

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2024. № 1.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.23>

УДК 658.8:005.6

О. А. Сергієнко,

*д. е. н., професор кафедри підприємництва, торгівлі і логістики,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9796-9218>*

М. А. Мащенко,

*д. е. н., завідувач кафедри підприємництва, торгівлі і логістики, Національний
технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8863-6040>*

А. Д. Швець,

*аспірант кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-2323-1104>*

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ КОМПАНІЇ

O. Serhiienko,

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”*

M. Mashchenko,

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”*

A. Shvets,

*PhD student of the Department of Business, Trade and Logistics,
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»*

ANALYSIS OF MARKETING TOOLS FOR IMPROVING THE COMPANY'S SALES MANAGEMENT STRATEGY

Роботу присвячено вирішенню актуальної проблеми пошуку шляхів удосконалення стратегії управління продажами на підставі методів економічного аналізу та прогнозування, які б дозволили підвищити якість прийняття рішень щодо формування стратегії управління продажами, зокрема в мережі Інтернет. Для досягнення мети у роботі було досліджено теоретичні засади формування стратегії управління продажами компанії, визначені особливості формування стратегії просування товару в мережі Інтернет. Виявлено, що система ефективного прогнозування продажів є одним з найважливіших елементів успіху компанії. Управління продажами - це галузь менеджменту, в якій можна отримати суттєві переваги, використовуючи ефективні методи, і ці переваги мають грошове вираження. У сучасних умовах ефективність управління продажами підвищується шляхом формування та впровадження дієвої стратегії інтернет-маркетингових заходів, що дозволяє отримувати більш значні конкретні конкурентні результати у відповідності до поставлених цілей, оптимально розподілити та оптимізувати всі ресурси, зокрема фінансові та часові та впровадити постійний моніторинг діяльності під час її виконання з метою корегувальних заходів. PR- комунікації компанії у соціальних мережах дають можливість отримати більше особистої інформації про клієнтів та використати її при формуванні стратегії управління продажами.

Було досліджено залежність прибутку від надання освітніх послуг школи англійської мови «EnglisHouse» від рекламних асигнувань, та побудовано модель прогнозування прибутку. На основі аналізу динаміки відвідувань сайту закладу побудовано моделі оцінки ефективності рекламних заходів для формування стратегії просування послуг в мережі Інтернет. Отримані результати дозволяють закладу оцінювати ефективність стратегії управління продажами освітніх послуг та корегувати стратегію на основі отриманих прогнозних даних.

The paper is devoted to solving the urgent problem of finding ways to improve the sales management strategy based on methods of economic analysis and forecasting, which would allow to improve the quality of decision-making regarding the formation of a sales management strategy, in particular in the Internet. To achieve this goal, the paper studied the theoretical foundations of forming a company's sales management strategy, and identified the features of forming a product promotion strategy in the

Internet. It was found that an effective sales forecasting system is one of the most important elements of a company's success. Sales management is a field of management in which significant advantages can be gained by using effective methods, and these advantages have a monetary expression. In modern conditions, the effectiveness of sales management is increased by forming and implementing an effective strategy for Internet marketing activities, which allows to obtain more significant specific competitive results in accordance with the set goals, optimally allocate and optimize all resources, including financial and time, and implement constant monitoring of activities during its implementation for the purpose of corrective measures. PR communications of the company in social networks provide an opportunity to obtain more personal information about customers and use it in the formation of a sales management strategy.

The dependence of the profit from the provision of educational services of the English language school "EnglisHouse" on advertising allocations was studied, and a profit forecasting model was built. Based on the analysis of the dynamics of website visits, models for evaluating the effectiveness of advertising events for forming a promotion strategy for services in the Internet were built. The results obtained will allow the institution to evaluate the effectiveness of the sales management strategy for educational services and to adjust the strategy based on the obtained forecast data.

Ключові слова: *інтернет-маркетинг, управління продажами, стимулювання попиту, просування товару.*

Keywords: *Internet marketing, sales management, demand stimulation, product promotion.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Одним з найважливіших елементів успіху компанії є система ефективного прогнозування продажів. Завдяки правильно розрахованому прогнозу можна з більшою ефективністю вести бізнес, передовсім, здійснювати контроль та оптимізацію витрат. Крім того, якщо мова йде про торговельне підприємство, це дозволяє забезпечити оптимальну (не завищену чи занижену) кількість товарів на складі. За допомогою ефективного управління продажами компанії організація задовольняє чи перевищує

очікування споживачів, формуючи такі запаси кожної позиції, які приносять максимальний чистий прибуток. Разом з тим варто наголосити, що використання тих чи інших підходів в управлінні запасами - це те, що впливає з стратегії компанії та стратегії управління продажами.

Управління продажами - це галузь менеджменту, в якій можна отримати суттєві переваги, використовуючи ефективні методи, і ці переваги мають грошове вираження. Одним зі способів отримання позитивних фінансових результатів є ретельно запланована і цілеспрямована маркетингова діяльність [1].

Маркетинг є найважливішим напрямком в діяльності будь-якого сучасного підприємства. Його застосування сприяє досягненню відповідності між очікуваннями споживачів і можливостями (ресурсами) підприємства. Маркетингова діяльність включає в себе величезну кількість виконуваних функцій, таких як: проведення маркетингових досліджень, сегментацію ринку, вивчення споживачів, визначення позиції продуктів на ринку тощо.

Інтернет маркетинг – це сукупність усіх елементів та методів маркетингу, що орієнтовані, на використання у мережі інтернет. Оскільки інтернет-маркетинг – це частина та похідне від маркетингу, у його основі лежать ті ж самі принципи та механізми. Інакше кажучи, це комплекс заходів, мета яких - просування сайту, товару або послуги в Інтернеті [2]. Інтернет-маркетинг може також підвищити впізнаваність бренду і лояльність споживачів до компанії, товару чи послуги.

