товару поступово піднімаються, наче сходи — _____; 4) динамічна вітрина з чергуванням позицій — _____.

**Завдання 4.**

**Схематичне завдання.** Доповніть схему функціонального зонування торговельного залу: для кожної зони вкажіть її розташування, товари, які доцільно розміщувати, та обґрунтування.




Таблиця 2.2. – Функціональне зонування торговельного залу

| Зона | Розташування в залі | Які товари розміщують | Обґрунтування |
|---|---|---|---|
| Вхідна зона | | | |
| Основна торгова зона | | | |
| Зона акцій | | | |
| Касова зона | | | |
| «Холодна» зона | | | |

## Практичні роботи

**Практична робота 2.1. «Визначення каналу збуту компанії»**
*(аналітичне завдання)*

**Мета:** навчитися визначати тип, довжину та ширину каналу збуту реального підприємства.

**Завдання:** обрати виробника чи бренд (український або міжнародний) і за відкритими джерелами визначити, яким каналом (нульовим, одноріневим, дворівневим, змішаним) він доводить товар до споживача; визначити стратегію охоплення ринку (інтенсивна, селективна, ексклюзивна).

**Порядок виконання:**

1) обрати бренд для аналізу;

2) знайти інформацію про точки продажу (власні/партнерські магазини, маркетплейси, дистриб'юторів);

3) визначити довжину й ширину каналу;

4) визначити стратегію охоплення ринку і обґрунтувати її відповідність продукту.

**Форма звітності:** письмовий аналіз (1 стор.) зі схемою визначеного каналу збуту.

**Практична робота 2.2. «Вплив довжини каналу на кінцеву ціну»**
*(розрахункове завдання)*

**Мета:** розрахунково довести вплив кількості посередників у каналі збуту на кінцеву ціну товару для покупця.

**Вихідні дані:**

– відпускна ціна виробника — 340 грн;

– націнка гуртовика — 12 %;

– націнка роздрібного магазину — 35 % (на ціну, за якою він отримав товар).

**Завдання:** розрахувати кінцеву ціну товару для покупця (а) за прямим каналом — лише націнка роздрібного магазину виробника 35 % на відпускну ціну, і (б) за дворівневим каналом — послідовно націнка гуртовика, а потім націнка роздрібного магазину на нову ціну; визначити, на скільки відсотків подорожчав товар через додатковий рівень посередників.

**Порядок виконання:**

1) розрахувати кінцеву ціну для варіанту (а) — прямий канал;

2) розрахувати кінцеву ціну для варіанту (б) — дворівневий канал (покроково);

3) обчислити відсоткову різницю між варіантами (а) і (б);

4) сформулювати висновок про вплив довжини каналу на ціну для кінцевого покупця.

**Форма звітності:** розрахунок із проміжними результатами та письмовим висновком.

Розрахунок і висновок:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

**Практична робота 2.3. «Планограма торговельного залу»** *(практично-творче завдання)*

**Мета:** набути навичок розробки схеми зонування торговельного залу.

**Завдання:** для умовного магазину площею 150–200 м² (формат за вибором: продовольчий, електроніка, одяг) розробити спрощену схему зонування (вхідна зона, «гаряча» зона, основна торгова зона, прикасова зона) із поясненням, які товарні категорії розміщено в кожній зоні і чому.

**Порядок виконання:**

1) обрати формат магазину й накреслити спрощений план залу (від руки або в графічному редакторі);
2) позначити на схемі чотири зони;
3) для кожної зони обґрунтувати вибір товарів (1–2 речення);
4) вказати обрану схему руху покупця (петля, прямий коридор, вільна чи змішана).

**Форма звітності:** схема залу (малюнок або креслення) з письмовими поясненнями до кожної зони.

**Завдання 5.**

**Тестові завдання.** Оберіть одну правильну відповідь.

1. Довжина каналу збуту визначається:
   а) кількістю посередників на одному рівні
   б) відстанню від виробника до споживача
   в) кількістю рівнів посередників між виробником і покупцем
   г) кількістю товарних позицій в асортименті
2. Яка з функцій не належить до функцій каналу збуту?
   а) інформування споживачів про товар
   б) контроль над виробництвом
   в) складування товару
   г) безпосередній продаж

3. Реалізація продукції виробником смартфонів через мережі «Цитрус» і «Алло» — це приклад каналу:

а) однорівневого

б) нульового (прямого)

в) дворівневого

г) зворотного

4. Максимальне охоплення торгових точок передбачає розподіл:

а) селективний

б) ексклюзивний

в) зворотний

г) інтенсивний

5. Представлення товару лише в одного офіційного продавця на місто чи регіон — ознака розподілу:

а) інтенсивного

б) селективного

в) ексклюзивного

г) змішаного

6. Яким етапом завершується реалізація концепції мерчандайзингу в роздрібній торгівлі?

а) розробленням планограми

б) контролем і корекцією

в) викладкою товарів

г) аналізом і плануванням

7. Згідно з «правилом правої руки» більшість відвідувачів магазину рухаються:

а) за годинниковою стрілкою

б) проти годинникової стрілки

в) прямо до кас

г) хаотично, без визначеного напрямку

8. Для яких товарів призначені «гарячі» зони торговельного залу?

а) для товарів тривалого користування, які покупець шукає свідомо

б) для складських запасів

в) для службових приміщень

г) для товарів із високою маржинальністю та імпульсної купівлі

**Рекомендована література до теми**

1. Організація торгівлі : підручник / В. В. Апопій, І. П. Міщук та ін. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 632 с.

2. Теорія та практика торговельного обслуговування : навчальний посібник / В. В. Апопій, І. П. Міщук, С. І. Рудницький, Ю. М. Хом’як ; за ред. В. В. Апопія. Київ : Центр навчальної літератури, 2021.

3. Марушко Н., Воляник Г. Мерчандайзинг : навчальний посібник. Львів : Магнолія, 2025. 220 с.

# ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3. ПРОГНОЗУВАННЯ ПРОДАЖІВ І ПЛАНУВАННЯ

Кількість годин: денна форма навчання – 1, заочна форма навчання – не передбачено (тема опрацьовується в межах самостійної роботи).

**Мета практичного заняття:** засвоїти якісні й кількісні методи прогнозування продажів, етапи прогнозу та логіку переходу від прогнозу до плану; набути навичок розрахунку прогнозу методами ковзної середньої, екстраполяції тренду й експоненційного згладжування та оцінювання точності прогнозу.

## Базовий теоретичний матеріал

**Прогнозування продажів** — це процес оцінювання майбутніх обсягів продажів на основі історичних даних, ринкових тенденцій і низки зовнішніх факторів. Саме науково обґрунтований підхід відрізняє повноцінний прогноз від звичайного здогаду. Прогнозування дає змогу оптимально розподілити наявні ресурси та заздалегідь зменшити ризики, пов’язані з надлишком чи дефіцитом товару. **Планування продажів** спирається на прогноз, але йде далі: воно передбачає встановлення конкретних цілей (щодо обсягів, виручки) і розроблення заходів, які дадуть змогу їх досягти.

У практиці склалося два принципово різні підходи. **Якісні (експертні) методи** застосовують, коли кількісних даних замало або вони недостатньо надійні. До них належать метод «Дельфі» (послідовне опитування групи експертів із поступовим узгодженням їхніх оцінок), інтерв’ю з фахівцями галузі, сценарне прогнозування та метод аналогій (оцінювання ситуації за подібністю до відомих прецедентів). **Кількісні (статистичні) методи** спираються на історичні дані й фактори впливу: це аналіз часових рядів, екстраполяція тренду, експоненційне згладжування та регресійний аналіз.

Процес прогнозування складається із семи послідовних кроків: 1) збирання й аналіз вихідної інформації (історичні продажі, ціни, акції, макропоказники, сезонні коливання, дії конкурентів); 2) вибір моделі прогнозу, що відповідає характеру даних; 3) розрахунок за обраною моделлю; 4) перевірка точності за метриками MAE, MAPE чи RMSE; 5) коригування прогнозу з урахуванням експертних факторів, яких модель могла не врахувати; 6) переведення прогнозу в план продажів із цілями, бюджетом і розподілом завдань; 7) моніторинг виконання плану та оперативне коригування.

Серед кількісних методів найпростішою є **екстраполяція тренду** — продовження виявленої тенденції в майбутнє. **Ковзна середня** згладжує випадкові коливання, усереднюючи кілька останніх спостережень. **Експоненційне згладжування** автоматично надає новішим спостереженням більшої ваги: прогноз наступного періоду розраховують за формулою $F(t+1) = \alpha \cdot A(t) + (1 - \alpha) \cdot F(t)$, де $A(t)$ — фактичне значення, $F(t)$ — прогноз на той самий період, $\alpha$ — коефіцієнт згладжування ($0 < \alpha < 1$). **Регресійний аналіз** моделює залежність обсягу продажів від конкретних факторів (ціни, витрат на рекламу, доходів населення). **Метод індикаторів** спирається на макроекономічні показники, що корелюють із попитом, а **комбіновані моделі** поєднують кілька методів для підвищення точності. Українські компанії дедалі частіше застосовують моделі ARIMA, ETS і кластеризацію, а інтернет-магазини — метод Хольта — Вінтерса та коефіцієнти сезонності, щоб урахувати пікові періоди попиту перед святами й під час розпродажів.

Точність прогнозу оцінюють за такими показниками: **MAE** — середня абсолютна помилка, $MAE = \Sigma|A - F| \div n$; **MAPE** — середня абсолютна відсоткова помилка, $MAPE = (\Sigma|A - F| \div A \div n) \times 100\ \%$; **RMSE** — середньоквадратична помилка, $RMSE = \sqrt{(\Sigma(A - F)^2 \div n)}$. Чим менші значення, тим точніший прогноз.

**План продажів** визначає конкретні обсяги (кількість товару й очікувану виручку), їхню структуру за продуктами, регіонами чи каналами збуту, розподіл завдань між командами та менеджерами, резерв на випадок непередбачених ситуацій і бюджет, необхідний для досягнення цілей (витрати на збут і супутній маркетинг).

Прогнозування має об’єктивні **обмеження**. По-перше, будь-який прогноз — це припущення, тому він завжди містить похибку. По-друге, точність критично залежить від якості вихідних даних. По-третє, зовнішні чинники (економічна криза, політична нестабільність, форс-мажор) можуть порушити навіть ретельно побудовану модель, тому її слід регулярно оновлювати. Окрему складність становить прогнозування продажів нових товарів, для яких немає історії: у таких випадках застосовують методи трансферного навчання, коли закономірності подібних товарів переносять на новий продукт.

**Завдання 1.**

**Теоретичне завдання.** Поясніть різницю між прогнозуванням і плануванням продажів та обґрунтуйте, чому план продажів не можна скласти без прогнозу.

_____

_____

_____

_____

**Завдання 2.**

**Ситуаційне завдання.** Інтернет-магазин спортивного харчування запускає нову лінійку протеїнових батончиків. Історії продажів цього товару немає, а керівництво просить прогноз на перший квартал для замовлення сировини.

1) Який підхід до прогнозування (якісний чи кількісний) доцільно обрати й чому?

2) Чи можна застосувати екстраполяцію тренду? Обґрунтуйте відповідь.

3) Як організувати метод «Дельфі»: хто бере участь, скільки турів проводити, як узгоджувати оцінки?

4) Як використати дані про продажі подібних товарів? Як коригувати прогноз після перших чотирьох тижнів продажу?

_____

_____

_____

_____

**Завдання 3.**

**Творчі завдання.**

1. Класифікуйте методи прогнозування продажів. Результат подайте в таблиці.

Таблиця 3.1. – Методи прогнозування продажів

| Метод | Група (якісний / кількісний) | Коли застосовують | Основне обмеження |
|---|---|---|---|
| Метод «Дельфі» | | | |
| Сценарне прогнозування | | | |
| Метод аналогій | | | |
| Екстраполяція тренду | | | |
| Експоненційне згладжування | | | |
| Регресійний аналіз | | | |

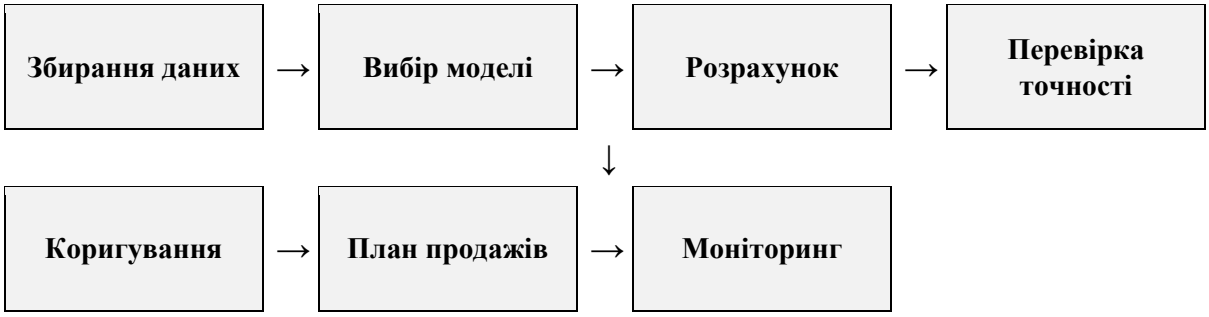
2. Доберіть до кожного терміна (цифра) відповідне визначення (літера).

| Поняття | Характеристика |
|---|---|
| 1. MAE → | А. Послідовне опитування групи експертів із поступовим узгодженням їхніх оцінок. |
| 2. MAPE → | Б. Середньоквадратична помилка прогнозу. |
| 3. RMSE → | В. Показник, що враховує пікові періоди попиту, наприклад перед святами. |
| 4. Метод «Дельфі» → | Г. Середня абсолютна помилка прогнозу в одиницях виміру показника. |
| 5. Метод індикаторів → | Д. Прогноз, що спирається на макроекономічні показники, які корелюють із попитом. |
| 6. Коефіцієнт сезонності → | Е. Середня абсолютна відсоткова помилка прогнозу. |

1) _____; 2) _____; 3) _____; 4) _____; 5) _____; 6) _____.

**Завдання 4.**

**Схематичне завдання.** Доповніть схему етапів прогнозування продажів: для кожного етапу вкажіть зміст дій і результат.




Таблиця 3.2. – Етапи прогнозування продажів

| Етап | Зміст дій | Результат |
|---|---|---|
| 1. Збирання й аналіз інформації | | |
| 2. Вибір моделі | | |
| 3. Розрахунок прогнозу | | |
| 4. Перевірка точності | | |
| 5. Коригування | | |
| 6. Складання плану | | |
| 7. Моніторинг | | |

## Практичні роботи

### Практична робота 3.1. «Прогнозування методом екстраполяції тренду» *(розрахункове завдання)*

**Мета:** опанувати найпростіший метод кількісного прогнозування продажів.

**Вихідні дані:**

– обсяг продажів товару за останні 5 місяців (тис. грн): 120, 128, 135, 141, 150.

**Завдання:** визначити тенденцію зміни продажів (середній приріст за місяць) і спрогнозувати обсяг продажів на 6-й, 7-й та 8-й місяці методом екстраполяції тренду.

**Порядок виконання:**

1) обчислити приріст обсягу продажів між кожною парою сусідніх місяців;

2) визначити середній приріст за місяць;

3) додати середній приріст до останнього фактичного значення для прогнозу 6-го місяця, послідовно повторити для 7-го та 8-го місяців;

4) оформити результат у вигляді таблиці або графіка.

