

УДК 336.72

Санагурський Юрій Андрійович

засновник SamHub LLC, стратег із комерційного розвитку

Sanahurskyi Yurii

Founder SamHub LLC, Commercial Development Strategist

ORCID: 0009-0009-5199-634X 

**ТИПОВІ ПОМИЛКИ В РОБОТІ ВІДДІЛУ ПРОДАЖІВ ТА ЇХ ВПЛИВ
НА ЦИКЛ УГОДИ В КОМПАНІЯХ СФЕРИ ПОСЛУГ
TYPICAL MISTAKES IN THE WORK OF THE SALES DEPARTMENT
AND THEIR IMPACT ON THE DEAL CYCLE IN SERVICE
COMPANIES**

***Анотація.** Дослідження присвячене виявленню типових помилок у роботі відділів продажів компаній сфери послуг та їхнього впливу на тривалість і результативність циклу угоди. Показано, що саме якість комунікації, швидкість реакції та персоналізований підхід визначають довіру клієнта, швидкість прийняття рішень і готовність до повторних звернень. Окреслено ключові етапи циклу продажу: від першого контакту й з'ясування потреб до презентації пропозиції, роботи із запереченнями, укладення угоди та післяпродажного супроводу. Розглянуто найпоширеніші збої - поверхневе з'ясування потреб клієнта, шаблонні презентації без прив'язки до конкретної ситуації, слабка робота із сумнівами та запитаннями, формальний тон спілкування, адміністративне перевантаження менеджерів і відсутність системної роботи з утримання клієнтів після укладення договору.*

Окрему увагу приділено впливу цих помилок на ключові показники ефективності бізнесу: зростання вартості залучення нових клієнтів, втрата довіри та репутаційні ризики на ринку, зниження швидкості

ухвалення рішень, падіння лояльності й відсутність повторних замовлень. Наведено детальне порівняння ефективних і неефективних підходів за такими критеріями як швидкість відповіді на запити, персоналізація комунікації, прозорість умов співпраці та якість роботи із запереченнями клієнтів. Зроблено висновок: усунення системних помилок у роботі відділу продажів скорочує цикл угоди, знижує витрати, підвищує лояльність клієнтів і зміцнює конкурентні позиції компанії.

Ключові слова: відділ продажів, сфера послуг, цикл угоди, клієнтські потреби, комунікація, заперечення, адміністративне перевантаження, лояльність, конкурентоспроможність, довіра.

Summary. The study is dedicated to identifying typical mistakes in the work of sales departments of service companies and their impact on the duration and effectiveness of the deal cycle. It is shown that communication quality, response speed, and personalized approach determine customer trust, decision-making speed, and willingness to make repeat inquiries. Key stages of the sales cycle are outlined: from first contact and needs clarification to proposal presentation, objection handling, deal closing, and post-sale support. The most common failures are examined - superficial customer needs clarification, template presentations without situation-specific adaptation, weak handling of doubts and questions, formal communication tone, administrative overload of managers, and absence of systematic customer retention work after contract signing.

Special attention is paid to the impact of these mistakes on key business performance indicators: increased costs of acquiring new customers, loss of trust and reputational risks in the market, reduced decision-making speed, decreased loyalty and absence of repeat orders. A detailed comparison of effective and ineffective approaches is provided based on criteria such as response speed to inquiries, communication personalization, transparency of cooperation terms, and quality of customer objection handling. The conclusion is made: eliminating

systemic mistakes in sales department work shortens the deal cycle, reduces costs, increases customer loyalty, and strengthens the company's competitive position.

Key words: *sales department, service sector, deal cycle, customer needs, communication, objections, administrative overload, loyalty, competitiveness, trust.*

Постановка проблеми. Сервіс - це не про «товар на полиці». Клієнт платить і за результат, і за шлях до нього: як з ним говорять, що пояснюють, як швидко реагують. Тому відділ продажів - не «технічний посередник», а перша точка контакту, яка задає тон стосункам і будує (або руйнує) довіру з перших хвилин.

Помилки найчастіше з'являються на старті. Менеджер поспішає з комерційною пропозицією, не розібравшись у задачі; показує «універсальну» презентацію замість живого рішення; говорить загальними фразами, уникає конкретики щодо строків, ціни й відповідальних. Далі - тиша між етапами, довгі погодження договору, слабка робота із запереченнями, відсутність зрозумілого «що далі?». У підсумку процес розтягується, клієнт охолоджується, угода зривається. Компанія втрачає гроші й, що гірше, довіру.