Сьогодні до інтернет-маркетингу вдається переважна більшість компаній, навіть якщо їх бізнес не пов'язаний безпосередньо з Інтернетом. Справа в тому, що це - один з найефективніших каналів продажів, що відрізняються швидким поширенням інформації і можливістю широкого охоплення активної, залученої аудиторії за мінімальний термін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інтернет-маркетинг є одним з основних інструментів маркетингу, який використовується компаніями для просування своїх товарів і послуг в Інтернеті. В останні роки інтернет-маркетинг став ще більш популярним, оскільки все більше людей проводять час в Інтернеті. Це призвело до підвищення інтересу до даної тематики зі сторони науковців

різного профілю. Наприклад, Джек Траут - відомий американський маркетинголог, автор книги "Дифузне лідерство" – у своїй книзі [3] стверджує, що інтернет-маркетинг є ключовим фактором успіху в сучасному бізнесі. Стівен Хоффман, американський підприємець і бізнес-консультант, у своїй роботі "The Startup Owner's Manual" [4] розглядає інтернет-маркетинг як один з основних інструментів для зростання стартапів. Марк Шенкер, американський бізнесмен і автор книги "The Ultimate Sales Machine" описує [5], як використовувати інтернет-маркетинг для підвищення продажів.

З 2020 року досліджують вплив інтернет-маркетингу на прибуток також і окремі компанії. Одне з досліджень, проведене компанією Forrester у 2022 році [6], показало, що компанії, які використовують інтернет-маркетинг, отримують на 20% більше прибутку, ніж компанії, які не використовують, в той час як кількісний та якісний аналіз інтернет-продажів, проведений компанією McKinsey в 2021 році [7] показало, що інтернет-маркетинг може підвищити ефективність продажів на 30%. Варто згадати також дослідження 2020 року, проведене компанією HubSpot, з якого слідує, що компанії, які використовують інтернет-маркетинг, отримують на 50% більше клієнтів, ніж компанії, які не використовують [8].

Українські дослідження також підтверджують ці висновки. Так, наприклад, в науковому доробку "Вплив інтернет-маркетингу на фінансові результати діяльності підприємств" [9] за авторством Олександра Шаповала було зроблено висновок, що інтернет-маркетинг може збільшити прибуток підприємства на 15-20%, тоді як зі статті Юлії Гнатюк "Інтернет-маркетинг як інструмент підвищення прибутку підприємства" виходить, що інтернет-маркетинг може підвищити ефективність продажів підприємства на 25-30% [10]. Дослідження, проведене Оленою Сидоренко "Оцінка ефективності інтернет-маркетингу на основі аналізу фінансових результатів діяльності підприємства" [11] показало, що інтернет-маркетинг може збільшити кількість клієнтів підприємства на 30-50%.

У наведених роботах автори розглядають вплив інтернет-маркетингу на такі фінансові показники підприємства, як виручка, прибуток, собівартість, рентабельність. Вони також аналізують різні методи оцінки ефективності інтернет-маркетингу. Ось кілька конкретних висновків, які були зроблені в цих статтях: інтернет-маркетинг є ефективним інструментом для підвищення прибутку підприємства; вплив інтернет-маркетингу на прибуток підприємства залежить від низки факторів (вибір відповідних каналів, якість контенту та рекламних повідомлень, правильне налаштування рекламних кампаній); для оцінки ефективності інтернет-маркетингу можна використовувати різні методи (аналіз фінансових результатів діяльності підприємства, аналіз кількості відвідувачів сайту, аналіз кількості конверсій).

Постановка проблеми та формування цілей дослідження. Опираючись на аналіз загальної специфіки рекламної діяльності підприємства, важливо здійснити аналіз його попередніх рекламних кампаній з метою оцінки їх ефективності.

Дослідження проводилось на базі даних про надання платних освітніх послуг школа англійської мови для українців по всьому світу – «EnglisHouse» [12]. Для запобігання викривлень даних внаслідок повномасштабного вторгнення у результатах аналізу для оцінки ефективності рекламних заходів було взято дані про прибуток від продажу послуг та асигнування на рекламу «EnglisHouse» в період з березня 2020 по січень 2022 року.

Спочатку потрібно визначити основні тенденції у динаміці прибутку закладу, а також у динаміці витрат на рекламні заходи. Для цього проведемо візуальний аналіз рядів, тобто побудуємо відповідні графіки динаміки. Таким чином, представимо обидва ряди у графічному вигляді (рис.1, рис.2).