**Форма звітності:** таблиця розрахунків із коротким письмовим висновком.

Таблиця 3.3. – Розрахунок прогнозу методом екстраполяції тренду

| Місяць | Обсяг продажів, тис. грн | Приріст, тис. грн | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1 | 120 | – | факт |
| 2 | 128 | | факт |
| 3 | 135 | | факт |
| 4 | 141 | | факт |
| 5 | 150 | | факт |
| 6 | | | прогноз |
| 7 | | | прогноз |
| 8 | | | прогноз |

**Практична робота 3.2. «План продажів на квартал»** *(практично-творче завдання)*

**Мета:** навчитися переводити прогноз обсягів продажів у структурований план продажів.

**Завдання:** на основі прогнозу із завдання 3.1 (продажі на 6–8-й місяці) скласти план продажів на наступний квартал для умовного підприємства: визначити загальний обсяг, розподілити його за трьома каналами збуту (наприклад, офлайн-магазин, онлайн, оптові клієнти — у пропорції на власний вибір із обґрунтуванням) і передбачити резерв на непередбачені ситуації (5–10 %).

**Порядок виконання:**

1) підсумувати прогнозні обсяги продажів за квартал;
2) розподілити план за трьома каналами збуту та обґрунтувати обрану пропорцію;
3) додати резерв на непередбачені ситуації;
4) оформити результат у вигляді таблиці плану продажів.

**Форма звітності:** таблиця плану продажів на квартал із поясненнями.

Таблиця 3.4. – План продажів на квартал

| Канал збуту | Частка, % | 6-й міс. | 7-й міс. | 8-й міс. | Квартал |
|---|---|---|---|---|---|
| Офлайн-магазин | | | | | |
| Онлайн | | | | | |
| Оптові клієнти | | | | | |
| Резерв | | | | | |
| Разом | | | | | |

**Завдання 5.**

**Тестові завдання.** Оберіть одну правильну відповідь.

1. Прогнозування продажів — це процес оцінювання майбутніх обсягів продажів на основі:

а) лише інтуїції керівника відділу продажу

б) фактичних витрат на виробництво продукції

в) виключно даних про дії конкурентів

г) історичних даних, ринкових тенденцій і зовнішніх факторів

2. Яку групу методів застосовують, коли кількісних даних замало або вони недостатньо надійні?

а) регресійні

б) методи часових рядів

в) якісні (експертні)

г) методи експоненційного згладжування

3. Метод «Дельфі» передбачає:

а) екстраполяцію тренду за останні дванадцять місяців

б) послідовне опитування групи експертів із поступовим узгодженням їхніх оцінок

в) побудову регресійної моделі за ціною та рекламою

г) опитування масової вибірки споживачів

4. Експоненційне згладжування відрізняється тим, що:

а) новішим спостереженням надається більша вага, ніж старішим

б) усі спостереження мають однакову вагу

в) враховуються лише найстаріші дані

г) метод не потребує історичних даних

5. Яка метрика належить до оцінювання точності прогнозу?

а) CAC

б) LTV

в) AOV

г) MAPE

6. Для чого використовують метод Хольта — Вінтерса й коефіцієнти сезонності?

а) щоб замінити експертні оцінки

б) щоб визначити вартість залучення клієнта

в) щоб урахувати пікові періоди попиту перед святами та під час розпродажів

г) щоб розрахувати рентабельність продажів

7. Яке з тверджень описує обмеження прогнозування?

а) прогноз завжди дає абсолютно точний результат

б) точність прогнозу критично залежить від якості вихідних даних

в) зовнішні чинники ніколи не впливають на модель

г) модель не потребує оновлення

8. На відміну від прогнозування, планування продажів передбачає:

а) встановлення конкретних цілей і розроблення заходів для їх досягнення

б) лише оцінювання можливого обсягу продажів

в) виключно збирання історичних даних

г) відмову від бюджетування

**Рекомендована література до теми**

1. Пушкар І. В., Шишкіна А. П. Управління запасами на виробничому підприємстві: взаємозв’язок із плануванням продажів та виробництва. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-9.

2. Прогнозування попиту у контексті оптимізації запасів підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 4(72). С. 29–38. DOI: 10.31732/2663-2209-2023-72-29-38.

3. Безтелесна Л. І. Управління продажами : навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2023. 108 с.

# ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4. СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДАЖІВ І ПСИХОЛОГІЯ МЕРЧАНДАЙЗИНГУ

Кількість годин: денна форма навчання – 2, заочна форма навчання – 1.

**Мета практичного заняття:** засвоїти класифікацію методів стимулювання продажів, їхні переваги та ризики; навчитися оцінювати ефективність акцій; сформувати розуміння психологічних механізмів впливу на покупця в торговельній точці.

## Базовий теоретичний матеріал

**Стимулювання продажів** — це сукупність короткострокових маркетингових заходів, спрямованих на прискорення продажу товарів чи послуг, підтримку попиту та залучення нових клієнтів. На відміну від побудови бренду, яка працює роками, стимулювання орієнтоване на швидкий, але здебільшого тимчасовий ефект. Воно спрямоване або на кінцевого споживача, або на посередників, або на власний торговий персонал компанії.

Методи стимулювання класифікують за двома ознаками. За **об'єктом впливу** вони поділяються на заходи для споживачів (знижки, купони, бонуси, програми лояльності), торгових посередників (об'ємні знижки, преміальні виплати, інші матеріальні заохочення) та торгового персоналу (комісійні винагороди, внутрішні конкурси, додаткове навчання). За **формою** розрізняють цінові заходи (знижки, купони, бонуси), нецінові (подарунки, лотереї, конкурси, пробні зразки) та інформаційні (рекламні акції, презентації, дегустації, участь у виставках).

Стимулювання має очевидні **переваги**: швидкий ефект (попит зростає майже одразу), залучення нових клієнтів, зміцнення лояльності постійних покупців. Водночас воно містить **ризики**: ефект здебільшого короткостроковий і після завершення акції попит нерідко повертається до попереднього рівня; надто часті знижки формують сприйняття бренду як «дешевого»; самі акції потребують реальних витрат. Тому ефективність стимулювання оцінюють комплексно: порівнюють обсяги продажів до й після акції, зіставляють приріст із понесеними витратами та, за можливості, збирають зворотний зв'язок споживачів.

**Психологія мерчандайзингу** вивчає, як споживач сприймає простір навколо себе: його емоційний стан, рівень уваги, мотивацію та вплив зовнішніх стимулів (освітлення, кольору, запаху, оформлення торговельного простору). Мета — створити в магазині умови, що сприяють імпульсним рішенням про покупку й формують лояльність до бренду. За

оцінками фахівців, вдало підібрані акцентні кольори можуть підвищувати продажі на 22–33 %, а значна частка покупок у роздрібній торгівлі (за деякими оцінками — до 60 %) має імпульсний характер.

Психологічний вплив реалізується через кілька механізмів. **Колірна психологія**: теплі кольори (червоний, оранжевий, жовтий) стимулюють до дії, холодні (синій, зелений) — заспокоюють; тому червоні акценти використовують у зонах акцій, а блакитні й зелені тони — там, де потрібна атмосфера спокою. **Контраст і акцент** допомагають виділити потрібний товар кольором, освітленням чи положенням на полиці. **Ефект перших вражень**: чистота, освітлення, запах і фонова музика формують очікування покупця ще до того, як він побачив перший товар. **Логіка розміщення полиць і маршрутів**: ключові товари розташовують на рівні очей у зонах із найвищим трафіком. **Сенсорні стимули** (запахи, музика) непомітно подовжують час перебування в магазині, а разом із ним і суму витрат.

Оцінити реальний вплив психологічних механізмів допомагають пряме спостереження за поведінкою покупців, контрольовані експерименти зі зміною кольору чи освітлення з подальшим аналізом продажів, анкетування відвідувачів і аналіз **heat maps** — теплових карт, які показують, якими зонами магазину покупці цікавляться найбільше.

Приклади з української роздрібної торгівлі: шоколад і снеки на рівні очей у супермаркетах («eye-level is buy-level»); червоні цінники на акційних товарах; легка ароматизація залу в магазинах косметики; спокійна фонова музика, що збільшує час перебування в закладі; підсвічування нових моделей смартфонів у магазинах електроніки; ширші проходи в популярних зонах; «гарячі» зони біля кас для дрібних товарів імпульсного попиту; дзеркала у відділах одягу; короткі яскраві слогани акцій, які зчитуються за секунду.

**Завдання 1.**

**Теоретичне завдання.** Поясніть, чим стимулювання продажів відрізняється від побудови бренду за горизонтом та характером впливу. Чому стимулювання не можна розглядати як єдиний інструмент зростання продажів?

_____

_____

_____

_____

**Завдання 2.**

**Ситуаційне завдання.** Мережа магазинів кави та чаю планує на четвертий квартал комплекс стимулювальних заходів. Пропозиції відділу: для споживачів — знижка 20 % на всі позиції упродовж місяця; для дистриб'юторів — додаткова знижка за обсяг замовлення; для торгового персоналу — премія за найбільший обсяг продажів. Фінансовий директор побоюється, що часті знижки зашкодять іміджу преміального бренду.

1) До яких форм (цінові, нецінові, інформаційні) належить кожна з пропозицій?

2) Які ризики для іміджу бренду створює запропонований комплекс?

3) Які нецінові та інформаційні заходи можна запропонувати для споживачів замість суцільної знижки?

4) За якими показниками слід оцінити результат акції?

_____

_____

_____

_____

**Завдання 3.**

**Творчі завдання.**

1. Наведіть приклади заходів стимулювання продажів за об'єктом впливу та формою. Результат подайте в таблиці.

Таблиця 4.1. – Класифікація методів стимулювання продажів

| Об'єкт впливу | Цінові | Нецінові | Інформаційні |
|---|---|---|---|
| Кінцевий споживач | | | |
| Торгові посередники | | | |
| Торговий персонал | | | |

2. Доберіть до кожного терміна (цифра) відповідне пояснення (літера).

| Поняття | Характеристика |
|---|---|
| 1. Колірна психологія → | А. Покупка, зроблена без попереднього планування під впливом стимулів у торговельній точці. |
| 2. Контраст і акцент → | Б. Теплові карти, що показують, якими зонами магазину покупці цікавляться найбільше. |

| Поняття | Характеристика |
|---|---|
| 3. Ефект перших вражень → | В. Теплі кольори стимулюють до дії, холодні — заспокоюють. |
| 4. Сенсорні стимули → | Г. Виділення потрібного товару кольором, освітленням чи положенням на полиці. |
| 5. Heat maps → | Д. Чистота, освітлення, запах і музика формують очікування покупця ще до першого товару. |
| 6. Імпульсна покупка → | Е. Запахи й музика, що непомітно подовжують час перебування в магазині. |

1) _____; 2) _____; 3) _____; 4) _____; 5) _____; 6) _____.

**Завдання 4.**

**Схематичне завдання.** Доповніть схему оцінювання ефективності акції: для кожного показника вкажіть спосіб визначення та висновок, який із нього випливає.




Таблиця 4.2. – Оцінювання ефективності стимулювання продажів

| Показник | Як визначити | Що показує |
|---|---|---|
| Обсяг продажів до акції | | |
| Обсяг продажів під час акції | | |
| Обсяг продажів після акції | | |
| Витрати на акцію | | |
| Зворотний зв'язок споживачів | | |

## Практичні роботи

### Практична робота 4.1. «Класифікація реальної акції стимулювання»

*(аналітичне завдання)*

**Мета:** навчитися розпізнавати й класифікувати методи стимулювання продажів на реальних прикладах.

**Завдання:** знайти приклад поточної або нещодавньої акції відомого рітейлера (знижка, подарунок за покупку, накопичувальна програма, дегустація тощо — реклама, сайт, соціальні мережі) і визначити, до якої форми (цінова, нецінова, інформаційна) та на який об'єкт (споживач, посередник, персонал) вона спрямована.

**Порядок виконання:**

1) знайти й описати конкретну акцію (додати скріншот або посилання на джерело);
2) класифікувати акцію за формою та об'єктом стимулювання;
3) оцінити сильні й слабкі сторони акції з погляду можливого впливу на імідж бренду.

**Форма звітності:** короткий письмовий аналіз (0,5–1 стор.) з ілюстрацією обраної акції.

### Практична робота 4.2. «Розрахунок uplift і доцільності акції»

*(розрахункове завдання)*

**Мета:** навчитися оцінювати економічну ефективність акції стимулювання продажів.

**Вихідні дані:**

– звичайні продажі товару без акції — 150 одиниць на тиждень за ціною 420 грн;
– під час акції зі знижкою 15 % продано 230 одиниць на тиждень.

**Завдання:** розрахувати uplift (приріст продажів у відсотках); розрахувати виручку без акції та виручку під час акції (з урахуванням зниженої ціни); порівняти показники й зробити висновок, чи компенсував приріст обсягу продажів втрату від наданої знижки.

**Порядок виконання:**

1) розрахувати uplift за формулою;
2) розрахувати виручку без акції (кількість × звичайна ціна);
3) розрахувати виручку з акцією (кількість під час акції × ціна зі знижкою);
4) порівняти обидва показники виручки та сформулювати висновок про доцільність акції.

**Форма звітності:** розрахунок із формулами та письмовим висновком.

Розрахунок і висновок:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

**Практична робота 4.3. «Колірне й сенсорне рішення для відділу магазину»** *(практично-творче завдання)*

**Мета:** застосувати принципи колірної психології та сенсорного мерчандайзингу на практиці.

**Завдання:** обрати відділ магазину (наприклад, дитячих товарів, преміальної косметики, спортивного одягу) і розробити рішення щодо кольорової гами оформлення, освітлення, музичного супроводу й можливої ароматизації з обґрунтуванням вибору відповідно до психологічного впливу кольорів.

**Порядок виконання:**

1) обрати відділ магазину та описати цільову аудиторію;

2) підібрати 2–3 основні кольори оформлення з поясненням очікуваного психологічного ефекту;

3) сформулювати рекомендації щодо освітлення, музичного супроводу та аромату;

4) коротко пояснити, як обране рішення узгоджується з портретом цільової аудиторії.

**Форма звітності:** короткий опис концепції оформлення (текстовий опис або мудборд/колаж).

**Завдання 5.**

**Тестові завдання.** Оберіть одну правильну відповідь.

1. Стимулювання продажів — це:

а) сукупність короткострокових заходів, спрямованих на прискорення продажу та підтримку попиту

б) довгострокова програма формування бренду

в) система контролю якості продукції

г) перелік обов’язків торгового персоналу

2. Яка з перелічених сторін не є об’єктом стимулювання продажів?

а) кінцеві споживачі

б) торгові посередники

в) власний торговий персонал

г) конкуренти

3. До цінових методів стимулювання належать:

а) лотереї та конкурси

б) пробні зразки продукції

в) знижки, купони, бонуси

г) презентації та виставки

4. До інформаційних методів стимулювання належать:

а) купони та знижки за кількість

б) дегустації, презентації, участь у виставках

в) комісійні винагороди

г) премії за обсяг замовлення

5. Який ризик пов’язаний із надто частими знижками?

а) формування в покупця сприйняття бренду як «дешевого»

б) надмірне зростання впізнаваності бренду

в) зникнення потреби в персоналі

г) зменшення кількості клієнтів у конкурентів

6. Які кольори, за колірною психологією, стимулюють до дії?

а) холодні: синій і зелений

б) виключно чорний і сірий

в) лише білий

г) теплі: червоний, оранжевий, жовтий

7. Що показують теплові карти (heat maps) у магазині?