У нематеріальних послугах ризик ще вищий: продукт не можна «помацати», його оцінюють за якістю комунікації та сервісу. Один невчасний лист, невдалий тон розмови чи відсутність підтримки після оплати - і вся попередня робота знецінюється. Втрата одного клієнта - це неприємно, але негативний досвід, яким поділилися публічно, б'є по репутації сильніше й надовго. Тут дрібниць немає: чіткість, увага і відповідальність на кожному кроці вирішують усе.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд сучасних праць із маркетингу товарів і послуг показує широкий діапазон підходів - від теорії до прикладних кейсів. У фокусі найчастіше: поведінка споживачів,

ціноутворення, збут і роль маркетингу в посиленні конкурентоспроможності бізнесу. Дослідники працюють не із загальними моделями, а з конкретними ситуаціями ринку, що дає практичний ефект для компаній різного масштабу.

Окремий пласт напрацювань стосується роботи з уразливими групами. Т. Борисова та Ю. Процишин описують потреби жінок і дівчат, які через війну стали ВПО, і показують, як ці потреби перетворюються на реальний попит та змінюють інструменти комунікації [1]. У їхньому дослідженні про публічне управління маркетинг подано як практичний спосіб вибудувати діалог державних інституцій із громадянами з урахуванням гендерної оптики [11]. Подібну логіку маємо й у роботах про місцеве самоврядування: сталість і якість комунікації безпосередньо формують репутацію надавачів публічних послуг [12].

На галузевому рівні вирізняються праці про інноваційні ринки. Дослідження Н. Іванечка, Т. Борисової та Г. Монастирського щодо покупців електромобілів в Україні доводить: універсальних схем немає, маркетинг доводиться «підганяти» під конкретні соціальні групи й регіональні контексти [13].

Збут і сервіс - у центрі уваги багатьох авторів. Н. Іванечко та М. Оконський показують, що у сфері послуг керування продажами працює лише тоді, коли класичні моделі поєднані з цифровими інструментами: швидка комунікація і чутливість до попиту тут критичні [2]. Ю. Продіус наголошує: системна маркетингова стратегія - це «хребет» конкурентоспроможності й стійких позицій на ринку [7].

Опорні теоретичні рішення дають монографії та узагальнювальні студії. Н. Карпенко розкриває зв'язок між стратегією і тактикою маркетингового управління та окреслює сучасні напрями розвитку підприємств [3]. О. Кузик розглядає маркетинг послуг через призму довготривалих відносин із клієнтами та комплексних технологій взаємодії

[5]. М. Окландер і О. Чукурна детально працюють із ціноутворенням - одним із найскладніших блоків стратегії, де потрібен тонкий баланс інтересів бізнесу й споживача [6].

В освітньо-методичному полі вирізняється посібник О. Прокопенка та М. Трояна: автори показують, як психологія споживача лягає в основу управлінських рішень і як це знання застосувати в повсякденній роботі маркетолога [8]. Такі матеріали корисні і для підготовки студентів, і для підвищення кваліфікації практиків.

Метою статті є виявлення та систематизація типових помилок, що виникають у роботі відділів продажів компаній сфери послуг, а також визначення їхнього впливу на тривалість і результативність циклу угоди. Особливу увагу зосереджено на аналізі чинників, які перешкоджають ефективній взаємодії з клієнтами, та окресленні практичних шляхів удосконалення процесу продажів задля підвищення конкурентоспроможності й стійкого розвитку підприємств.

Виклад основного матеріалу. У послугах люди не купують «коробку». Вони обирають команду і рівень довіри. Тому все починається з першого дотику: як відповіли, чи поставили правильні запитання, чи пояснили простими словами, що і коли відбудеться. Саме тут вирішується, чи захоче клієнт рухатися далі.

Клієнт постійно зважує дрібниці. Запізнився лист із відповіддю - мінус. Шаблонна презентація замість розмови по суті - мінус. Менеджер слухає уважно, підсумовує домовленості, надсилає короткий план наступних кроків - великий плюс. Тон, швидкість реакції, готовність пояснювати без «води» - це й є ваш «продукт», коли продукт нематеріальний.

Темп ухвалення рішень у різних сервісах не однаковий. Освітній курс, подорож, юридична чи консалтингова послуга - зазвичай це кілька бесід, уточнення деталей, пауза на роздуми. Ресторан, івент, розваги - рішення

часто спонтанне. Але й там перемагає сервіс: чи було зручно записатися, чи чомно спілкувалися, чи не загубили звернення.