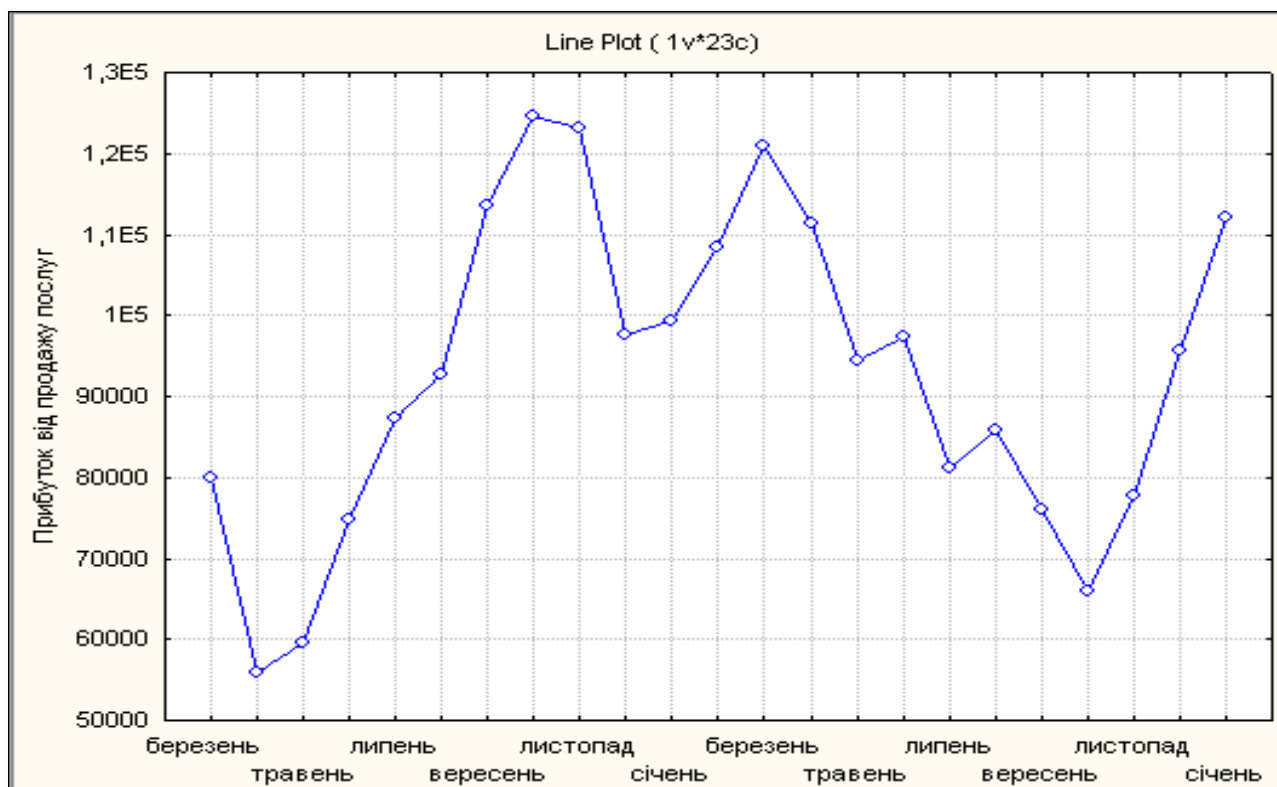


Рисунок 1. Графік динаміки прибутку від продажу послуг

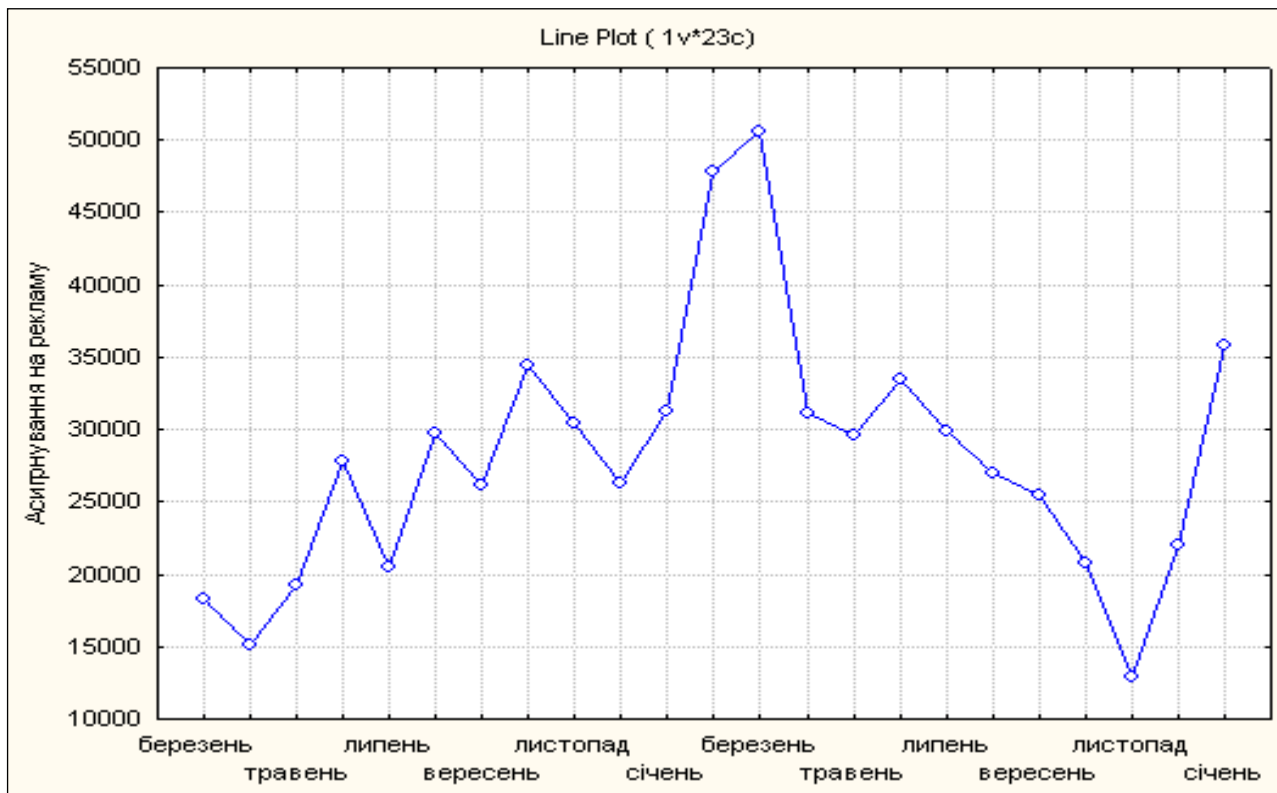


Рисунок 2. Графік динаміки рекламних витрат

На графіках чітко просліджуються піки, що регулярно повторюються. Побудуємо графік з відображенням одразу двох показників (рис.3).