а) температуру повітря в торговому залі

б) залишки товару на складі

в) зони, якими покупці цікавляться найбільше

г) динаміку цін конкурентів

8. Ефективність акції оцінюють шляхом:

а) підрахунку кількості розданих рекламних матеріалів

б) порівняння продажів до й після акції та зіставлення приросту із витратами

в) оцінювання лише приросту виручки без урахування витрат

г) збирання відгуків лише від персоналу

**Рекомендована література до теми**

1. Марушко Н., Воляник Г. Мерчандайзинг : навчальний посібник. Львів : Магнолія, 2025. 220 с.

2. Божкова О. О., Бащук Т. О. Мерчандайзинг : навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2023. 124 с.

3. Психологія продажів: тип клієнта — твій ключ до суперпродажів. EMM : вебсайт. 2021. URL: https://emm.ua/article/psihologiya-prodazhiv-tip-klienta--tvij-klyuch-do-superprodazhiv

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5. CRM І РОБОТА З КЛІЄНТАМИ

Кількість годин: денна форма навчання – 1, заочна форма навчання – 1.

**Мета практичного заняття:** сформувати розуміння сутності, цілей і компонентів CRM-систем та етапів їх упровадження; навчитися сегментувати клієнтську базу, аналізувати відтік клієнтів і обґрунтовувати рішення щодо персоналізації комунікації.

### Базовий теоретичний матеріал

**CRM** (Customer Relationship Management — управління взаємовідносинами з клієнтами) — це одночасно стратегія компанії, бізнес-процес і програмне забезпечення, покликані підвищити лояльність клієнтів, наростити обсяги продажів і поліпшити якість обслуговування. Основні цілі впровадження CRM: підвищити задоволеність клієнтів, збільшити частку повторних продажів, сформувати довготривалі відносини з покупцями, персоналізувати комунікацію та пропозиції, оптимізувати роботу торгового персоналу.

Технічно CRM-система складається з чотирьох взаємопов’язаних компонентів. **База даних клієнтів** акумулює історію замовлень і вподобання. **Інструменти аналітики** дають змогу вивчати поведінку покупців і сегментувати клієнтську базу за різними критеріями. **Модуль автоматизації продажів** керує угодами та контролює просування клієнта етапами воронки продажу. **Комунікаційні платформи** об’єднують в одному вікні листування електронною поштою, телефонні дзвінки та повідомлення в месенджерах.

Упровадження CRM — це послідовний процес. Він починається з **аналізу** наявних бізнес-процесів і реальних потреб компанії. Далі відбувається **вибір** конкретної системи та її **налаштування** під специфіку бізнесу, після чого персонал проходить **навчання**. Систему обов’язково **інтегрують** з іншими інформаційними системами підприємства, а завершує цикл постійний **моніторинг** ефективності та поступове вдосконалення налаштувань.

Практичний ефект від CRM проявляється передусім у якості обслуговування: маючи повну інформацію про клієнта, компанія швидше реагує на його запити, персоналізує пропозиції та формує довіру й лояльність, які важко здобути іншим способом. Водночас упровадження пов’язане з **викликами**: персоналу складно адаптуватися до нової системи роботи; потрібні суттєві початкові інвестиції; інтеграція з наявними процесами може бути технічно складною; CRM акумулює значний масив

персональних даних, тому їх безпека стає окремою відповідальністю компанії.

Для аналізу клієнтської бази застосовують сегментацію — поділ клієнтів на групи за значущими ознаками: давністю останньої покупки, частотою покупок, сумою витрат, каналом залучення. Це дає змогу розробляти для кожної групи окрему пропозицію: утримувати ключових клієнтів, активізувати «сплячих», повертати тих, кому загрожує відтік. Показник **відтоку клієнтів** (churn rate) розраховують як частку клієнтів, що припинили купувати протягом періоду, у кількості клієнтів на його початок: Відтік = Втрачені клієнти ÷ Клієнти на початок періоду × 100 %. Показник **утримання** (retention rate) є доповненням до відтоку: Утримання = 100 % − Відтік. Відтік клієнтів доцільно розглядати разом із CAC: втрата клієнта означає необхідність витрачати кошти на залучення нового.

**Завдання 1.**

**Теоретичне завдання.** Поясніть, чому CRM розглядають одночасно як стратегію, бізнес-процес і програмне забезпечення. Які цілі переслідує компанія, впроваджуючи CRM?

_____

_____

_____

_____

**Завдання 2.**

**Ситуаційне завдання.** Мережа з дев’яти кав’ярень має 25 000 клієнтів із застосунком лояльності. Дані про клієнтів зберігаються в трьох місцях: у касовій програмі, в електронних таблицях маркетолога та в поштовому сервісі розсилок. Персоналізація пропозицій відсутня: усі клієнти щотижня отримують однакову розсилку. Керівництво вирішило впровадити CRM.

1) Сформулюйте три цілі впровадження CRM для цієї мережі.

2) Які компоненти системи будуть потрібні та як кожен із них використовуватиметься?

3) Визначте послідовність етапів упровадження й відповідальних на кожному з них.

4) Які ризики можуть виникнути (адаптація персоналу, інтеграція, безпека даних) і як їх знизити?

_____

_____

_____

_____

**Завдання 3.**

**Творчі завдання.**

1. Охарактеризуйте компоненти CRM-системи. Результат подайте в таблиці.

Таблиця 5.1. – Компоненти CRM-системи

| **Компонент** | **Функція** | **Приклад використання у продажах** |
|---|---|---|
| База даних клієнтів | | |
| Інструменти аналітики | | |
| Автоматизація продажів | | |
| Комунікаційні платформи | | |

2. Розподіліть клієнтів за сегментами та запропонуйте дію для кожного. Критерії: «лояльний» — не менше 10 покупок за рік і остання покупка до 30 днів тому; «новий» — перша покупка до 30 днів тому; «під

ризиком відтоку» — остання покупка понад 90 днів тому; «потенційно лояльний» — решта активних клієнтів.

Таблиця 5.2. – Сегментація клієнтів

| Клієнт | Остання покупка | Покупок за рік | Сума, грн | Сегмент | Дія |
|---|---|---|---|---|---|
| А | 5 днів тому | 18 | 42 000 | | |
| Б | 12 днів тому | 1 | 800 | | |
| В | 120 днів тому | 9 | 15 500 | | |
| Г | 20 днів тому | 4 | 6 200 | | |
| Д | 200 днів тому | 2 | 1 300 | | |
| Е | 15 днів тому | 12 | 31 000 | | |

**Завдання 4.**

**Схематичне завдання.** Доповніть схему етапів упровадження CRM-системи: для кожного етапу вкажіть ключові дії, відповідального та основний ризик.



Таблиця 5.3. – Етапи впровадження CRM-системи

| Етап | Ключові дії | Відповідальний | Основний ризик |
|---|---|---|---|
| 1. Аналіз процесів | | | |
| 2. Вибір і налаштування | | | |
| 3. Навчання персоналу | | | |
| 4. Інтеграція | | | |
| 5. Моніторинг і вдосконалення | | | |

## Практичні роботи

**Практична робота 5.1. «Порівняння CRM-систем»** *(аналітичне завдання)*

**Мета:** навчитися оцінювати CRM-системи за критеріями, релевантними для конкретного бізнесу.

**Завдання:** обрати 2–3 CRM-системи (наприклад, Бітрікс24, HubSpot, KeyCRM, Salesforce) і порівняти їх за критеріями: вартість, наявність української локалізації, ключовий функціонал, складність впровадження; визначити, яка система найбільш підходить для малого українського бізнесу (роздрібний магазин на 5–10 співробітників).

**Порядок виконання:**

1) зібрати інформацію про обрані CRM-системи (офіційні сайти постачальників);
2) скласти порівняльну таблицю за чотирма критеріями;
3) обґрунтувати вибір найбільш підходящої системи для заданих умов.

**Форма звітності:** порівняльна таблиця з письмовим висновком.

Таблиця 5.4. – Порівняння CRM-систем

| Критерій | CRM-система 1 | CRM-система 2 | CRM-система 3 |
|---|---|---|---|
| Вартість | | | |
| Українська локалізація | | | |
| Ключовий функціонал | | | |
| Складність впровадження | | | |

**Практична робота 5.2. «Retention Rate і Churn Rate»** *(розрахункове завдання)*

**Мета:** закріпити навички розрахунку показників утримання клієнтів.

**Вихідні дані:**

– на початок кварталу підприємство мало 480 постійних клієнтів;

– протягом кварталу залучено 65 нових клієнтів;

– на кінець кварталу загальна кількість клієнтів становила 510.

**Завдання:** розрахувати Retention Rate за квартал; розрахувати Churn Rate (рівень відтоку) як доповнення Retention Rate до 100 %; зробити висновок про рівень лояльності клієнтської бази підприємства.

**Порядок виконання:**

1) визначити кількість клієнтів, які «пішли» протягом кварталу;
2) розрахувати Retention Rate за формулою;
3) розрахувати Churn Rate;
4) сформулювати висновок і 1–2 рекомендації щодо утримання клієнтів.

**Форма звітності:** розрахунок з формулами та письмовим висновком.

Розрахунок і висновок:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

**Практична робота 5.3. «План впровадження CRM»** *(практично-творче завдання)*

**Мета:** навчитися планувати впровадження CRM-системи на підприємстві.

**Завдання:** для умовного підприємства (роздрібна мережа з 3 магазинів) розробити план впровадження CRM-системи за п’ятьма етапами, вказавши орієнтовні терміни та відповідальних (посади) для кожного етапу.

**Порядок виконання:**

1) коротко описати вихідну ситуацію умовного підприємства;
2) для кожного з п’яти етапів впровадження визначити зміст робіт;
3) вказати орієнтовний термін (у тижнях) і відповідального (посаду) для кожного етапу;
4) оформити результат у вигляді таблиці або дорожньої карти (roadmap).

**Форма звітності:** таблиця або схема плану впровадження CRM.

Таблиця 5.5. – План впровадження CRM-системи

| Етап | Зміст робіт | Термін, тижнів | Відповідальний |
|---|---|---|---|
| 1. Аналіз процесів | | | |
| 2. Вибір і налаштування | | | |
| 3. Навчання персоналу | | | |
| 4. Інтеграція | | | |
| 5. Моніторинг і вдосконалення | | | |

**Завдання 5.**

**Тестові завдання.** Оберіть одну правильну відповідь.

1. Абревіатура CRM розшифровується як:
   а) планування ресурсів підприємства
   б) управління взаємовідносинами з клієнтами
   в) контроль реалізації мерчандайзингу
   г) облік рекламних матеріалів

2. Який компонент CRM керує угодами та контролює просування клієнта воронкою продажу?

а) модуль автоматизації продажів

б) база даних клієнтів

в) інструменти аналітики

г) комунікаційні платформи

3. Який компонент CRM об’єднує листування, дзвінки та повідомлення в месенджерах?

а) база даних клієнтів

б) модуль автоматизації продажів

в) інструменти аналітики

г) комунікаційні платформи

4. З якого етапу починається впровадження CRM?

а) з навчання персоналу

б) з інтеграції з іншими системами

в) з аналізу наявних бізнес-процесів і потреб компанії

г) з моніторингу ефективності

5. Яка з цілей належить до цілей упровадження CRM?

а) відмова від персоналізації комунікації

б) збільшення частки повторних продажів

в) скорочення бази даних клієнтів

г) припинення аналізу поведінки покупців

6. Який виклик пов’язаний із накопиченням у CRM персональних даних клієнтів?

а) забезпечення конфіденційності та безпеки цих даних

б) відсутність потреби в навчанні персоналу

в) зникнення необхідності інтеграції систем

г) зменшення витрат на впровадження

7. Як розраховують відтік клієнтів (churn rate)?

а) частка нових клієнтів у кількості клієнтів на кінець періоду

б) відношення виручки до кількості транзакцій

в) відношення витрат на маркетинг до кількості нових клієнтів

г) частка втрачених клієнтів у кількості клієнтів на початок періоду

8. Для чого використовують сегментацію клієнтської бази?

а) для скорочення кількості клієнтів до мінімуму

б) для визначення собівартості продукції

в) для розроблення окремих пропозицій і дій для кожної групи клієнтів

г) для розрахунку податкових зобов’язань

**Рекомендована література до теми**

1. Повний гайд із систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Svit.one : вебсайт. 2025. URL: https://svit.one/ua/blog-ua/povnyj-gajd-iz-system-upravlinnja-vzajemovidnosynamy-z-klijentamy-crm

2. CRM — управління взаємовідносинами з клієнтами. eVolpe Consulting Group : вебсайт. 2025. URL: https://evolpe.com.ua/crm/

3. Безтелесна Л. І. Управління продажами : навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2023. 108 с.

## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. УПРАВЛІНСЬКІ, КОМУНІКАЦІЙНІ ТА ЦИФРОВІ АСПЕКТИ ПРОДАЖІВ І МЕРЧАНДАЙЗИНГУ

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6. ПЕРЕГОВОРИ ТА ЗАПЕРЕЧЕННЯ

Кількість годин: денна форма навчання – 1, заочна форма навчання – 1.

**Мета практичного заняття:** засвоїти етапи переговорного процесу, види заперечень клієнтів і методи роботи з ними; сформувати навички підготовки сценарію переговорів, аргументованого опрацювання заперечень і пошуку взаємоприйнятного компромісу.

### Базовий теоретичний матеріал

**Переговори** в контексті продажів — це процес комунікації між двома чи більше сторонами, кінцева мета якого — досягнення взаємоприйнятної угоди. Через переговори продавець встановлює контакт із клієнтом, з'ясовує його реальні потреби, допомагає подолати сумніви й закріплює досягнуті домовленості.

Переговорний процес проходить шість послідовних етапів: 1) **підготовка** — збирання інформації про клієнта, визначення цілей і стратегії розмови; 2) **встановлення контакту** — створення довірливої, сприятливої атмосфери спілкування; 3) **обмін інформацією** — з'ясування потреб клієнта, його очікувань і потенційних заперечень; 4) **вирішення заперечень** — робота з сумнівами, страхами чи прямою незгодою співрозмовника; 5) **узгодження умов** — пошук компромісів і формування остаточної угоди; 6) **завершення** — документальне оформлення домовленостей і закладення основи для подальших відносин.

**Заперечення** слід розуміти не як відмову, а як сигнал: клієнту бракує інформації чи впевненості, щоб ухвалити рішення. Найпоширенішими є заперечення: **цінові** («це занадто дорого»), **якісні** («я сумніваюся в якості продукту»), **функціональні** («цей товар не відповідає моїм потребам»), **психологічні** («я не впевнений, чи варто ризикувати») та **конкурентні** (клієнт стверджує, що в конкурента кращі умови).

Працювати із запереченнями допомагають п'ять перевірених методів. **Активне слухання** — уважне вислуховування клієнта й повторення його заперечення власними словами, що підтверджує: продавець почув і зрозумів проблему. **Переадресація** — переведення фокуса розмови з ціни чи сумніву на реальні переваги продукту. **Виявлення справжніх причин** — уточнювальні запитання, що допомагають зрозуміти, що насправді ховається за озвученим запереченням. **Надання доказів** — факти, відгуки

інших клієнтів, гарантії. **Компроміс** — альтернативні умови оплати чи додаткові бонуси там, де пряма поступка неможлива.