Класичні етапи - запит, перший контакт, пропозиція, заперечення, угода, супровід - у житті рідко йдуть рівною лінією. Люди повертаються до попередніх питань, змінюють вимоги, просять приклади. Нормально. Завдання команди - тримати ритм: чесно говорити про обмеження, фіксувати домовленості, призначити одного відповідального та щоразу завершувати комунікацію чітким «далі робимо ось це, до такої дати».

Сервіс - це про ставлення. Там, де є увага до деталей, людський тон і відповідальність за результат, угоди не тільки закриваються, а й повертаються у вигляді повторних замовлень і рекомендацій. Жодна знижка не перекриє цього ефекту.

У послугах людина не бере «готову річ» з полиці - вона обирає результат і ставлення. Найпоширеніший збій тут починається з поверхневих запитань. Менеджер чує ключове слово й одразу дістає стандартну пропозицію. Розмова виходить безбарвною, без прив'язки до конкретної ситуації, і клієнт губиться: чи зрозуміли мене взагалі? [7]

Проблему підсилює робота «за скриптом». Одна й та сама презентація летить усім підряд, незалежно від контексту. Людина чекає аналізу її задачі та рішення під умови ринку, а отримує каталог опцій. Після такого важко вірити, що компанія зануриться глибше, а не поставить ще одну «галочку».

Важливо пам'ятати: одна й та сама послуга має різну мотивацію. Комуś англійська потрібна для кар'єрного стрибка, комуś - для переїзду, комуś - «закрити» давню мрію. Якщо не почути цей мотив, слова про «якість» і «досвід» звучать порожньо. Діалог перетворюється на сухий перелік фактів, і цінність зникає.

Сьогодні клієнт приходить підготовленим: він уже читав відгуки, звіряв умови, сформував очікування. Тому загальні фрази, невпевнений тон чи затримка з відповіддю миттєво «списують» компанію. У вирішальний

момент грає не стільки ціна, скільки ясність і конкретика: чому саме ми, як саме зробимо, хто відповідає і в які строки. Коли це сказано прямо й по суті, довіра з’являється - і рішення приймається швидше.

Затримки з рішенням зазвичай з’являються не через «настрій» клієнта, а тому, що з першої розмови йому не поставили потрібних запитань і не пояснили все по-людськи. Доводиться повертатися до дрібниць, перепитувати, ловити впевненість у голосі менеджера - інтерес холоне з кожним колом. Найбільше це б’є там, де вирішує довіра: лікування, навчання, подорожі. Тут важливі не тільки умови договору, а відчуття безпеки й коректне ставлення.

Продаж послуги - не про натиск. Це про уважність: слухати, уточнювати, говорити просто, без прикрас, чесно називати обмеження і пропонувати реальні варіанти. Коли є ясні відповіді, короткий план дій і зрозуміла відповідальна особа, рішення приходить швидше. Жодна заготовка чи знижка цього не замінить [12, с. 211].

Продаж починається з простого: зрозуміти, навіщо клієнт прийшов і чого він насправді хоче. Якщо цього не зробити, навіть сильна команда скочується до штампів: загальні слова, здогадки замість аналізу, шаблонна пропозиція, у якій клієнт себе не впізнає. Тоді перемовини тягнуться, а інколи й зовсім зриваються.

Це не провина однієї людини - це збій у підході. Коли потреби з’ясовують поспіхом, падають результати й страждає репутація. Рішення - інші робочі звички: уважно слухати, ставити точні запитання, підсумовувати почуте («правильно розумію, що...»), перевіряти деталі й посправжньому розбиратися в задачі, а не «відпрацьовувати» звернення. За такого підходу рішення ухвалюють швидше, а довіра тримається довше.

Менеджер із продажу насамперед має чути людину. Розмова починається не з презентації, а з кількох точних запитань: що саме болить, які обмеження в часі й бюджеті, який результат вважає успіхом. Коли

рішення спирається на факт, а не на здогади, воно автоматично стає точним і переконливим. Тоді продаж - це не тиск, а нормальна відповідь на запит.

Типова помилка - «прочитати» клієнту стандартний опис послуги. Перелік функцій рідко зачіпає. У послугах купують не набір опцій, а стан: спокій, впевненість, зручність, вирішену проблему. Якщо це не проговорити, навіть зацікавлена людина легко охолоне.