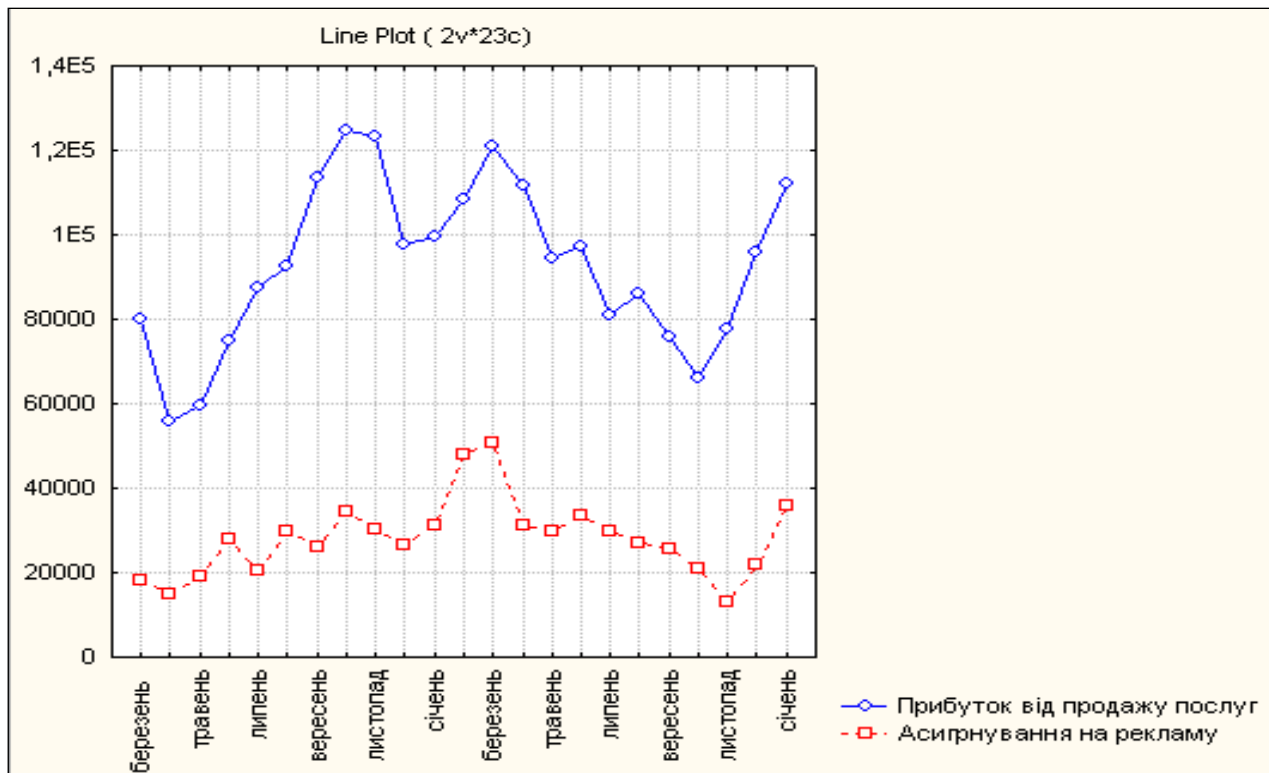


Рисунок 3. Графік порівняльного аналізу динаміки прибутку від продажів та рекламних асигнувань

Ми вже можемо зробити висновки щодо конкретних тенденцій у динаміці витрат на рекламу та прибутку. Спостерігається, що найвищі фінансові потоки у 2020 році припадають на осінь та зиму, коли тривала інтенсивна рекламна кампанія. У 2021 році натомість школа активно рекламується у весняно-літній період. Після цього відбувається певне зменшення витрат на рекламу, але прибуток від продажів різко не падає. Це може бути пов'язано із можливим "залишковим ефектом" від реклами та впливом інших факторів, таких як зміни в ціновій політиці, ринкові умови, впровадження нових послуг і т.і. Загалом чіткої тенденції у динаміці витрат на рекламу не виявлено.

Ефективність реклами часто пов'язують саме з динамікою прибутку від продажів, досліджуючи, як змінився рівень прибутку та товарообігу під час проведення рекламних заходів. При такому аналізі можуть виникнути різні

питання, зокрема, щодо частки приросту продажів, що є результатом проведення рекламної кампанії. Однак це можливо точно визначити.

Почнемо з визначення наявності зв'язку між рівнем прибутку та рекламними витратами та оцінимо його ступінь тісноти за допомогою коефіцієнта кореляції (рис. 4).

Variable	Correlations (Spreadsheet1) Marked correlations are significant at p < ,05000 N=23 (Casewise deletion of missing data)	
	Прибуток від продажу послуг	Асигнування на рекламу
Прибуток від продажу послуг	1,00	0,71
Асигнування на рекламу	0,71	1,00

Рисунок 4. Матриця коефіцієнтів кореляції між рівнем прибутку та рекламними витратами

З таблиці видно, що між часовими рядами існує значуща кореляція. Одержаний коефіцієнт вказує, що 70% змін рівня прибутку пояснюється рекламною кампанією. Коефіцієнт є позитивним, що підтверджує логічність регресійної моделі: чим вищі витрати на рекламу, тим більший прибуток від продажів.

Побудуємо економетричну модель залежності прибутку від рекламних асигнувань за допомогою програмного пакету STATISTICA (рис. 5).