Успіх переговорів значною мірою залежить від психологічної складової. Продавцю необхідно керувати власними емоціями та зчитувати емоційний стан клієнта, будувати довіру через щиру емпатію й відкритість, зважати на невербальні сигнали співрозмовника (жести, тон голосу, паузи) та прагнути позиції «виграш — виграш», яка єдина закладає основу для довгострокових відносин, а не одноразової угоди. У переговорах з іноземними партнерами додається культурний вимір: стиль спілкування, рівень формальності й швидкість ухвалення рішень суттєво різняться від країни до країни, і те, що в одній культурі вважається діловою рішучістю, в іншій може сприйматися як нечемний тиск.

**Завдання 1.**

**Теоретичне завдання.** Чому заперечення клієнта слід розглядати як сигнал, а не як відмову? Наведіть щонайменше три аргументи та поясніть, як це змінює поведінку продавця.

_____

_____

_____

_____

**Завдання 2.**

**Ситуаційне завдання.** Менеджер постачальника пакувальних матеріалів зустрічається із закупівельником мережі кав’ярень. У розмові клієнт каже: 1) «У конкурента на 12 % дешевше»; 2) «Ми вже п’ять років працюємо з іншим постачальником»; 3) «Я не впевнений у стабільності ваших поставок»; 4) «Нам потрібна упаковка іншого розміру».

1) Визначте вид кожного заперечення (цінове, якісне, функціональне, психологічне, конкурентне).

2) Підберіть для кожного заперечення метод роботи з ним.

3) Сформулюйте відповідь менеджера (2–3 речення) на кожне заперечення.

4) Запропонуйте компроміс для ціннового заперечення, що не знижує ціну безпосередньо.

_____

_____

_____

_____

_____

**Завдання 3.**

**Творчі завдання.**

1. Охарактеризуйте етапи переговорного процесу. Результат подайте в таблиці.

Таблиця 6.1. – Етапи переговорного процесу

| Етап | Мета етапу | Типова помилка | Інструмент / прийом |
|---|---|---|---|
| 1. Підготовка | | | |
| 2. Встановлення контакту | | | |
| 3. Обмін інформацією | | | |
| 4. Вирішення заперечень | | | |
| 5. Узгодження умов | | | |
| 6. Завершення | | | |

2. Доберіть до кожної репліки клієнта (цифра) вид заперечення (літера).

| Поняття | Характеристика |
|---|---|
| 1. «У конкурента такий самий товар, але з кращою гарантією». → | А. Функціональне |
| 2. «Це занадто дорого для нас». → | Б. Цінове |
| 3. «Не впевнений, що варто ризикувати й змінювати постачальника». → | В. Конкурентне |
| 4. «Мені потрібна модель з іншими функціями, ця не підходить». → | Г. Якісне |

| Поняття | Характеристика |
|---|---|
| 5. «Я сумніваюся в довговічності цього матеріалу». → | Д. Психологічне |

1) _____; 2) _____; 3) _____; 4) _____; 5) _____.

**Завдання 4.**

**Схематичне завдання.** Доповніть схему методів роботи із запереченнями: для кожного методу вкажіть його суть і складіть приклад фрази продавця.




Таблиця 6.2. – Методи роботи із запереченнями

| Метод | Суть методу | Приклад фрази продавця |
|---|---|---|
| Активне слухання | | |
| Переадресація | | |
| Виявлення справжніх причин | | |
| Надання доказів | | |
| Компроміс | | |

**Завдання 5.**

**Розрахункове завдання.** Клієнт просить знижку 8 % на партію товару вартістю 500 000 грн. Маржа продавця в ціні партії становить 22 %.

Розрахуйте: 1) собівартість партії; 2) прибуток без знижки та зі знижкою 8 %; 3) на скільки відсотків зменшиться прибуток; 4) максимальну

знижку, за якої прибуток від угоди залишиться не меншим за 80 000 грн. Запропонуйте компромісну пропозицію клієнтові.

_____

_____

_____

_____

_____

## Практичні роботи

**Практична робота 6.1. «Скрипт телефонних переговорів»** *(практично-творче завдання)*

**Мета:** розробити структурований сценарій переговорів з клієнтом.

**Завдання:** обрати умовний товар або послугу і скласти повний скрипт телефонної розмови менеджера з потенційним клієнтом, що включає всі шість етапів переговорного процесу — від підготовки до завершення розмови.

**Порядок виконання:**

1) обрати продукт і скласти короткий портрет клієнта;
2) прописати репліки менеджера та очікувані відповіді клієнта для кожного з 6 етапів;
3) передбачити щонайменше одне заперечення клієнта і відповідь на нього.

**Форма звітності:** письмовий скрипт діалогу (структурований за етапами).

**Практична робота 6.2. «Відповіді на типові заперечення»** *(практично-творче завдання)*

**Мета:** відпрацювати конструктивні відповіді на різні типи заперечень клієнтів.

**Завдання:** для кожного з п’яти видів заперечень (цінове, якісне, функціональне, психологічне, конкурентне) сформулювати приклад репліки клієнта та розгорнуту відповідь продавця з використанням щонайменше двох різних методів роботи із запереченнями.

**Порядок виконання:**

1) для кожного виду заперечення навести приклад репліки клієнта;
2) сформулювати відповідь продавця, вказавши застосований метод;
3) пояснити, чому обраний метод підходить саме для цього типу заперечення.

**Форма звітності:** таблиця «Вид заперечення — Приклад — Відповідь — Застосований метод».

Таблиця 6.3. – Відповіді на типові заперечення

| Вид заперечення | Приклад репліки клієнта | Відповідь продавця | Застосований метод |
|---|---|---|---|
| Цінове | | | |
| Якісне | | | |
| Функціональне | | | |
| Психологічне | | | |
| Конкурентне | | | |

**Практична робота 6.3. «Рольова гра «Продавець — клієнт із запереченнями»»** *(рольове завдання)*

**Мета:** відпрацювати навички ведення переговорів у парах в умовах, наближених до реальних.

**Завдання:** у парах виконати рольову гру: один учасник грає роль продавця, інший — клієнта, що послідовно висуває 2–3 заперечення різних видів; після завершення діалогу учасники обмінюються ролями; кожна пара письмово фіксує застосовані техніки та власну оцінку успішності діалогу.

**Порядок виконання:**

1) розподілити ролі й обрати умовний продукт;
2) провести діалог тривалістю 5–7 хвилин із фіксацією ключових реплік;
3) поміняти ролі й повторити гру з іншим продуктом;
4) письмово проаналізувати, які методи роботи із запереченнями спрацювали найкраще.

**Форма звітності:** короткий письмовий звіт-рефлексія (0,5–1 стор.) від кожного учасника.

**Завдання 6.**

**Тестові завдання.** Оберіть одну правильну відповідь.

1. Переговори в продажах — це процес комунікації, метою якого є:

а) перемога однієї зі сторін за будь-яку ціну

б) збирання персональних даних клієнта

в) досягнення взаємоприйнятної угоди

г) складання звіту про продаж

2. Який етап переговорного процесу йде одразу після встановлення контакту?

а) завершення

б) обмін інформацією

в) узгодження умов

г) вирішення заперечень

3. Заперечення клієнта слід розуміти як:

а) сигнал, що клієнту бракує інформації чи впевненості для рішення

б) остаточну й безповоротну відмову

в) прояв неповаги до продавця

г) підставу для припинення переговорів

4. Фраза «Я не впевнений, чи варто ризикувати» є запереченням:

а) ціновим

б) функціональним

в) конкурентним

г) психологічним

5. Повторення заперечення клієнта власними словами належить до методу:

а) переадресації

б) надання доказів

в) активного слухання

г) компромісу

6. Переведення фокуса розмови з ціни на реальні переваги продукту — це:

а) активне слухання

б) переадресація

в) виявлення справжніх причин

г) завершення переговорів

7. Альтернативні умови оплати чи додаткові бонуси замість прямої поступки — це метод:

а) компромісу

б) активного слухання

в) надання доказів

г) виявлення справжніх причин

8. Позиція «виграш — виграш» означає, що:

а) виграє лише сторона, яка тисне сильніше

б) продавець отримує всі вигоди угоди

в) клієнт отримує товар безкоштовно

г) угода вигідна обом сторонам і закладає основу для довгострокових відносин

**Рекомендована література до теми**

1. Робота з запереченнями клієнтів: основні техніки. NetHunt : вебсайт. 2026. URL: https://nethunt.ua/blog/6-tiekhnik-roboti-iz-zapieriechienniami-kliientiv-na-prikladakh/

2. Робота із запереченнями: приклади, техніки та алгоритм спілкування з клієнтами. Ukrainian Digital Community : вебсайт. 2025. URL: https://ukrainiandigital.com/robota-iz-zaperechenniamy-efektyvni-tekhniky-dlia-podolannia-sumniviv-kliientiv/

3. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Етика та психологія ділових відносин : навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця : ВНТУ, 2023. 246 с.

# ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7. УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ПРОДАЖУ ТА ПЕРСОНАЛОМ МЕРЧАНДАЙЗИНГУ: МОТИВАЦІЯ, КОНТРОЛЬ, KPI

Кількість годин: денна форма навчання – 2, заочна форма навчання – 1.

**Мета практичного заняття:** сформувати вміння проєктувати систему мотивації та контролю команди продажу, добирати й розраховувати показники KPI; визначити роль, завдання та компетенції персоналу мерчандайзингу й інструменти управління його роботою.

## Базовий теоретичний матеріал

**Мотивація команди продажу** — це процес стимулювання співробітників до максимально результативного виконання завдань, від якості якого залежить продуктивність кожного менеджера. Мотивацію поділяють на **матеріальну** (заробітна плата, премії, бонуси, комісійні винагороди, інші виплати) та **нематеріальну** (визнання заслуг, можливості кар'єрного зростання, навчання, корпоративна культура, умови праці). Жодна зі складових не працює по-справжньому ефективно у відриві від іншої.

**Контроль** покликаний оцінити, наскільки дотримуються встановлені плани та стандарти роботи, і своєчасно виявити відхилення. **Плановий** контроль передбачає регулярну перевірку результатів за наперед визначеним графіком; **позаплановий** здійснюють за потреби, коли виникають підозри чи проблеми; **оперативний** означає постійний моніторинг процесу в режимі реального часу. На практиці для контролю найчастіше використовують аналіз звітів і показників, спільні візити до клієнтів разом із керівником та CRM-системи.

**KPI** (Key Performance Indicators — ключові показники ефективності) — це конкретні вимірювані метрики, які відображають рівень досягнення цілей бізнесу загалом і окремого підрозділу чи працівника. KPI класифікують за чотирма типами: **фінансові** (обсяг продажів, прибуток, середній чек); **клієнтські** (кількість нових клієнтів, рівень їх утримання, задоволеність обслуговуванням); **процесні** (конверсія лідів у продажі, швидкість обробки замовлення); **персональні** (виконання особистого плану, кількість дзвінків і зустрічей).

Найчастіше до команди продажу застосовують такі показники: обсяг продажів, кількість нових клієнтів за період, конверсію (відсоток лідів, що стали покупцями), середній чек і частку повторних продажів. Типовий набір цілей менеджера: виконання плану продажів за місяць на 100 %;

щонайменше 50 дзвінків на тиждень; конверсія зустрічей у продажі не нижча за 30 %; мінімум п’ять нових клієнтів щомісяця; середній чек не менше 10 000 грн. Ефективне управління командою — це завжди поєднання трьох складових: правильно підібраної мотивації, системного контролю та чіткого вимірювання результатів через KPI.

**Персонал мерчандайзингу** щодня відповідає за організацію торговельного залу, коректне розміщення товарів, порядок і комунікацію з покупцями. До його завдань належать: виконання затверджених планограм; підтримка оптимального товарного запасу на полицях; своєчасне оновлення та заміна POS-матеріалів; облік товару й формування звітності; підтримання чистоти й естетичного вигляду залу. Від мерчандайзера очікують знання асортименту та властивостей товарів, навичок організації простору й викладки, вміння працювати із сучасними ERP- та CRM-системами, комунікабельності, орієнтації на клієнта й здатності працювати в команді.

Кваліфікований персонал безпосередньо підвищує продажі, знижує втрати від неправильного розміщення товару чи несвоєчасного оновлення інформації та підвищує задоволеність покупців; його справедливо називають «обличчям» бренду й торгової точки. Роботу персоналу організовують за допомогою регулярних навчальних програм і тренінгів, систематичного контролю дотримання стандартів викладки, мотивації через бонуси за досягнення KPI та чек-листів для оперативної перевірки якості виконаної роботи. Типові виклики галузі: брак системного навчання, недостатня мотивація, висока плинність кадрів і невідповідність фактичних знань співробітників сучасним вимогам мерчандайзингу.

**Завдання 1.**

**Теоретичне завдання.** Поясніть, чому матеріальна й нематеріальна мотивація не працюють ефективно одна без одної. Наведіть по три приклади кожної складової для команди продажу.

_____

_____

_____

_____

**Завдання 2.**

**Ситуаційне завдання.** У відділі продажу дистриб’ютора — вісім менеджерів. Плинність кадрів сягає 35 % на рік. Премія залежить лише від

обсягу реалізації. Мерчандайзери в магазинах не мають чек-листів, а споживачі скаржаться на порожні полиці з популярними товарами.

1) Які недоліки системи мотивації та контролю ви бачите?

2) Запропонуйте комбіновану систему матеріальної й нематеріальної мотивації для менеджерів.

3) Які види контролю (плановий, позаплановий, оперативний) і які інструменти слід застосувати?

4) Сформулюйте п’ять KPI для менеджерів і чотири KPI для мерчандайзерів.

_____

_____

_____

_____

_____

**Завдання 3.**

**Творчі завдання.**

1. Класифікуйте показники KPI команди продажу за типами. Результат подайте в таблиці.

Таблиця 7.1. – Класифікація KPI

| Тип KPI | Приклади показників | Одиниця виміру / формула |
|---|---|---|
| Фінансові | | |
| Клієнтські | | |
| Процесні | | |
| Персональні | | |

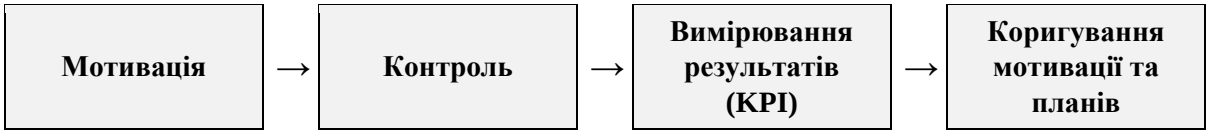
2. Визначте тип кожного показника (фінансовий, клієнтський, процесний, персональний).

Таблиця 7.2. – Типи показників

| Показник | Тип KPI |
|---|---|
| Обсяг продажів за місяць | |
| Кількість нових клієнтів | |
| Конверсія лідів у продажі | |
| Кількість дзвінків на тиждень | |
| Середній чек | |
| Рівень утримання клієнтів | |
| Швидкість обробки замовлення | |
| Виконання особистого плану | |

**Завдання 4.**

**Схематичне завдання.** Доповніть схему управління командою продажу: для кожної складової вкажіть інструменти та показник, за яким оцінюють її результат.



Таблиця 7.3. – Складові управління командою продажу

| Складова | Інструменти | Показник результату |
|---|---|---|
| Матеріальна мотивація | | |
| Нематеріальна мотивація | | |
| Плановий контроль | | |
| Оперативний контроль | | |
| Контроль викладки мерчандайзером | | |

## Практичні роботи

### Практична робота 7.1. «Конверсія менеджера і плинність кадрів»

*(розрахункове завдання)*

**Мета:** закріпити розрахунок ключових кадрових показників команди продажу та мерчандайзингу.

**Вихідні дані:**

– менеджер провів за місяць 85 зустрічей/дзвінків із потенційними клієнтами, з них 21 завершилася угодою;

– у відділі мерчандайзингу протягом року звільнилося 9 співробітників за середньої чисельності персоналу 36 осіб.