Презентація має пояснювати сенс, а не просто факти. Замість «у пакеті є А, В, С» краще сказати: «за два тижні ми запустимо Х; ваші ризики - ось такі; що робимо, якщо з'являться зміни - ось план». Прості слова, чіткі кроки, одна відповідальна особа й конкретні строки - це створює відчуття контролю і безпеки.

Ще один промах - говорити про себе більше, ніж про задачу клієнта. «10 років на ринку», «1000 проєктів» - це має сенс лише тоді, коли прямо показує користь. Наприклад: «цей курс допоможе вам закрити прогалину в Y і перейти на позицію Z» важить більше, ніж будь-яка колекція нагород [3, с. 184].

Підсумок простий: хороший продаж у сервісах - це уважність, чесна розмова й індивідуальне формулювання результату. Слухаємо, уточнюємо, перекладаємо запит у зрозумілий план дій і підтверджуємо, як саме клієнт відчує зміни. Саме це будує довіру й приводить до угоди - не скрипти і не знижки.

Емоція у презентації важить не менше за факти. Рішення люди приймають не тільки головою: їм потрібні довіра, симпатія, відчуття безпеки. Тому байдужий голос, монотонний темп чи ігнорування реакцій співрозмовника здатні зіпсувати навіть ідеально підготовлену пропозицію. У послугах, де все тримається на взаємодії людей, така дрібниця легко коштує втраченого клієнта й гіркого відгуку.

Показати компанію - це не про перелік «переваг» і не про фото сертифікатів. Суть інша: простою мовою пояснити, як саме наша послуга

полегшить конкретну ситуацію цієї людини. Не «відчитати» текст, а говорити її словами, ставити доречні запитання, чути відповіді й підсвітити, що пропозиція зібрана під її умови. Тоді з’являється діалог - і дистанція між першим знайомством та підписом помітно скорочується.

Коли замість живої розмови виходить формальність, проблеми починаються одразу. У послугах шлях довгий: зустріч, уточнення, погодження, супровід після угоди. Якщо на старті клієнт бачить шаблон і холодний тон, у нього вмикаються сумніви. Перемовини розтягуються, з’являються «додаткові» дзвінки та листи, процес буксує. А навіть після підписання осад недовіри зменшує шанси на повторне звернення.

Корінь біди часто в організації комунікації. Заради зручності контролю компанії уніфікують спілкування: заготовки, сценарії, однакові формулювання. Це може працювати в довідці, але не там, де кожен чекає уваги до своїх обставин. У результаті менеджер виглядає не партнером, а людиною, що «проганяє програму». Сьогодні ж цінують інше: персоналізацію, уважність, гнучкість і відповідальність за кожне слово. Саме це і робить презентацію переконливою [13, с.112].

Помилки у спілкуванні в сервісному бізнесі мають «довгий хвіст». Тут усе тримається на довірі, а вона не з’являється від сухих фактів і шаблонних промов. Якщо в розмові немає живого інтересу й нормального діалогу, клієнти відходять, а разом із ними - репутація надійного партнера. Вихід простий: у відділі продажів має бути культура людського спілкування. Не набір однакових інструкцій, а інструменти, що дозволяють підлаштовуватися під конкретну ситуацію: чіткі запитання для з’ясування потреб, межі обіцянок, приклади рішень, зрозумілий план дій. Презентація має звучати як відверта розмова, у якій видно: у центрі - задача клієнта.

Окремо - про сумніви та заперечення. У послугах це переломний момент. Товар можна помацати, послугу - ні; люди оцінюють очікуваний результат і власні ризики. Тому коливання тут емоційніші: спогад про

невдалий досвід, недовіра до «обіцянок без гарантій», страх не отримати ефект.

Поширена помилка - сприймати заперечення як відмову або як «удар» по компетентності. Звідси дві реакції: натискати аргументами, щоб «додавити», або тікати в тему, що зручніша. І те, й інше підриває довіру: тиск виглядає як маніпуляція, ухиляння - як слабка позиція.

Заперечення - це не «ні», а знак, що людині справді важливо й вона хоче розібратися. Діємо просто: подякувати за питання, своїми словами повторити, що саме турбує, дати відповідь по суті з фактом чи коротким прикладом, домовитися про наступний крок і дедлайн, назвати відповідального.

Є обмеження або ризики - говоримо відверто й одразу пропонуємо інший варіант. Такий хід знімає напругу і повертає клієнтові відчуття контролю над ситуацією.