N=23	Regression Summary for Dependent Variable: Прибуток від продажу R= ,71321756 R²= ,60867929 Adjusted R²= ,5828307 F(1,21)=21,742 p<,00013 Std.Error of estimate: 14196,					
	Beta	Std.Err. of Beta	B	Std.Err. of B	t(21)	p-level
Intercept			48994,03	9862,415	4,967752	0,000065
Асигнування на рекламу	0,713218	0,152958	1,56	0,335	4,662825	0,000133

Рисунок 5. Економетрична модель залежності прибутку від асигнувань на рекламу

Отримана модель є адекватною та якісною, що підтверджують показники кореляції ($R=0.71$) та детермінації ($R^2=0.61$). Отже, можна відзначити, що проведення рекламної кампанії має значущий вплив на збільшення прибутку, що свідчить про її ефективність.

Але важливо дослідити "залишковий" ефект реклами, який згадувався вище. Тобто, оцінити вплив витрат на рекламу попереднього періоду на рівень прибутку у поточному періоді та перевірити, чи залишається ефект від асигнувань. Для цього ми будемо здвигати ряд, що відображає витрати на рекламу у часі, відносно ряду рівня прибутку від продажу послуг, і визначимо коефіцієнт кореляції для кожного лагу. Таким чином, вихідні дані матимуть наступний вигляд та матриця кореляції матимуть наступний вигляд (рис.6, рис.7):

	1	2	3	4	5	6
	Р	А	Р1	А1	Р2	А2
березень	79918,4	18300	79918,4	15100	79918,4	19200
квітень	55861,63	15100	55861,63	19200	55861,63	27870
травень	59579,2	19200	59579,2	27870	59579,2	20500
червень	74829,09	27870	74829,09	20500	74829,09	29800
липень	87407,59	20500	87407,59	29800	87407,59	26200
серпень	92655,81	29800	92655,81	26200	92655,81	34500
вересень	113618,54	26200	113618,5	34500	113618,5	30450
жовтень	124581,16	34500	124581,2	30450	124581,2	26300
листопад	123200,45	30450	123200,5	26300	123200,5	31200
грудень	97486,74	26300	97486,74	31200	97486,74	47800
січень	99379,08	31200	99379,08	47800	99379,08	50620
лютий	108503,25	47800	108503,3	50620	108503,3	31100
березень	120910,24	50620	120910,2	31100	120910,2	29650
квітень	111447,76	31100	111447,8	29650	111447,8	33480
травень	94537,12	29650	94537,12	33480	94537,12	29875
червень	97312,01	33480	97312,01	29875	97312,01	26985
липень	81148,36	29875	81148,36	26985	81148,36	25450
серпень	85921,38	26985	85921,38	25450	85921,38	20800
вересень	75980,35	25450	75980,35	20800	75980,35	12896
жовтень	66039,32	20800	66039,32	12896	66039,32	21980
листопад	77720,55	12896	77720,55	21980	77720,55	35750
грудень	95735,37	21980	95735,37	35750		
січень	112017,01	35750				

Рисунок 6. Лагові вихідні дані зі зрушенням у часі між асигнуваннями на рекламу та прибутком

За цією матрицею оцінюємо ступінь зв'язку між елементами вектора залежної змінної та елементами вектора незалежної змінної, які були зсунуті відносно один одного на часовий лаг.

Variable	Correlations (Spreadsheet1) Marked correlations are significant N=21 (Casewise deletion of missing values)					
	P	A	P1	A1	P2	A2
P	1,00	0,72	1,00	0,56	1,00	0,36
A	0,72	1,00	0,72	0,62	0,72	0,18
P1	1,00	0,72	1,00	0,56	1,00	0,36
A1	0,56	0,62	0,56	1,00	0,56	0,55
P2	1,00	0,72	1,00	0,56	1,00	0,36
A2	0,36	0,18	0,36	0,55	0,36	1,00

Рисунок 7. Матриця кореляцій з урахуванням лагу зі зрушенням у часі між асигнуваннями на рекламу та прибутком

Таким чином, коефіцієнти автокореляції мають наступні значення:

r_{PA} (0,7- max) – без затримки; r_{Q1A1} (0,56); r_{Q2A2} (-0,36).

Ще раз зауважимо, що рекламні витрати на 70% визначають зміни рівня прибутку, і показники тісно пов'язані між собою. Проте витрати попереднього періоду мають невеликий вплив на продажі поточного. Загалом можна стверджувати, що попередні рекламні ініціативи виявилися досить економічно ефективними. Однак очевидно, що заклад не функціонує в межах чіткої рекламної стратегії. Спостерігається деяка безсистемність і непослідовність рекламних дій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для аналізу ефективності стратегії інтернет-маркетингу школи англійської мови «EnglisHouse» проаналізуємо отриману статистику відвідувань сайту закладу за допомогою регресійного аналізу, використовуючи лінійну модель регресії та відповідні коефіцієнти адекватності та статистичної значущості.

Апробацію запропонованих моделей здійснимо на основі даних про статистику відвідувань сайту «EnglisHouse» за річний період у 2021 році, які були отримані із сервісу Google Analytics. Відомо, що застосування маркетингових дій було почато на 113 день, а припинилися вони на 230 день. Для розрахунків було використано можливості табличного процесора Microsoft Office Excel та пакету Statistica. На рис.8 представлений графік початкових даних.

В табл. 2 наведені показники якості побудованої моделі.

Таблиця 2. Показники якості моделі оцінки загального ефекту від маркетингових заходів

Показники якості моделі	Значення
Множинний коефіцієнт кореляції R	0,89
Коефіцієнт детермінації	0,8
Нормований коефіцієнт детермінації	0,799
Стандартна похибка	157,53
Критерій Фішера F	161,52
Рівень довіри до критерію Фішера	0,000000000

Значення множинного R – множинний коефіцієнт кореляції дорівнює 0,89, що означає високий рівень статистичного взаємозв'язку; значення R-квадрат – коефіцієнт детермінації дорівнює 0,80, що означає 80% взаємозв'язок, тобто високу якість моделі; стандартна похибка – це величина яка показує відмінність між середнім та прогнозним показником, вона дорівнює 157,53 переглядів. На рис. 9 наведено графіки фактичних та прогнозних значень за моделлю оцінки ефекту від маркетингових дій.