**Завдання:** розрахувати конверсію менеджера та плинність кадрів у відділі мерчандайзингу; порівняти отримані показники з орієнтовними нормами (конверсія — не нижче 30 %, плинність — до 20 %) і зробити висновок.

**Порядок виконання:**

1) розрахувати конверсію менеджера за формулою;
2) розрахувати плинність кадрів за формулою;
3) порівняти обидва показники з орієнтовними нормами;
4) сформулювати висновок і практичні рекомендації.

**Форма звітності:** розрахунок з формулами та письмовим висновком.

Розрахунок і висновок:

_____

_____

_____

_____

**Практична робота 7.2. «Система KPI для менеджера з продажу»**
*(практично-творче завдання)*

**Мета:** навчитися розробляти збалансовану систему показників для оцінювання роботи менеджера.

**Завдання:** для умовної посади менеджера з продажу роздрібної мережі розробити систему з п’яти KPI, що охоплює всі чотири типи показників (фінансові, клієнтські, процесні, персональні); для кожного KPI вказати формулу розрахунку й цільове значення.

**Порядок виконання:**

1) обрати по 1–2 показники з кожного типу (загалом п’ять показників);
2) для кожного показника вказати формулу розрахунку;
3) визначити цільове значення для кожного показника;
4) пояснити, чому обрана саме така комбінація показників.

**Форма звітності:** таблиця «KPI — Тип — Формула — Цільове значення» з коротким поясненням.

Таблиця 7.4. – Система KPI менеджера з продажу

| KPI | Тип | Формула розрахунку | Цільове значення |
|---|---|---|---|
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |
| 4. | | | |
| 5. | | | |

**Практична робота 7.3. «Чек-лист контролю мерчандайзера»**
*(практично-творче завдання)*

**Мета:** розробити практичний інструмент контролю якості роботи персоналу мерчандайзингу.

**Завдання:** скласти чек-лист із 10 пунктів для щоденної або щотижневої перевірки роботи мерчандайзера в торговельній точці (відповідність планограмі, наявність цінників, чистота, POS-матеріали тощо).

**Порядок виконання:**

1) визначити періодичність перевірки (щоденна/щотижнева);
2) сформулювати 10 конкретних, перевірюваних пунктів;
3) передбачити формат позначки виконання (так/ні або бальна шкала).

**Форма звітності:** оформлений чек-лист у вигляді таблиці.

Таблиця 7.5. – Чек-лист контролю мерчандайзера

| № | Пункт перевірки | Позначка (так/ні) |
|---|---|---|
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |
| 4 | | |
| 5 | | |
| 6 | | |
| 7 | | |
| 8 | | |
| 9 | | |
| 10 | | |

**Завдання 5.**

**Тестові завдання.** Оберіть одну правильну відповідь.

1. До нематеріальної мотивації команди продажу належить:
   а) комісійна винагорода від продажів
   б) щомісячна премія за виконання плану
   в) доплата за стаж роботи
   г) визнання заслуг і можливості кар'єрного зростання
2. Постійний моніторинг процесу в режимі реального часу — це контроль:
   а) плановий
   б) позаплановий
   в) оперативний
   г) підсумковий
3. Позаплановий контроль здійснюють:
   а) за наперед визначеним графіком
   б) за потреби, коли виникають підозри чи проблеми
   в) лише наприкінці року
   г) щодня незалежно від ситуації
4. Скорочення KPI розшифровується як:
   а) ключові показники ефективності
   б) коефіцієнт прибутковості підприємства
   в) контроль планових індикаторів
   г) критерії підготовки персоналу
5. Середній чек належить до KPI:
   а) клієнтських
   б) процесних
   в) персональних
   г) фінансових
6. Конверсія лідів у реальні продажі належить до KPI:
   а) фінансових
   б) клієнтських
   в) процесних
   г) персональних
7. Що належить до основних завдань персоналу мерчандайзингу?
   а) розроблення стратегії виходу на нові ринки
   б) виконання затверджених планограм і підтримка товарного запасу на полицях
   в) визначення цінової політики підприємства
   г) сертифікація продукції

8. Який інструмент допомагає оперативно перевіряти якість роботи мерчандайзера?

а) чек-лист

б) бухгалтерський баланс

в) технологічна карта виробництва

г) прайс-лист постачальника

**Рекомендована література до теми**

1. Менеджмент персоналу : навчально-методичний посібник / О. Дяків та ін. Тернопіль : Західноукраїнський національний університет, 2022.

2. Мотивація менеджерів з продажів: схеми оплати, KPI і бонуси. Бюро продажів Андрія Крупкіна : вебсайт. 2026. URL: https://krupkin.pro/uk/krupkinblog/komandoutvorennya-viddilu-prodazhiv/motivatsiya-personalu/

3. Безтелесна Л. І. Управління продажами : навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2023. 108 с.

# ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8. ОНЛАЙН-ПРОДАЖІ ТА МЕРЧАНДАЙЗИНГ ЗА ТОВАРНИМИ ГРУПАМИ

Кількість годин: денна форма навчання – 2, заочна форма навчання – 1.

**Мета практичного заняття:** сформувати розуміння моделей, компонентів і етапів онлайн-продажу, інструментів та платформ для його організації; визначити специфіку мерчандайзингу товарів промислової, продовольчої та непродовольчої груп; набути навичок аналізу воронки онлайн-продажу.

## Базовий теоретичний матеріал

**Онлайн-продажі** — це реалізація товарів і послуг через інтернет-канали, що охоплює весь цикл від первинного маркетингу до фінальної доставки покупцю. **Цифрові продажі** — поняття вужче: воно стосується продуктів, які існують виключно у віртуальному форматі (електронні книги, програмне забезпечення, музика) і не потребують фізичної доставки.

Ключовими компонентами онлайн-продажу є: вебсайт чи інтернет-магазин із каталогом, кошиком і формою оформлення замовлення (від зручності інтерфейсу прямо залежить конверсія відвідувачів у покупців); надійні та швидкі платіжні системи; маркетингові інструменти (SEO, PPC-реклама, email-розсилки, SMM); CRM-система, що фіксує історію покупок і дає змогу персоналізувати комунікацію; логістика (доставка, партнерські мережі, відстеження замовлень).

Моделі онлайн-торгівлі класифікують за тим, хто є продавцем, а хто покупцем. У моделі **B2C** бізнес продає напряму кінцевому споживачеві, тож вирішальними є зручність і швидкість. **B2B** передбачає складніший цикл угоди, великі контракти й індивідуальний підхід до кожного клієнта. **C2C** — продаж між самими користувачами (платформи на кшталт OLX чи eBay). **C2B** описує ситуацію, коли споживачі самі пропонують свої товари чи послуги бізнесу (наприклад, фотобанки, куди фотографи завантажують власні знімки).

Процес онлайн-продажу проходить кілька послідовних етапів, які утворюють **воронку**: 1) привернення уваги потенційного покупця через рекламу, SEO чи контент-маркетинг; 2) конвертація уваги в лід через форми, бонуси, вебінари; 3) конвертація ліда в покупця за допомогою якісного лендінгу, соціальних доказів і відгуків; 4) післяпродажне обслуговування, яке підвищує ймовірність повторної покупки.

Для практичної реалізації компанії використовують готові конструктори сайтів (Shopify, Wix, SITE123), що дають змогу запустити

магазин без глибоких навичок програмування; маркетплейси (Amazon, eBay), які відкривають доступ до великої сформованої аудиторії, але супроводжуються вищою конкуренцією; спеціалізовані платформи для цифрових продуктів (Gumroad, SendOwl), що автоматично видають покупцеві доступ до контенту після оплати. Просувають такі магазини через SEO-оптимізацію, платні оголошення (PPC) з чітким таргетуванням, email-розсилки з персоналізованими пропозиціями та активність у соціальних мережах. Специфічні виклики онлайн-торгівлі: жорстка конкуренція; загроза кібератак і витоку даних клієнтів; логістичні складнощі, що впливають на задоволеність покупця; технічні проблеми, які потребують регулярної підтримки сайту.

Онлайн-продажі — це представлення товару на екрані, тоді як мерчандайзинг — його представлення на полиці офлайн-магазину, і специфіка цього представлення залежить від товарної групи. **Товари промислової групи** (побутова техніка, одяг і взуття, меблі, електроніка, будівельні матеріали) — переважно непродовольчі товари тривалого користування, вибір яких потребує від покупця більше часу й обдумування. Мерчандайзинг тут вимагає поглибленої візуальної презентації, докладних цінників із технічними характеристиками, участі консультантів, демонстраційних зразків чи діючих стендів, тест-зон. Викладку організовують за тематичними зонами та логікою вибору — від базових моделей до просунутіших, забезпечуючи доступність товару для огляду й дотику та взаємодоповнюваність суміжних позицій (смартфон поруч із захисним склом і чохлом).

**Продовольчі товари** (свіжі продукти, м’ясо й риба, молочна продукція, хлібобулочні вироби, напої, бакалія) мають обмежений термін придатності та потребують швидкої ротації. Основне завдання мерчандайзингу — стимулювати імпульсні покупки, підтримувати обізнаність покупця про акції та вибудовувати логічний маршрут його руху залою. Ключовий принцип — «свіжий товар попереду»: ротація за системою FIFO, коли нові партії викладають позаду старих. Застосовують також принцип «eye-level is buy-level», горизонтальну й вертикальну викладку для різних цінових сегментів, чітке зонування (молочна продукція, заморожені товари, бакалія) та фейсинг. Продаж стимулюють POS-матеріали, дегустації, комплементарна викладка й крос-мерчандайзинг (сніданковий набір із мюслі, молока й чаю), промо-зони біля кас.

**Непродовольчі товари** (одяг і взуття, побутова техніка, косметика й парфумерія, електроніка, канцелярія) мають довший життєвий цикл і менш імпульсивний характер покупки; покупцеві зазвичай потрібна ширша

інформаційна підтримка, а асортимент значно ширший, ніж у продовольчій групі. Викладку організовують за тематичним зонуванням (товари для дому, для гігієни, для офісу), забезпечуючи візуальне домінування ключових позицій, дотримуючись принципу «рівня очей» і групуючи товар за брендом, стилем, розміром чи кольором. Особливу роль відіграє оформлення простору: якісне освітлення, місце для тестування товару, дзеркала, інформаційні дисплеї.

**Завдання 1.**

**Теоретичне завдання.** Поясніть різницю між онлайн-продажами та цифровими продажами. Наведіть по два приклади для кожного поняття та визначте, які компоненти обов'язкові для онлайн-продажу.

_____

_____

_____

_____

**Завдання 2.**

**Ситуаційне завдання.** Майстерня виготовляє шкіряні гаманці та ремені ручної роботи (до 150 виробів на місяць). Власник хоче почати продавати онлайн по всій Україні, а згодом — за кордон, але не має ні сайту, ні досвіду в інтернет-маркетингу. Бюджет на запуск обмежений.

1) Яка модель онлайн-торгівлі (B2C, B2B, C2C, C2B) відповідає цьому випадку? Чи можлива комбінація моделей?

2) Що доцільніше для старту: конструктор сайтів чи маркетплейс? Порівняйте переваги й обмеження.

3) Які інструменти просування (SEO, PPC, email-розсилки, SMM) слід задіяти в першу чергу?

4) Які виклики (конкуренція, кібербезпека, логістика) найбільш імовірні та як їх знизити?

_____

_____

_____

_____

_____

**Завдання 3.**

**Творчі завдання.**

1. Охарактеризуйте моделі онлайн-торгівлі. Результат подайте в таблиці.

Таблиця 8.1. – Моделі онлайн-торгівлі

| **Модель** | **Хто продавець, хто покупець** | **Особливості** | **Приклад платформи** |
|---|---|---|---|
| B2C | | | |
| B2B | | | |
| C2C | | | |
| C2B | | | |

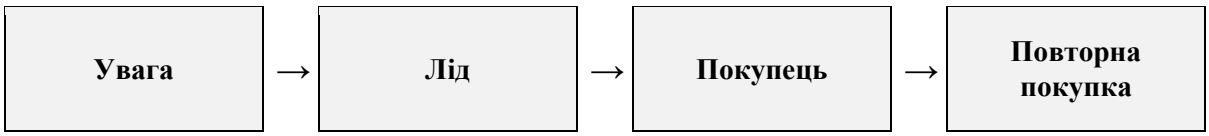
2. Порівняйте мерчандайзинг трьох груп товарів. Результат подайте в таблиці.

Таблиця 8.2. – Специфіка мерчандайзингу за товарними групами

| **Критерій** | **Промислові товари** | **Продовольчі товари** | **Непродовольчі товари** |
|---|---|---|---|
| Головне завдання мерчандайзингу | | | |
| Принцип викладки | | | |
| Роль консультанта / персоналу | | | |
| Інструменти стимулювання | | | |

**Завдання 4.**

**Схематичне завдання.** Доповніть схему воронки онлайн-продажу: для кожного етапу вкажіть його мету, інструменти та показник, за яким оцінюють результат.




Таблиця 8.3. – Воронка онлайн-продажу

| Етап | Мета | Інструменти | Показник |
|---|---|---|---|
| 1. Привернення уваги | | | |
| 2. Отримання ліда | | | |
| 3. Конвертація в покупця | | | |
| 4. Післяпродажне обслуговування | | | |

## Практичні роботи

### Практична робота 8.1. «Побудова воронки онлайн-продажу»

*(розрахункове завдання)*

**Мета:** навчитися розраховувати конверсію на кожному етапі воронки онлайн-продажу.

**Вихідні дані:**

– за місяць сайт відвідали 24 000 унікальних користувачів;

– лід-форму заповнили 1 680 із них;

– здійснили покупку 336 покупців;

– повторну покупку протягом місяця зробили 84 з них.

**Завдання:** розрахувати відсоток переходу (конверсію) на кожному з трьох переходів воронки («відвідувач → лід», «лід → покупець», «покупець → постійний покупець») та загальну конверсію від відвідувача до постійного покупця.

**Порядок виконання:**

1) розрахувати конверсію «відвідувач → лід»;

2) розрахувати конверсію «лід → покупець»;

3) розрахувати конверсію «покупець → постійний покупець»;

4) розрахувати загальну конверсію «відвідувач → постійний покупець»;

5) визначити, на якому етапі найбільші втрати аудиторії, і запропонувати одну ідею покращення цього етапу.

**Форма звітності:** розрахунок (можна у вигляді схеми воронки) з висновком.

Розрахунок і висновок:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

**Практична робота 8.2. «Аудит інтернет-магазину»** *(аналітичне завдання)*

**Мета:** навчитися оцінювати онлайн-магазин з погляду інструментів і зручності для покупця.

**Завдання:** обрати реальний український інтернет-магазин і проаналізувати його за критеріями: зручність навігації сайту, наявність фільтрів пошуку, швидкість оформлення замовлення, представлені способи оплати й доставки, використовувані канали просування (SEO, реклама, SMM — за помітними ознаками).

**Порядок виконання:**

1) обрати інтернет-магазин для аналізу;
2) пройти шлях умовної покупки й зафіксувати спостереження за кожним критерієм;
3) визначити 2–3 сильні сторони магазину;
4) сформулювати 2–3 рекомендації щодо покращення.