Довіра будується на тоні, ясності та відповідальності. Коли менеджер реально слухає, говорить по суті й показує, як рішення торкнеться саме цієї ситуації, переговори йдуть швидше, а клієнти повертаються. Скрипти та знижки цього не замінять [1, с.83].

У послугах заперечення бувають різні: «чому так коштує?», «встигнете до дати?», «хто це робитиме?», «які гарантії?». Це нормально: люди вкладають гроші у результат, якого ще не видно. Завдання менеджера - не доводити «ми безпомилкові», а розкласти все по полицях: як рахували ціну, які етапи й контрольні точки, хто відповідає за кожен крок, що робимо, якщо щось піде не так, які проєкти вже виконували й чим вони закінчились. Плюс - чесні умови підтримки після завершення робіт.

Коли відповіді розмиті - «потім уточнимо», «то не проблема» - довіра просідає. Клієнт дивиться до конкурентів або відкладає рішення. Перемовини тягнуться, з'являються зайві кола листування. Навіть якщо

договір підписано, лишається осад, і люди не поспішають повертатись чи радити вас іншим.

Те, як ви працюєте із сумнівами, формує про вас думку не гірше за саму послугу. У сервісах сарафанне радіо вирішує. Одна зверхня репліка чи холодна відповідь - і вчорашній клієнт стає голосним критиком. Наздоганяти такий негатив важко.

Тому заперечення - це не «промах окремого менеджера», а тема для всієї команди. Шаблони корисні лише на старті. Далі потрібна жива робота: уважно слухати, ставити точні запитання, коротко переповісти почуте («правильно розумію, що...»), дати відповідь фактами й прикладами, відверто окреслити межі й альтернативи. Кожен блок розмови завершувати конкретним «що робимо далі» і датою.

Такий підхід стискає цикл угоди: менше повернень «на початок», більше повторних звернень і рекомендацій. Основа - відчутна для клієнта ясність і відповідальність.

Є ще одна причина збоїв - паперова рутина. Звіти, договори, погодження, внесення даних у системи з’їдають години, які мали піти на розмови. Наслідок - повільні відповіді й відчуття «з ними довго». Частину задач варто віддати бек-офісу чи автоматизувати, а менеджеру повернути головне - будувати стосунки й доводити угоди до підпису [9, с.72].

У послугах затримки б’ють найболючіше. Підпис під договором - це ще не фініш. Часто після нього починаються «дрібниці», які тягнуться тижнями: уточнення пунктів, індивідуальні умови, коло погоджень із юристами. Якщо всередині компанії немає чіткої взаємодії, кожен крок перетворюється на бар’єр. Звичайний рахунок «висить у черзі» по кілька днів, просте питання кочує між відділами. Для клієнта це виглядає як безлад і ставить під сумнів здатність виконати роботу в строк.

Страждає і відділ продажів. Замість живих розмов і розвитку контактів - звіти, шаблони, узгодження, заповнення систем. Багато з цього

можна віддати бек-офісу або автоматизувати, але цього не роблять. У результаті люди витрачають сили не на те, що приводить угоди, вигорають і втрачають мотивацію.

Бюрократія розтягує цикл продажу. Там, де процес мав би рухатися швидко, з’являються паузи, які клієнт читає як байдужість. Сьогодні кілька днів тиші - це мінус одна угода: той, хто відповів першим і чітко, забирає контракт. Отже, «затримали лист» = «втратили гроші».

Ще одна болюча точка - розірваність між відділами. Менеджер сам іде до бухгалтерії, потім до юристів, потім до техпідтримки. Будь-яка дрібниця може зупинити рух на тиждень. У сервісах, де вирішують швидкість і гнучкість, це критично й одразу б’є по репутації [10, с.364].

Є й стратегічна ціна. Коли день минає в паперах, не лишається часу на аналітику, роботу з ключовими клієнтами, пошук нових напрямів. Компанія ніби тримає рівень, але поступово програє там, де потрібні ініціатива й персональний підхід. Без наведення ладу всередині - швидких маршрутів погоджень, автоматизації рутини, чітких ролей і дедлайнів - сервіс не буде виглядати надійним, навіть якщо команда професійна.

Коли менеджер замість розмов із людьми зранку до вечора ганяє папери - рахунки, акти, нескінченні погодження - угоди гальмують. Сили йдуть не на роботу з потребами клієнта, а на формальності. Звідси - затримки у відповідях, «завислі» листи, нервові паузи між етапами. Людина на тому кінці бачить неувважність і починає сумніватися, чи витримаєте ви строки. Рішення просте на рівні здорового глузду: забрати рутину в бек-офіс, автоматизувати типові документи, дати продавцеві зрозумілий маршрут погоджень і чіткі дедлайни. Фокус має бути на стосунках і прозорих кроках, а не на бюрократії заради бюрократії.