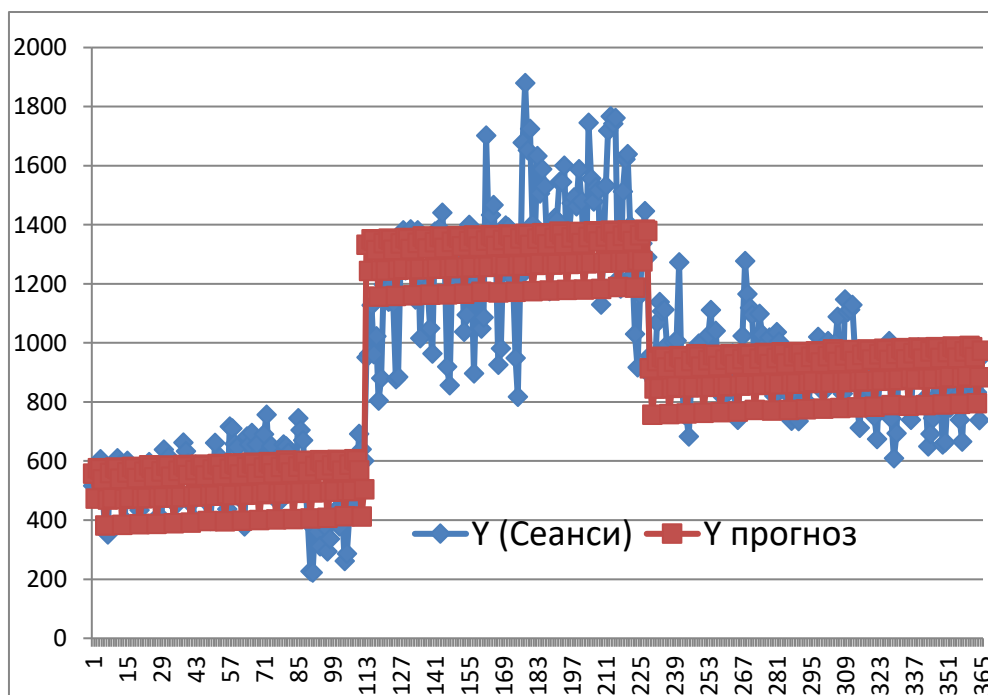


Рисунок 9. Графіки фактичних та прогнозних значень

На графіку можна побачити, що прогноз доволі чітко накладається на фактичний результат. За допомогою регресії ми можемо розрахувати ефект маркетингових дій та пост-ефект, який збережеться й після їх припинення (рис. 10).

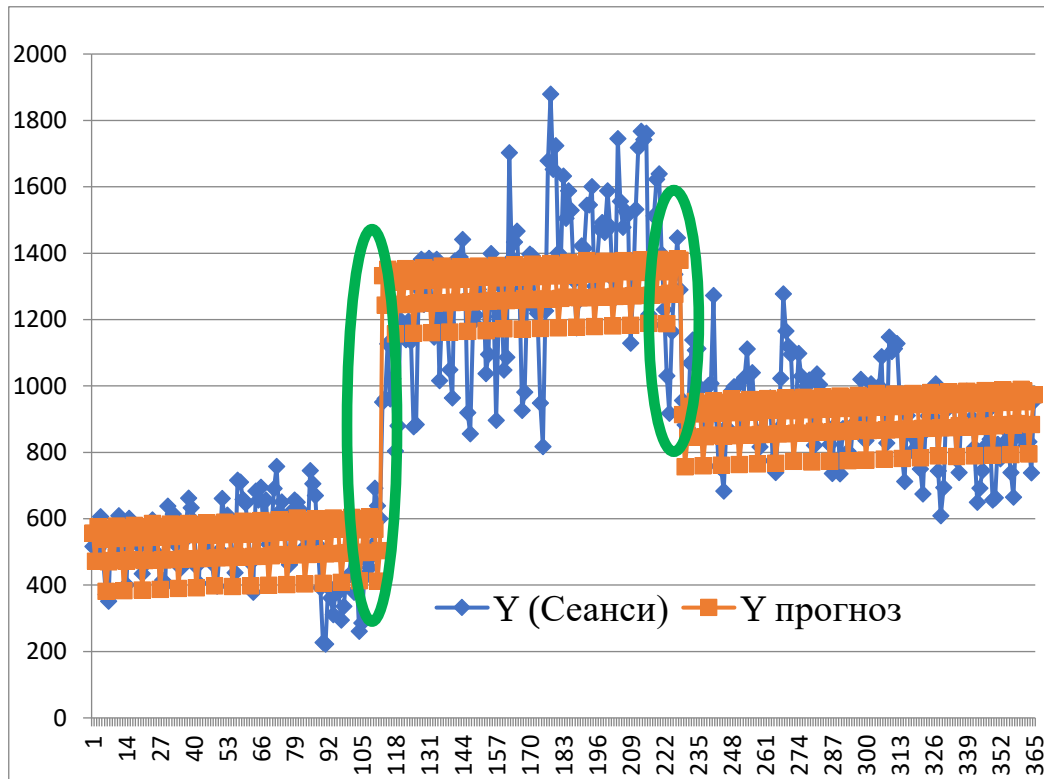


Рисунок 10. Ефект після початку та після припинення маркетингових заходів

Ефект від маркетингових заходів зображено на графіку червоним і показує різкий зріст відвідуваності сайту – на 742 відвідувачі, або на 158%. Падіння відвідувань сайту зумовлено також закінченням маркетингових дій. Падіння склало 423 сеанси, тобто майже 58%. Ця величина складає у середньому 310 сеансів. Тобто після ефект інтернет-маркетингових заходів виражений у збільшенні кількості користувачів більше ніж на 60%. На рис. 11 наведено графіки фактичних та прогнозних значень за моделлю. На графіку можна побачити, що прогноз доволі чітко накладається на фактичний результат.