**Форма звітності:** письмовий аудит (1–2 стор.).

**Практична робота 8.3. «Мерчандайзингові рекомендації для товарної групи»** *(практично-творче завдання)*

**Мета:** застосувати специфічні принципи мерчандайзингу для конкретної товарної групи.

**Завдання:** обрати одну товарну групу (промислову, продовольчу або непродовольчу) і конкретну категорію товару в її межах; розробити рекомендації щодо викладки з урахуванням специфічних принципів цієї групи.

**Порядок виконання:**

1) обрати товарну групу й конкретну категорію товару;

2) визначити застосовний принцип викладки (наприклад, ротація FIFO для продовольчої групи, тест-зони для промислової, групування за брендом для непродовольчої);

3) описати конкретне рішення з викладки та обґрунтувати його доцільність.

**Форма звітності:** письмовий опис рекомендацій (0,5–1 стор.), за бажанням — зі схемою.

**Завдання 5.**

**Тестові завдання.** Оберіть одну правильну відповідь.

1. Цифрові продажі — це реалізація:

а) продуктів, які існують лише у віртуальному форматі

б) будь-яких товарів через телефон

в) товарів тільки через маркетплейси

г) продукції лише для юридичних осіб

2. Яка модель онлайн-торгівлі описує продаж між самими користувачами?

а) B2C

б) B2B

в) C2B

г) C2C

3. Фотобанк, куди фотографи завантажують власні знімки для продажу бізнесу, є прикладом моделі:

а) B2C

б) C2C

в) C2B

г) B2B

4. Який із компонентів не належить до ключових компонентів онлайн-продажу?

а) платіжні системи

б) власний виробничий цех

в) логістика

г) CRM-система

5. Який етап воронки онлайн-продажу є останнім?

а) післяпродажне обслуговування

б) привернення уваги

в) отримання ліда

г) конвертація ліда в покупця

6. За принципом «свіжий товар попереду» (FIFO) нові партії продовольчих товарів:

а) викладають перед старими

б) залишають на складі до продажу старих

в) викладають у зоні кас

г) викладають позаду старих

7. Для товарів промислової групи в мерчандайзингу особливо важливі:

а) швидка ротація запасів через короткий термін придатності

б) виключно імпульсні покупки біля кас

в) докладні цінники з характеристиками, консультанти та демонстраційні зразки

г) відмова від тест-зон

8. Які платформи призначені для автоматичної видачі цифрового продукту покупцеві після оплати?

а) Amazon та eBay

б) Gumroad і SendOwl

в) OLX та Prom.ua

г) Google Analytics та Power BI

**Рекомендована література до теми**

1. Краус К. М., Краус Н. М., Манжура О. В. Електронна комерція та Інтернет-торгівля : навчально-методичний посібник. Київ : Аграр Медіа Груп, 2021. 454 с.

2. Садчикова І., Тарасенко А., Дубина М. Теоретичне обґрунтування сутності поняття «електронна комерція». Економіка та суспільство. 2023. № 53. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-53-36.

3. Марушко Н., Воляник Г. Мерчандайзинг : навчальний посібник. Львів : Магнолія, 2025. 220 с.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 9. АНАЛІТИКА ПРОДАЖІВ І ЗВІТНІСТЬ

Кількість годин: денна форма навчання – 2, заочна форма навчання – 1.

**Мета практичного заняття:** сформувати розуміння мети, типів звітності та рівнів аналітики продажів; набути навичок розрахунку показників AOV, CAC, LTV і CR, добору інструментів візуалізації та формулювання управлінських висновків за результатами аналізу.

### Базовий теоретичний матеріал

**Аналітика продажів** — це процес збирання, обробки, інтерпретації та практичного використання даних про продажі для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Її мета — визначити, наскільки ефективно працює кожен канал збуту, виявити тенденції в динаміці продажів, спрогнозувати майбутні доходи й оптимізувати маркетингові та торгові стратегії підприємства.

Звітність, що формується на основі аналітики, поділяється на два типи. **Регулярна** охоплює денні, тижневі та місячні звіти, а також порівняльну звітність, яка зіставляє поточні результати з минулими періодами. **Стратегічна** працює в довшому горизонті: піврічні та річні огляди й аналітичні дослідження, покликані оцінити довгострокову ефективність.

Чотири базові показники ефективності продажів: **AOV** (середній чек) — відношення виручки до кількості транзакцій, AOV = Виручка ÷ Кількість транзакцій; **CAC** (вартість залучення клієнта) — маркетингові витрати, поділені на кількість нових клієнтів, CAC = Витрати на залучення ÷ Кількість нових клієнтів; **LTV** (довічна цінність клієнта) — добуток середнього чека на кількість покупок за період, LTV = AOV × Кількість покупок; **CR** (коефіцієнт конверсії) — частка покупців серед усіх відвідувачів, CR = Кількість покупців ÷ Кількість відвідувачів × 100 %. Показник CR відображає ефективність сайту чи рекламної кампанії.

Аналітику виконують за допомогою трьох груп інструментів. **Табличні системи** (Microsoft Excel, Google Sheets) — базовий рівень, доступний практично кожному бізнесу. **CRM-системи** (Бітрікс24, Salesforce, HubSpot) автоматично формують звіти, будують воронки продажів і сегментують клієнтську базу. **BI-платформи** (Power BI, Tableau, Looker) забезпечують глибшу візуалізацію даних та аналітику в режимі, наближеному до реального часу.

Візуалізацію добирають відповідно до аналітичної задачі: **лінійні графіки** найкраще відображають тренди, **стовпчасті діаграми** —

порівняння показників між собою, **кругові діаграми** — структуру (наприклад, розподіл продажів за категоріями чи каналами), **теплові карти** — «гарячі» зони продажів. Для цього найчастіше застосовують Power BI, Google Looker Studio чи Excel-дашборд.

Аналітика продажів проходить чотири рівні. **Описова** відповідає на питання «що сталося?» (продажі зросли на 15 % у вересні). **Діагностична** з'ясовує, чому це сталося (нова промокампанія). **Прогнозна** передбачає, що буде далі (очікуване зростання на 10 % у жовтні). **Прескриптивна**, найскладніша, формулює рекомендацію щодо дій (оптимізувати рекламний бюджет на користь найефективніших каналів). Автоматизація звітності (поєднання Power BI з Google Analytics, Microsoft Power Automate, Zapier) скорочує кількість людських помилок і пришвидшує ухвалення рішень.

Аналітика продажів — це стратегічний інструмент управління, а не механічний збір цифр. Вона впливає на розроблення нових продуктів, оптимізацію рекламних кампаній, побудову системи мотивації продавців і навіть на прогнозування навантаження складу та логістичних потужностей. Показники KPI, дані CRM і прогнозування утворюють спільну «мову» керівника відділу продажів.

**Завдання 1.**

**Теоретичне завдання.** Чому аналітику продажів називають стратегічним інструментом управління, а не механічним збиранням цифр? Назвіть три управлінські рішення, які базуються на аналітиці продажів.

_____

_____

_____

_____

**Завдання 2.**

**Ситуаційне завдання.** Керівник відділу продажу інтернет-магазину товарів для дому щодня вимагає від аналітика звіт на 12 сторінок із усіма можливими показниками. Рішення за звітами ухвалюють із запізненням, а річний огляд не готують узагалі.

1) Які типи звітності (регулярна, стратегічна) необхідно запровадити й з якою періодичністю?

2) Запропонуйте шість ключових показників для щоденного, тижневого та місячного звіту.

3) Які інструменти (табличні системи, CRM, BI-платформи) доцільні для цього підприємства?

4) Яку візуалізацію добрати для кожного з показників?

_____

_____

_____

_____

_____

**Завдання 3.**

**Творчі завдання.**

1. Запишіть формули показників ефективності продажів і поясніть їхній зміст. Результат подайте в таблиці.

Таблиця 9.1. – Показники ефективності продажів

| Показник | Формула | Що відображає |
|---|---|---|
| AOV | | |
| CAC | | |
| LTV | | |
| CR | | |

2. Визначте рівень аналітики (описова, діагностична, прогнозна, прескриптивна) для кожного запитання керівника.

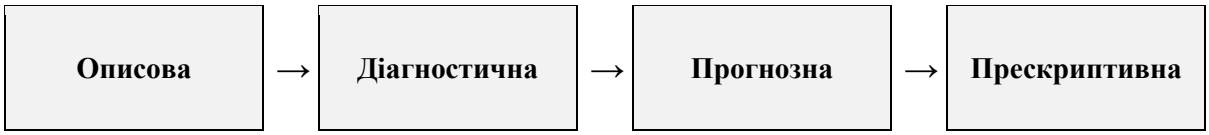
Таблиця 9.2. – Рівні аналітики

| Запитання керівника | Рівень аналітики |
|---|---|
| Скільки ми продали у вересні? | |
| Чому в жовтні знизилася конверсія? | |
| Скільки ми продамо в листопаді? | |
| У які канали вкласти рекламний бюджет наступного місяця? | |

3. Підберіть вид візуалізації (лінійний графік, стовпчаста діаграма, кругова діаграма, теплова карта) для кожної задачі: 1) динаміка продажів за 12 місяців — _____; 2) порівняння виручки чотирьох магазинів — _____; 3) структура продажів за категоріями — _____; 4) «гарячі» зони продажів на карті торговельного залу — _____.

**Завдання 4.**

**Схематичне завдання.** Доповніть схему чотирьох рівнів аналітики продажів: для кожного рівня сформулюйте питання, наведіть приклад і назвіть інструмент.




Таблиця 9.3. – Рівні аналітики продажів

| Рівень | Питання | Приклад | Інструмент |
|---|---|---|---|
| Описова | | | |
| Діагностична | | | |
| Прогнозна | | | |
| Прескриптивна | | | |

## Практичні роботи

### Практична робота 9.1. «Повний розрахунок чотирьох ключових KPI»

*(розрахункове завдання)*

**Мета:** закріпити розрахунок усіх основних показників аналітики продажів в одному комплексному завданні.

**Вихідні дані:**

– за місяць виручка магазину становила 720 000 грн при 1 200 чеках;

– на маркетинг витрачено 60 000 грн, залучено 40 нових клієнтів;

– середня кількість покупок постійного клієнта за рік — 8;

– сайт магазину відвідали 15 000 разів, здійснено 450 покупок.

**Завдання:** розрахувати AOV, CAC, LTV та CR за наведеними даними (використовуючи щойно розрахований AOV як середній чек у формулі LTV); зробити комплексний висновок про економіку продажів підприємства.

**Порядок виконання:**

1) розрахувати AOV (виручка ÷ кількість чеків);
2) розрахувати CAC (витрати на маркетинг ÷ кількість нових клієнтів);
3) розрахувати LTV (AOV × кількість покупок за рік);
4) розрахувати CR ((покупці ÷ відвідувачі) × 100 %);
5) звести всі показники в таблицю, порівняти LTV і CAC та сформулювати загальний висновок.

**Форма звітності:** таблиця розрахунків з висновком.

Таблиця 9.4. – Ключові показники аналітики продажів

| Показник | Формула | Розрахунок | Результат |
|---|---|---|---|
| AOV | | | |
| CAC | | | |
| LTV | | | |
| CR | | | |

## Практична робота 9.2. «Структура щотижневого звіту з продажів»

*(практично-творче завдання)*

**Мета:** навчитися проєктувати корисну управлінську звітність.

**Завдання:** розробити структуру щотижневого звіту з продажів для керівника відділу: визначити перелік показників (не менше 6), джерело даних для кожного (CRM, Excel, сайт-аналітика тощо) і рекомендований спосіб візуалізації (таблиця, лінійний графік, кругова діаграма).

**Порядок виконання:**

1) визначити цільову аудиторію звіту й мету його використання;
2) скласти перелік не менше ніж 6 показників;
3) для кожного показника вказати джерело даних і формат візуалізації;
4) розташувати показники в логічному порядку в макеті звіту.

**Форма звітності:** макет структури звіту (таблиця або ескіз дашборду).

Таблиця 9.5. – Структура щотижневого звіту з продажів

| № | Показник | Джерело даних | Візуалізація |
|---|---|---|---|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |
| 5 | | | |
| 6 | | | |

**Практична робота 9.3. «Від опису до рекомендації: чотири рівні аналітики»** *(аналітичне завдання)*

**Мета:** навчитися застосовувати чотири види аналітики (описова, діагностична, прогнозна, прескриптивна) до однієї управлінської ситуації.

**Завдання:** за наданою умовною ситуацією («продажі категорії товару впали на 18 % порівняно з минулим місяцем») послідовно сформулювати: описове твердження про факт; дві можливі діагностичні причини; прогноз на наступний місяць за умови збереження тенденції; прескриптивну рекомендацію керівництву.

**Порядок виконання:**

1) сформулювати описове твердження про ситуацію;
2) запропонувати щонайменше дві гіпотези причин (діагностичний рівень);
3) зробити прогноз розвитку ситуації;
4) сформулювати конкретну дію-рекомендацію керівництву (прескриптивний рівень).

**Форма звітності:** письмова відповідь за чотирма пунктами (0,5–1 стор.).

**Завдання 5.**

**Тестові завдання.** Оберіть одну правильну відповідь.

1. Аналітика продажів — це процес:
   а) виготовлення продукції за технологічною картою
   б) збирання, обробки та використання даних про продажі для ухвалення управлінських рішень
   в) виключно рекламного просування товарів
   г) контролю якості сировини на складі
2. До регулярної звітності належать:
   а) денні, тижневі та місячні звіти
   б) лише піврічні огляди
   в) лише річні аналітичні дослідження
   г) виключно стратегічні плани
3. Як розраховують середній чек (AOV)?
   а) витрати на залучення ÷ кількість нових клієнтів
   б) кількість покупців ÷ кількість відвідувачів
   в) виручка ÷ кількість відвідувачів сайту
   г) виручка ÷ кількість транзакцій
4. CAC — це:
   а) відсоток покупців серед відвідувачів сайту
   б) середня сума однієї покупки
   в) маркетингові витрати, поділені на кількість нових клієнтів
   г) загальний прибуток за рік
5. Коефіцієнт конверсії (CR) відображає:
   а) середню суму одного замовлення
   б) частку покупців серед усіх відвідувачів
   в) вартість залучення клієнта
   г) кількість повторних покупок за рік
6. Який вид візуалізації найкраще показує тренд?
   а) лінійний графік
   б) кругова діаграма
   в) теплова карта
   г) таблиця без графіків
7. Який рівень аналітики відповідає на запитання «чому це сталося?»
   а) описовий
   б) прогнозний
   в) прескриптивний
   г) діагностичний

8. Який рівень аналітики формулює конкретні рекомендації щодо дій?

а) описовий

б) діагностичний

в) прескриптивний

г) прогнозний

**Рекомендована література до теми**

1. Застосування інформаційних технологій при бізнес-аналізі діяльності організації в кризових умовах. Галицький економічний вісник. 2023. № 2(81). DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.

2. Менеджмент і маркетинг : посібник / К. М. Краус, Н. М. Краус, Ю. М. Радзіховська. Київ : Аграр Медіа Груп, 2022. 241 с.

3. Безтелесна Л. І. Управління продажами : навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2023. 108 с.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 10. ЕТИЧНІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ, ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ПРОДАЖАХ

Кількість годин: денна форма навчання – 1, заочна форма навчання – не передбачено (тема опрацьовується в межах самостійної роботи).