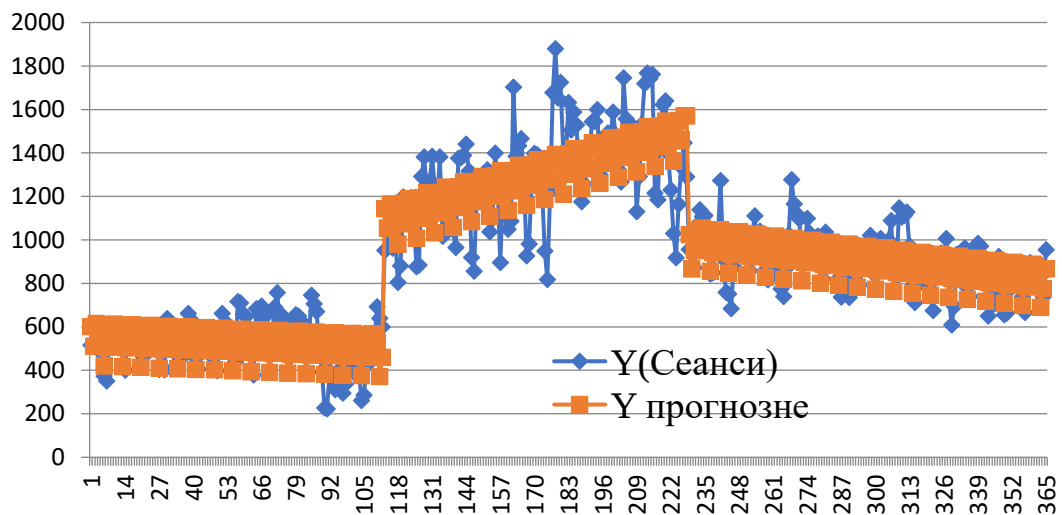


Рисунок 11. Графіки фактичних значень та прогнозних

Після поглибленого аналізу економічного значення, за допомогою регресії ми можемо розрахувати ефект маркетингових дій та пост-ефект, який збережеться й після їх припинення (рис. 12).

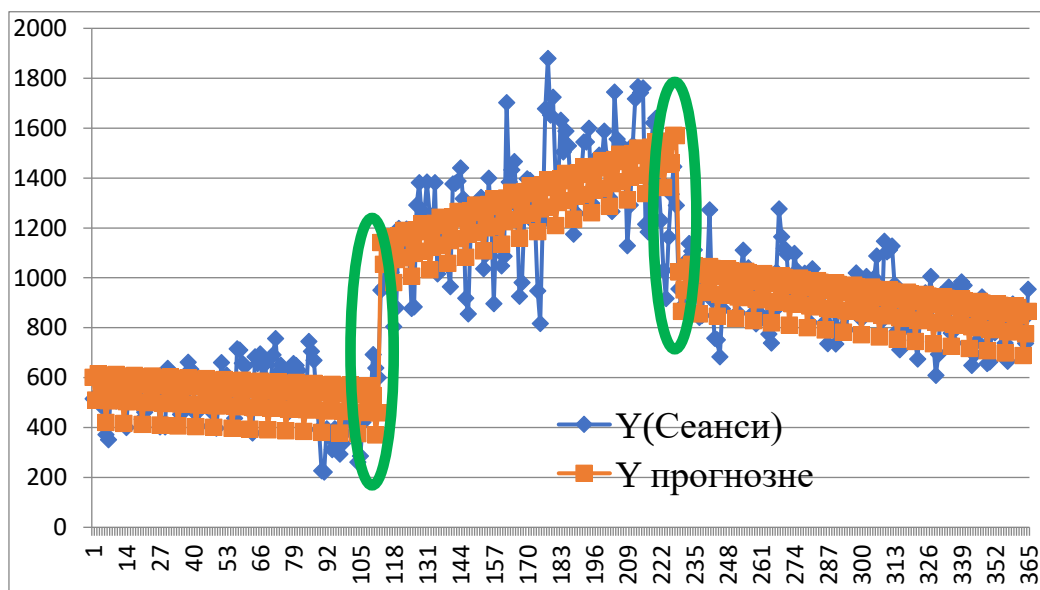


Рисунок 12. Ефект після початку та після припинення маркетингових заходів

На графіку ми бачимо, що відвідування сайту перед прийняттям маркетингових заходів мала тенденції до спаду. Після застосування маркетингових заходів бачимо різкий зріст відвідувань сайту, а також тенденцію до зростання відвідувань із плином часу. На останньому відрізку спостерігаємо, що після закінчення платної реклами показники хоч і підвищилися, порівняно з

першим етапом, на якому не було використано жодного з каналів платного трафіку, але вони мають низхідну тенденцію. Ефект від маркетингових заходів окреслена червоним і показує різкий зріст відвідуваності сайту – на 746 відвідувача, або на 157%. Падіння відвідувань сайту зумовлено закінченням маркетингових дій, що позначено червоним на графіку. Падіння склало 431 сеанси, тобто майже 61%. Пост-ефект складає у середньому 306 сеансів. Тобто післяефект інтернет-маркетингових заходів виражений у збільшенні кількості користувачів більше ніж на 60%.

Таким чином, попередні впроваджені рекламні ініціативи школи англійської мови «EnglisHouse» виявилися досить економічно ефективними. Однак очевидно, що заклад не функціонує в межах чіткої рекламної стратегії. Спостерігається деяка безсистемність і непослідовність рекламних дій. Для підвищення ефективності рекламної діяльності школи англійської мови «EnglisHouse» рекомендується:

- розробити чітку рекламну стратегію, яка буде враховувати цілі та завдання реклами, а також специфіку цільову аудиторію;

- вибрати оптимальні канали реклами, які будуть найбільш ефективними для досягнення цілей реклами;

- розробити якісний рекламний контент, який буде відповідати цільовій аудиторії та викликати інтерес у потенційних клієнтів;

- проводити регулярний аналіз ефективності рекламних заходів та вносити необхідні корективи.

Виконання цих рекомендацій дозволить школі англійської мови «EnglisHouse» підвищити ефективність рекламної діяльності та досягти поставлених цілей.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Маркетинг і управління продажами є двома взаємопов'язаними процесами, які спрямовані на створення та підтримку попиту на товари або послуги компанії. Маркетинг відповідає за формування попиту, а управління продажами – за його задоволення. Маркетингові інструменти є важливим елементом стратегії

управління продажами, оскільки вони дозволяють компанії:

визначити цільову аудиторію: маркетингові дослідження дозволяють компанії зрозуміти потреби та поведінку потенційних клієнтів, що є необхідним для розробки ефективної стратегії продажів;

сформувати попит на товари або послуги: маркетингові кампанії спрямовані на підвищення обізнаності про компанію та її продукцію, а також на формування позитивного іміджу;

привернути увагу потенційних клієнтів: маркетингові інструменти дозволяють компанії виділитися серед конкурентів та привернути увагу потенційних клієнтів до своєї пропозиції.

змобілізувати потенційних клієнтів до дії: маркетингові кампанії повинні спонукати потенційних клієнтів до дії, наприклад, до відвідування веб-сайту компанії, замовлення каталогу або здійснення покупки.

Отже, маркетингові інструменти є важливим елементом стратегії управління продажами, який дозволяє компанії досягти своїх цілей і завдань.

Література

1. Латинська А. В., Кочубей О. А. Удосконалення стратегії управління продажами на основі методів економічного аналізу та прогнозування. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2023. № 3 (106). С. 14-20.
2. O'Brien, J. A., & Fitzsimons, D. P. (2023). The role of sales management in shaping customer experiences. *Journal of Marketing*, 87(2), 73-90.
3. Gupta, S., & Hess, J. D. (2022). The future of sales: How sales leaders can prepare for a changing world. *Harvard Business Review*, 100(12), 74-82.
4. Srinivasan, S. S., & Hanssens, D. M. (2022). The impact of digital marketing on sales. *Journal of Marketing Research*, 59(2), 259-277.
5. Fisk, J., & Shoemaker, J. (2021). The impact of salespeople's nonverbal behavior on customer perceptions and sales effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(2), 187-202.

6. Ahearne, M., Rapp, A., & Schoefer, J. (2020). The impact of sales coaching on sales performance: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 84(6), 123-141.
7. Keller, K. L. (2022). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
8. Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing management* (15th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
9. Turban, D. B., & Reynolds, A. (2022). *Electronic commerce: A managerial perspective* (14th ed.). New York: Prentice Hall.
10. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital marketing: Strategy, implementation, and practice* (7th ed.). London: Pearson Education.
11. Thomson, D., & Zemke, R. (2023). The sales force of the future: 6 trends that will reshape your team. *Harvard Business Review*, 101(12), 82-89.
12. Perkins, J. (2022). *The sales acceleration playbook: How to build a high-performing sales organization*. New York: McGraw-Hill Education.

References

1. Latyns'ka, A. V. and Kochubej, O. A. (2023), “ Improvement of sales management strategy based on methods of economic analysis and forecasting ”, *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 3 (106), pp. 14-20.
2. O'Brien, J. A., & Fitzsimons, D. P. (2023), “ The role of sales management in shaping customer experiences ”, *Journal of Marketing*, vol. 87(2), 73-90.
3. Gupta, S., & Hess, J. D. (2022), “ The future of sales: How sales leaders can prepare for a changing world ”, *Harvard Business Review*, vol. 100(12), pp. 74-82.
4. Srinivasan, S. S., & Hanssens, D. M. (2022), “ The impact of digital marketing on sales ”, *Journal of Marketing Research*, vol. 59(2), pp. 259-277.
5. Fisk, J., & Shoemaker, J. (2021), “ The impact of salespeople's nonverbal behavior on customer perceptions and sales effectiveness ”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 41(2), pp. 187-202.

6. Ahearne, M., Rapp, A., & Schoefer, J. (2020), “ The impact of sales coaching on sales performance: A meta-analysis ”, Journal of Marketing, vol. 84(6), pp. 123-141.
7. Keller, K. L. (2022), Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity, 10th ed., Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
8. Kotler, P., & Keller, K. L. (2022), Marketing management, 15th ed., Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
9. Turban, D. B., & Reynolds, A. (2022), Electronic commerce: A managerial perspective, 14th ed., Prentice Hall, New York, USA.
10. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022), Digital marketing: Strategy, implementation, and practice, 7th ed., Pearson Education, London, UK.
11. Thomson, D., & Zemke, R. (2023), “ The sales force of the future: 6 trends that will reshape your team ”, Harvard Business Review, vol. 101(12), pp. 82-89.
12. Perkins, J. (2022), The sales acceleration playbook: How to build a high-performing sales organization, McGraw-Hill Education, New York, USA.

Стаття надійшла до редакції 18.12.2023 р.