**Мета практичного заняття:** сформувати розуміння етичних принципів, психологічних особливостей і правових вимог у сфері продажів в Україні; навчитися аналізувати етичні дилеми, застосовувати конструктивні техніки впливу на клієнта та оцінювати правові ризики продажу.

### Базовий теоретичний матеріал

**Етика у продажах** — це система моральних норм, правил і принципів, які визначають поведінку продавця щодо покупця, конкурентів і суспільства загалом та гарантують чесність, відповідальність, справедливість і повагу в кожній торговельній взаємодії. Основні принципи: **чесність** (правдива й повна інформація про товар, категорична заборона маніпуляцій); **конфіденційність** (належний захист персональних даних клієнтів); **відповідальність** (реальне виконання зобов'язань, обіцянок і гарантій); **повага** (уважність до індивідуальних потреб клієнта); **уникнення конфлікту інтересів** (неупередженість і прозорість у прийнятті рішень).

На практиці продавець стикається з етичними дилемами: чи продавати товар із відомим, хай незначним дефектом; чи допустимо застосовувати надто агресивні маркетингові прийоми; як поводитися з вразливими категоріями клієнтів. Розв'язати такі дилеми на системному рівні допомагають продумана корпоративна культура й регулярне навчання персоналу. **Соціальна відповідальність** бізнесу в продажах охоплює екологічну складову (свідоме ставлення до упаковки й утилізації), підтримку споживачів у складних життєвих ситуаціях і принципову відмову від нечесної конкуренції.

Психологічний вимір продажів починається з розуміння клієнта: чому він купує (з реальної потреби, бажання чи під впливом миттєвого імпульсу), як на нього впливають переконання, емоції чи раціональні аргументи, які страхи й сумніви його стримують (страх помилитися, фінансові обмеження, недовіра до незнайомого продавця). Конструктивно, а не маніпулятивно працювати з цими механізмами допомагають техніки: **активне слухання** (клієнт відчуває, що його чують, і психологічні бар'єри знижуються); **емпатія** (щире співпереживання формує довіру); **віддзеркалення** (підсвідоме повторення жестів чи манери мовлення співрозмовника);

**позитивне підкріплення** (похвала чи підтвердження правильності зробленого вибору); метод **«Yes-set»** (серія простих запитань з очевидно позитивною відповіддю, що поступово формує загальну згоду).

Типові психологічні бар'єри — скептицизм і недовіра, страх помилки, інформаційна перевтома від надмірної кількості варіантів — долають насамперед чесність, прозорість умов і конкретні гарантії, а не тиск чи наполегливість. Особистість продавця — харизма, здатність контролювати емоції, розвинені комунікативні навички — впливає на результат розмови часто не менше, ніж характеристики товару.

Правове забезпечення продажів в Україні спирається на кілька ключових актів: Закон України «Про захист прав споживачів» (права покупців і відповідні обов'язки продавців); Цивільний кодекс України (договірні відносини купівлі-продажу); Закон України «Про рекламу» (правила поширення рекламної інформації); Закон України «Про захист персональних даних» (вимоги до безпеки персональної інформації клієнтів). З них випливають вимоги до процесу продажу: надавати повну та достовірну інформацію про товар, забезпечувати право покупця на повернення чи обмін, дотримуватися правил торгівлі щодо термінів і якості, не порушувати регулювання рекламної діяльності.

За порушення цих вимог настає відповідальність трьох рівнів: **адміністративна** (штрафи й санкції за порушення правил торгівлі); **цивільна** (відшкодування збитків і компенсації); **кримінальна** (у найтяжчих випадках — шахрайство, підробка товару, заподіяння шкоди здоров'ю споживача). На рівні підприємства це означає потребу розробляти внутрішні регламенти, регулярно навчати персонал нормам чинного законодавства, проводити контроль і аудит продажів та належно вести документацію.

Етичний, психологічний і правовий виміри тісно пов'язані. Етика підтримує репутацію бізнесу в довгостроковій перспективі, психологія дає змогу вибудувати ефективну комунікацію з клієнтом, а право захищає інтереси обох сторін угоди, встановлюючи чіткі межі дозволеного. Комплексне дотримання всіх трьох складових підвищує ефективність продажів і створює стійку конкурентну перевагу, яку значно складніше скопіювати, ніж цінову пропозицію.

**Завдання 1.**

**Теоретичне завдання.** Назвіть і охарактеризуйте п’ять принципів етики продавця. До яких наслідків для репутації бізнесу призводить порушення кожного з них?

_____

_____

_____

_____

**Завдання 2.**

**Ситуаційне завдання.** Продавець-консультант магазину електроніки знає, що в партії бездротових навушників виявлено незначний дефект: у частині виробів швидше за заявлений час розряджається акумулятор. Керівник наполягає виконати місячний план і не повідомляти покупців, оскільки «більшість нічого не помітить». Покупець просить не лише розповісти про модель, а й залишає особисті дані для програми лояльності.

1) Які етичні принципи порушуватиме продаж без розкриття інформації про дефект?

2) Які правові вимоги та які види відповідальності можуть настати для продавця й підприємства?

3) Як має діяти продавець? Запропонуйте два етично прийнятні варіанти вирішення.

4) Які вимоги до обробки персональних даних клієнта слід дотримати?

_____

_____

_____

_____

_____

**Завдання 3.**

**Творчі завдання.**

1. Охарактеризуйте нормативну базу продажів в Україні. Результат подайте в таблиці.

Таблиця 10.1. – Нормативно-правове забезпечення продажів

| Нормативний акт | Що регулює | Приклад вимоги до продавця |
|---|---|---|
| Закон України «Про захист прав споживачів» | | |
| Цивільний кодекс України | | |
| Закон України «Про рекламу» | | |
| Закон України «Про захист персональних даних» | | |

2. Охарактеризуйте види юридичної відповідальності за порушення вимог у сфері продажів. Результат подайте в таблиці.

Таблиця 10.2. – Види відповідальності

| Вид відповідальності | Підстави | Приклад наслідків |
|---|---|---|
| Адміністративна | | |
| Цивільна | | |
| Кримінальна | | |

3. Доберіть до кожної техніки (цифра) відповідний опис (літера).

| Поняття | Характеристика |
|---|---|
| 1. Активне слухання → | А. Серія простих запитань з очевидно позитивною відповіддю, що формує загальну згоду. |
| 2. Емпатія → | Б. Підсвідоме повторення жестів чи манери мовлення співрозмовника. |
| 3. Віддзеркалення → | В. Щире співпереживання ситуації клієнта, що формує довіру. |

| Поняття | Характеристика |
|---|---|
| 4. Позитивне підкріплення → | Г. Похвала чи підтвердження правильності зробленого клієнтом вибору. |
| 5. Метод «Yes-set» → | Д. Уважне вислуховування, завдяки якому клієнт відчуває, що його чують. |

1) _____; 2) _____; 3) _____; 4) _____; 5) _____.

**Завдання 4.**

**Схематичне завдання.** Доповніть схему взаємозв'язку етичного, психологічного та правового вимірів продажів.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Етика** | ↔ | **Психологія** | ↔ | **Право** | → | **Репутація, довіра клієнтів, стійка конкурентна перевага** |

Таблиця 10.3. – Виміри продажів

| Вимір | Що забезпечує | Ризик у разі порушення | Інструмент підприємства |
|---|---|---|---|
| Етичний | | | |
| Психологічний | | | |
| Правовий | | | |

## Практичні роботи

**Практична робота 10.1. «Розв'язання етичної дилеми»** *(аналітичне завдання)*

**Мета:** навчитися застосовувати етичні принципи продажів до конкретної практичної ситуації.

**Завдання:** проаналізувати запропоновану (або самостійно змодельовану) ситуацію етичної дилеми в продажах (наприклад, продаж товару з невеликим прихованим дефектом, тиск на вразливого клієнта, перебільшення властивостей товару) і запропонувати етичне рішення з обґрунтуванням, які принципи при цьому застосовуються.

**Порядок виконання:**

1) описати або обрати ситуацію етичної дилеми;

2) визначити, які етичні принципи порушуються в неетичному варіанті поведінки;

3) запропонувати етичний варіант дії продавця;

4) обґрунтувати довгострокову вигоду етичного підходу для бізнесу.

**Форма звітності:** письмовий аналіз ситуації (0,5–1 стор.).

**Практична робота 10.2. «Кодекс етичної поведінки продавця»**
*(практично-творче завдання)*

**Мета:** розробити практичний документ, що регламентує етичну поведінку персоналу.

**Завдання:** для умовної торговельної компанії розробити короткий кодекс етичної поведінки продавця з 5–7 пунктів, що охоплює принципи чесності, конфіденційності, відповідальності, поваги до клієнта та уникнення конфлікту інтересів.

**Порядок виконання:**

1) сформулювати 5–7 конкретних, застосовних на практиці правил (не загальних гасел);

2) для кожного пункту навести короткий приклад ситуації, коли правило застосовується;

3) оформити результат як єдиний документ.

**Форма звітності:** оформлений документ «Кодекс етичної поведінки продавця».

**Практична робота 10.3. «Права споживача в конкретній ситуації»**
*(аналітично-правове завдання)*

**Мета:** навчитися застосовувати норми законодавства України до практичної ситуації в продажах.

**Завдання:** за запропонованою (або самостійно змодельованою) ситуацією — наприклад, покупцю продали технічно несправний товар і відмовляють у поверненні — визначити, які права споживача порушено, на які нормативні акти можна послатися, і яка відповідальність може настати для продавця.

**Порядок виконання:**

1) описати ситуацію;

2) визначити, які саме права споживача порушено;

3) вказати конкретний нормативний акт, що захищає ці права;

4) визначити можливий вид відповідальності продавця (адміністративна, цивільна чи кримінальна) залежно від тяжкості порушення.

**Форма звітності:** письмовий юридичний аналіз ситуації (0,5–1 стор.).

**Завдання 5.**

**Тестові завдання.** Оберіть одну правильну відповідь.

1. Етика у продажах — це система:

а) податкових зобов’язань підприємства

б) технічних вимог до продукції

в) моральних норм і принципів поведінки продавця щодо покупця, конкурентів і суспільства

г) внутрішніх норм виробітку

2. Принцип конфіденційності в продажах означає:

а) розкриття умов угоди конкурентам

б) належний захист персональних даних клієнтів

в) публікацію відгуків без згоди клієнтів

г) заборону клієнтові ставити запитання

3. Який принцип передбачає правдиву й повну інформацію про товар і заборону маніпуляцій?

а) чесність

б) конфіденційність

в) повага

г) уникнення конфлікту інтересів

4. Метод «Yes-set» полягає в:

а) повторенні заперечення клієнта власними словами

б) наданні знижки без запиту

в) тиску на клієнта щодо швидкого рішення

г) серії простих запитань з очевидно позитивною відповіддю

5. Віддзеркалення — це:

а) показ клієнтові дзеркальної упаковки товару

б) письмове повторення умов договору

в) підсвідоме повторення жестів чи манери мовлення співрозмовника

г) повернення товару продавцеві

6. Який закон визначає права покупців і кореспондуючі обов’язки продавців?

а) Закон України «Про рекламу»

б) Закон України «Про захист прав споживачів»

в) Закон України «Про захист персональних даних»

г) Закон України «Про стандартизацію»

7. Яка відповідальність настає за шахрайство, підробку товару чи заподіяння шкоди здоров'ю споживача?

а) кримінальна

б) адміністративна

в) цивільна

г) дисциплінарна

8. Яку роль відіграє право в системі трьох вимірів продажів?

а) підвищує швидкість обслуговування клієнтів

б) замінює етичні норми

в) визначає цінову політику підприємства

г) захищає інтереси обох сторін угоди, встановлюючи межі дозволеного

**Рекомендована література до теми**

1. Закон України «Про захист прав споживачів» від 10.06.2023 № 3153-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/3153-20

2. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Етика та психологія ділових відносин : навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця : ВНТУ, 2023. 246 с.

3. Еволюція захисту прав споживачів у вітчизняному правовому полі: огляд новітніх тенденцій у законодавстві. Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича, кафедра публічного права : вебсайт. 2024. URL: https://law.chnu.edu.ua/evoliutsiia-zakhystu-prav-spozhyvachiv-ohliad-novitnikh-tendentsii-u-zakonodavstvi/

## ПЕРЕЛІК ПІДСУМКОВИХ ПИТАНЬ З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА МЕРЧАНДАЙЗИНГ»

### *Тема 1. Теоретичні основи управління продажами та мерчандайзингу*

1. У чому полягає сутність управління продажами як управлінського процесу?

2. Які основні підходи до управління продажами виокремлюють у сучасній практиці?

3. У чому полягають відмінності клієнтоорієнтованого та CRM-орієнтованого підходів до управління продажами?

4. Які основні показники ефективності (KPI) використовуються в управлінні продажами?

5. У чому полягають відмінності управління продажами в сегментах B2B і B2C?

6. Що таке мерчандайзинг та які його основні завдання?

7. У чому суть принципу «5P» мерчандайзингу?

8. Які основні методи мерчандайзингу застосовуються у роздрібній торгівлі?

### *Тема 2. Канали збуту, розподіл і реалізація мерчандайзингу в роздрібній торгівлі*

9. Що таке канал збуту та які показники характеризують його довжину і ширину?

10. Які типи каналів збуту виокремлюють за кількістю рівнів посередників?

11. У чому різниця між інтенсивним, селективним та ексклюзивним розподілом?

12. Які критерії враховуються під час вибору каналу збуту та посередника?

13. Які етапи включає реалізація концепції мерчандайзингу в роздрібній торгівлі?

14. Які принципи лежать в основі планування торговельного залу?

15. Які типові схеми планування торговельного залу застосовуються в роздрібній торгівлі?

16. Які способи викладки товарів використовуються в мерчандайзингу?

***Тема 3. Прогнозування продажів і планування***

17. У чому полягає роль прогнозування продажів для планування збутової діяльності?

18. Чим якісні методи прогнозування відрізняються від кількісних?

19. Які основні етапи включає процес прогнозування продажів?

20. Які методи кількісного прогнозування продажів застосовуються на практиці?

21. Які показники використовуються для оцінки точності прогнозу?

22. Що включає план продажів, сформований на основі прогнозу?

23. Які основні обмеження та ризики має прогнозування продажів?

***Тема 4. Стимулювання продажів і психологія мерчандайзингу***

24. Що таке стимулювання продажів та на яких об’єктів воно може бути спрямоване?

25. Які форми стимулювання продажів виокремлюють?

26. Які переваги та недоліки має застосування методів стимулювання продажів?

27. Як оцінюється ефективність стимулювання продажів?

28. Які психологічні аспекти враховуються в мерчандайзингу?

29. Який вплив має колірна психологія на поведінку покупця?

30. Які сенсорні стимули використовуються в мерчандайзингу для впливу на покупця?

***Тема 5. CRM і робота з клієнтами***

31. Що таке CRM та які основні цілі впровадження CRM-систем?

32. Які компоненти включає типова CRM-система?

33. Які етапи передбачає впровадження CRM-системи на підприємстві?

34. Як CRM впливає на якість обслуговування та лояльність клієнтів?

35. Які основні виклики виникають під час впровадження CRM-систем?

***Тема 6. Переговори та заперечення***

36. Які основні етапи включає переговорний процес?

37. Які види заперечень клієнтів виокремлюють?

38. Які методи роботи із запереченнями застосовуються в продажах?

39. Які психологічні аспекти є важливими під час ведення переговорів?

40. Що варто враховувати під час ведення переговорів у міжкультурному середовищі?

***Тема 7. Управління командою продажу та персоналом мерчандайзингу: мотивація, контроль, KPI***

41. Які види мотивації застосовуються в управлінні командою продажу?

42. Які форми контролю застосовуються щодо команди продажу?

43. Що таке KPI та яку класифікацію KPI застосовують у продажах?

44. Як розраховуються основні KPI команди продажу?

45. Яка роль персоналу в системі мерчандайзингу?

46. Які виклики виникають у роботі мерчандайзерів?

***Тема 8. Онлайн-продажі та мерчандайзинг за товарними групами***

47. Чим відрізняються онлайн-продажі від цифрових продажів?

48. Які моделі онлайн-продажів (B2C, B2B, C2C, C2B) виокремлюють?

49. Які етапи включає процес онлайн-продажу?

50. Які інструменти та платформи використовуються для онлайн-продажів?

51. У чому полягають особливості мерчандайзингу товарів промислової групи?

52. Які принципи викладки застосовуються для товарів продовольчої групи?

53. Які особливості мерчандайзингу товарів непродовольчої групи?

***Тема 9. Аналітика продажів і звітність***

54. У чому полягає мета аналітики продажів?

55. Які типи звітності застосовуються у продажах?

56. Що показують ключові показники AOV, CAC, LTV, CR?

57. Які інструменти аналітики продажів застосовуються на практиці?

58. Які види аналітики (описова, діагностична, прогнозна, прескриптивна) виокремлюють?

59. Яке значення має автоматизація звітності для управління продажами?

***Тема 10. Етичні та психологічні аспекти, правове забезпечення в продажах***

60. У чому полягає сутність етики у продажах?

61. Які основні принципи етичної поведінки продавця?

62. Які психологічні техніки впливу застосовуються в процесі продажу?

63. Які психологічні бар’єри виникають у клієнтів під час здійснення покупки?

64. Які нормативно-правові акти регулюють сферу продажів в Україні?

65. Яка відповідальність передбачена за порушення законодавства у сфері продажів?

# КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ РОБІТ З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА МЕРЧАНДАЙЗИНГ»

Оцінювання виконання практичних робіт з дисципліни «Управління продажами та мерчандайзинг» здійснюється з урахуванням повноти й якості виконання запропонованих завдань, рівня засвоєння теоретичного матеріалу та здатності здобувача застосовувати його для розв’язання практичних і управлінських задач.

Під час оцінювання враховують правильність використання термінології, коректність розрахунків (формули, одиниці виміру, проміжні результати), логічність і структурованість викладу, обґрунтованість висновків і рекомендацій, а також самостійність виконання роботи, дотримання зазначеної для кожної практичної роботи форми звітності та активність під час обговорення ситуаційних завдань.

## Критерії оцінювання поточної роботи на практичних заняттях

| Бали | Критерії оцінювання |
|---|---|
| 5 | Здобувач демонструє повне, системне та глибоке знання навчального матеріалу, вільно оперує понятійно-категоріальним апаратом управління продажами та мерчандайзингу, аргументовано застосовує теоретичні положення під час аналізу практичних і управлінських ситуацій. Самостійно та правильно виконує практичні, аналітичні й розрахункові завдання, активно і конструктивно бере участь у дискусіях та командній роботі, формулює обґрунтовані висновки і пропонує доцільні рішення. |
| 4 | Здобувач демонструє достатньо повне та системне знання навчального матеріалу, правильно розкриває основні положення теми та застосовує відповідні підходи й інструменти управління продажами та мерчандайзингу. Практичні й аналітичні завдання виконує переважно правильно, допускаючи окремі несуттєві неточності, що не впливають на загальну обґрунтованість висновків і рішень. |
| 3 | Здобувач демонструє достатній рівень засвоєння основного навчального матеріалу, розуміє ключові поняття та положення теми, однак допускає окремі помилки під час їх практичного застосування. Практичні, аналітичні та розрахункові завдання виконує в основному правильно, проте має труднощі з поглибленим аналізом, аргументацією власної позиції та обґрунтуванням окремих висновків. |
| 2 | Здобувач демонструє часткове та недостатньо системне засвоєння навчального матеріалу, володіє окремими поняттями й положеннями теми, але має суттєві труднощі з їх практичним застосуванням. Завдання виконано частково або з істотними помилками; висновки та запропоновані рішення недостатньо обґрунтовані. |
| 1 | Здобувач демонструє фрагментарні знання навчального матеріалу, відтворює лише окремі поняття та положення теми, не демонструє належного розуміння їх взаємозв’язків і практичного застосування. Виконує лише окремі елементи завдань, допускає значну кількість суттєвих помилок, не може належно аргументувати власну позицію. |
| 0 | Здобувач не продемонстрував засвоєння навчального матеріалу та/або не виконав передбачені відповідною темою практичні, аналітичні чи розрахункові завдання. |

## Критерії оцінювання модульного контролю

Модульний контроль проводять після завершення вивчення змістового модуля у формі тестових та/або контрольних завдань.

Максимальна кількість балів за кожний модульний контроль становить 10, загалом за два модульні контролі – 20 балів.

| Бали | Критерії оцінювання |
|---|---|
| 9–10 | Здобувач демонструє повне, системне та усвідомлене засвоєння матеріалу змістового модуля, правильно виконує тестові та/або контрольні завдання, вільно оперує понятійно-категоріальним апаратом управління продажами та мерчандайзингу, аргументовано застосовує теоретичні положення під час аналізу практичних і управлінських ситуацій, формулює обґрунтовані висновки та рішення. |
| 7–8 | Здобувач демонструє достатньо повне засвоєння матеріалу змістового модуля, правильно виконує більшість тестових та/або контрольних завдань, розуміє основні концепції та підходи у сфері управління продажами і мерчандайзингу та здатний застосовувати їх у практичних ситуаціях, допускаючи окремі несуттєві помилки або неточності. |
| 5–6 | Здобувач засвоїв основні положення змістового модуля, однак знання мають недостатньо системний характер; під час виконання тестових та/або контрольних завдань допускає окремі суттєві помилки, має труднощі із застосуванням теоретичних положень до практичних ситуацій та обґрунтуванням висновків. |
| 3–4 | Здобувач демонструє фрагментарне засвоєння матеріалу змістового модуля; тестові та/або контрольні завдання виконано частково, допущено суттєві помилки, практичне застосування знань обмежене, висновки та запропоновані рішення недостатньо обґрунтовані. |
| 1–2 | Здобувач демонструє початковий рівень засвоєння матеріалу змістового модуля; володіє лише окремими поняттями та положеннями, виконав окремі елементи тестових та/або контрольних завдань, допускає значну кількість суттєвих помилок і не демонструє належної здатності застосовувати отримані знання. |
| 0 | Здобувач не виконав завдання модульного контролю або результати виконання не демонструють засвоєння навчального матеріалу відповідного змістового модуля. |

# ГЛОСАРІЙ ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ І ПОНЯТЬ

**Аналітика продажів** – процес збирання, обробки, інтерпретації та практичного використання даних про продажі для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

**Відтік клієнтів (churn rate)** – частка клієнтів, що припинили купувати протягом періоду, у кількості клієнтів на його початок.

**Воронка продажів** – послідовність етапів руху потенційного покупця від першого контакту до покупки та повторної покупки.

**Етика у продажах** – система моральних норм і принципів, які визначають поведінку продавця щодо покупця, конкурентів і суспільства: чесність, конфіденційність, відповідальність, повага, уникнення конфлікту інтересів.

**Заперечення** – сигнал клієнта про брак інформації чи впевненості для ухвалення рішення; не відмова, а привід продовжити діалог.

**Канал збуту** – шлях, яким товар проходить від виробника до кінцевого споживача.

**Колірна психологія** – вплив кольорів у торговельному залі на поведінку покупця: теплі кольори стимулюють до дії, холодні заспокоюють.

**Кросмерчандайзинг (cross-merchandising)** – розміщення поруч товарів, що доповнюють один одного (наприклад, кава й печиво).

**Лід** – потенційний клієнт, який виявив інтерес до пропозиції та залишив контактні дані.

**Мерчандайзинг** – комплекс заходів у місці продажу з розміщення, викладки та презентації товару, що відповідає на запитання «як показати товар покупцю в торговельній точці».

**Модель «5P»** – узагальнення базових принципів мерчандайзингу: товар (Product), місце (Placement), ціна (Price), просування (Promotion), персонал (People).

**Мотивація команди продажу** – процес стимулювання співробітників до максимально результативного виконання завдань; поділяється на матеріальну й нематеріальну.

**Онлайн-продажі** – реалізація товарів і послуг через інтернет-канали, що охоплює весь цикл від первинного маркетингу до доставки покупцю.

**Переговори** – процес комунікації між двома чи більше сторонами, кінцева мета якого — досягнення взаємоприйнятної угоди.

**План продажів** – документ, що визначає обсяги продажів і очікувану виручку, їхню структуру, розподіл завдань між менеджерами, резерв на непередбачені ситуації та бюджет.

**Планограма** – схема, що визначає, який товар, на якій полиці та в якій кількості має бути представлений.

**Планування продажів** – встановлення конкретних цілей щодо обсягів і виручки та розроблення заходів для їх досягнення на основі прогнозу.

**Принцип «eye-level is buy-level»** – товари на висоті очей продаються краще за ті, що розміщені надто високо чи надто низько.

**Прогнозування продажів** – процес оцінювання майбутніх обсягів продажів на основі історичних даних, ринкових тенденцій і зовнішніх чинників.

**Сегментація клієнтів** – поділ клієнтської бази на групи за значущими ознаками: давністю останньої покупки, частотою покупок, сумою витрат, каналом залучення.

**Стимулювання продажів** – сукупність короткострокових маркетингових заходів, спрямованих на прискорення продажу, підтримку попиту та залучення нових клієнтів.

**Управління продажами** – цілеспрямований процес планування, організації, контролю та стимулювання діяльності з реалізації товарів і послуг.

**Утримання клієнтів (retention rate)** – частка клієнтів, збережених за період; доповнення відтоку: Утримання = 100 % − Відтік.

**Фейсинг (facing)** – викладка, за якої товар чітко видно й він повернутий до покупця лицьовою стороною.

**Цифрові продажі** – продаж продуктів, які існують виключно у віртуальному форматі (електронні книги, програмне забезпечення, музика) і не потребують фізичної доставки.

**AOV** – середній чек; відношення виручки до кількості транзакцій: AOV = Виручка ÷ Кількість транзакцій.

**B2B** – модель продажів, у якій продавцем і покупцем є підприємства; характеризується складнішим циклом угоди, великими контрактами й індивідуальним підходом до клієнта.

**B2C** – модель продажів бізнесу кінцевому споживачеві; вирішальними чинниками є зручність і швидкість обслуговування.

**CAC** – вартість залучення клієнта; маркетингові витрати, поділені на кількість нових клієнтів.

**CR** – коефіцієнт конверсії; частка покупців серед усіх відвідувачів, виражена у відсотках.

**CRM** – Customer Relationship Management; стратегія компанії, бізнес-процес і програмне забезпечення для управління взаємовідносинами з клієнтами.

**KPI** – ключові показники ефективності; вимірювані метрики, що відображають рівень досягнення цілей бізнесу, підрозділу чи працівника.

**LTV** – довічна цінність клієнта; у цих методичних рекомендаціях визначається як добуток середнього чека на кількість покупок за період.

**MAPE** – середня абсолютна відсоткова похибка; показник точності прогнозу, що характеризує середнє відхилення прогнозних значень від фактичних у відсотках.

# СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

**Основна література**

1. Крикавський Є. В. Маркетинг : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 416 с.

2. Ліпчук В. В. Маркетинг : підручник. Львів : Світ, 2017. 320 с.

3. Бєляєв О. О. Маркетинг : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 272 с.

4. Гончаренко С. В. Управління продажами : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 256 с.

5. Ковальчук Т. В. Управління продажами: технології та практика. Київ : Знання, 2020. 312 с.

6. Сидоренко І. П. Технології продажів. Львів : Видавництво ЛНУ, 2017. 220 с.

7. Петрова Л. М. Психологія продажів. Київ : Логос, 2016. 198 с.

8. Іваненко В. П. Управління взаємовідносинами з клієнтами: теорія і практика. Київ : Освіта, 2020. 312 с.

9. Петренко І. В. CRM-системи в управлінні продажами. Харків : Бізнес-Інформ, 2019. 256 с.

10. Ковальчук С. В. Стратегії розвитку онлайн-торгівлі : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2022. 140 с.

11. Марченко Н. П. Цифрові продажі: сучасні підходи : монографія. Львів : Видавництво ЛНУ, 2023. 200 с.

12. Середа С. А. Формування системи візуального мерчандайзингу : монографія. Київ : КНТ, 2021. 256 с.

13. Розумей С. Б., Ладинська Ю. В. Психологічні аспекти мерчандайзингу : навч. посібник. Київ : Видавничий дім «Слово», 2010. 184 с.

14. Вантаженко Ю. В., Радзіховська О. В. Торгівельне обладнання і планування торговельних залів : навч. посібник. Харків : ХНУМГ, 2023. 198 с.

15. Kunz G. I. Merchandising: Theory, Principles, and Practice. 3rd ed. New York : Fairchild Books, 2016. 512 p.

**Додаткова література**

16. Іванов О. І. Продажі та переговори. Харків : Видавництво ХНУ, 2019. 184 с.

17. Назаренко В. А. Міжнародні переговори. Київ : МАУП, 2018. 140 с.

18. Коваленко Н. В. Впровадження CRM: практичний досвід. Київ : Економіка, 2020. 224 с.

19. Сидоренко О. М. Інформаційні технології у продажах. Львів : Техніка, 2021. 198 с.

20. Смагільчук М. Л. Методи стимулювання продажів у торгівлі. Київ : ЦУЛ, 2021. 220 с.

21. Чередниченко О. В., Зимбалевська І. М. Мерчандайзинг як сучасна концепція стимулювання збуту продукції // Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 6. С. 74–80.

22. Страшинська Л. В. Мерчандайзинг як ефективний інструмент просування товарів у місцях продажу // Вісник НУХТ. 2020. Вип. 1. С. 115–119.

23. Зозульов О. В., Саранчук В. М. Мерчандайзинг як ефективна форма взаємодії виробника та торговельного підприємства // Актуальні проблеми економіки. 2019. № 4(202). С. 138–145.

24. Copeland M. T. Principles of Merchandising. New York : A. W. Shaw Company, 1924. 156 p.

**Корисні інформаційні та освітні ресурси**

25. Harvard Business Review – матеріали з управління продажами, маркетингу, клієнтського досвіду та лідерства в комерційній діяльності.

26. McKinsey & Company – аналітика щодо тенденцій роздрібної торгівлі, електронної комерції та управління клієнтським досвідом.

27. HubSpot Resources – практичні матеріали, дослідження та інструменти з CRM, продажів та маркетингу.

28. Salesforce Resource Center – методичні та аналітичні матеріали з управління продажами і роботи з клієнтами (CRM).

29. Deloitte Insights – дослідження сучасних тенденцій роздрібної торгівлі, споживчої поведінки та цифрової трансформації продажів.

30. Coursera – онлайн-курси з управління продажами, маркетингу, аналітики даних та мерчандайзингу.

31. Prometheus – українська платформа масових відкритих онлайн-курсів з маркетингу, менеджменту та підприємництва.

32. Google Scholar – пошукова система для роботи з науковими публікаціями з проблематики управління продажами та мерчандайзингу.

33. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського – електронні наукові ресурси, фахові видання та бібліографічні матеріали.