Друга болюча точка - «забутий» післяпродажний етап. Багато компаній женуться за новими лідами й майже не доглядають тих, хто вже купив. У підсумку зростає вартість залучення, цикл продажу розтягується,

лояльність стоїть на місці. Натомість регулярний контакт після угоди - короткий звіт про результат, перевірка задоволеності, швидка допомога за потреби - працює краще за будь-яку знижку й рекламу.

У послугах продається не лише результат, а й увесь досвід співпраці. Якщо клієнт відчуває увагу до деталей, людський тон і готовність підтримати навіть після закриття проєкту, він повертається і радить вас іншим. Це і є репутаційний капітал. Якщо ж тиша настає одразу після підпису, сигнал простий: «цікавили лише гроші». Повторних замовлень чекати важко, а негативний відгук - питання часу.

Післяпродажний етап має бути частиною угоди за замовчуванням. Це не «подзвонили - спитали, чи все гаразд», а продумана програма: супровід, короткі консультації, профілактичні перевірки, доречні додаткові рішення. Такий підхід зміцнює довіру, зменшує витрати на залучення нових людей і закладає основу для стабільного зростання [4, с.107].

Коли системи утримання клієнтів немає, це одразу б'є по гаманцю й темпах розвитку. Кожен продаж стартує «з нуля»: більше реклами, більше пояснень, довші перемовини. Натомість повторні угоди проходять швидше й легше - очікування вже узгоджені, а компанія сприймається як надійний партнер.

Є й ще одна втрата - супутні замовлення. Той, хто вже скористався послугою, часто потребує суміжного сервісу: технічного догляду, навчання, консультацій. Якщо зв'язок після першої угоди обривається, ці звернення забирають конкуренти. Компанія недоотримує дохід і втрачає додаткові точки довіри на ринку.

Наслідки тут стратегічні. Поступово ростуть витрати на маркетинг, перемовини стають важчими, повторні продажі рідшають, довіра слабшає. У сервісному бізнесі, де вирішують репутація й відчуття надійності, ігнорувати лояльність - значить відмовлятися від головної переваги.

Системна робота з клієнтом після угоди стискає цикл наступних продажів, знижує витрати і дає міцний фундамент для розвитку.

У сервісному бізнесі збої у продажах - не випадковість, а наслідок системи. Вони б'ють по базових метриках і формують образ компанії ще до підпису договору. Найчастіше «провисає» швидкість: відповідь приходить із запізненням, інформація неповна, тон - формальний. Клієнт робить простий висновок: тут повільно й ненадійно. І переходить до того, хто працює швидше й уважніше.

Другий удар - гроші на залучення. Реклама, контент, перші консультації, час команди - усе це згорає, якщо угода зривається через необачність менеджера чи довгі погодження. У послугах, де попит вибудовується дорого й довго, кожен такий зрив - відчутна втрата маржі.

Далі - репутація. Про досвід у сервісах охоче розповідають: на майданчиках відгуків, у соцмережах, у закритих чатах. Негатив розлітається швидше за подяки. Іноді одного невдалого кейсу достатньо, щоб наступні перемовини стартували з недовіри, а вартість залучення зростає.

Особливо чутливі до цього корпоративні замовники. Вони купують не лише послугу, а й керованість процесу: чіткі строки, узгоджені повідомлення, передбачувані ризики. Будь-яка пауза чи суперечливий лист для них - червоний прапорець. Втрата такого партнера - це не разовий мінус, а просідання стабільного грошового потоку [6, с.162].

Є й внутрішня ціна помилок. Коли продавці завалені дрібницями, гасінням конфліктів і переробкою чужих огріхів, зникає енергія і ініціатива. З'являється апатія, зростає ризик вигорання, сервіс «сиплеться», помилки повторюються частіше. Атмосфера змінюється: замість фокусу на клієнті - формалізм і перекладання відповідальності.

У довшій перспективі це гальмує розвиток. Ресурси йдуть на латання дірок, а не на нові продукти, модернізацію чи вихід на інші ринки. Компанія поступово програє тим, у кого процеси зібрані. Тож помилки у відділі

продажів - не «внутрішня дрібниця», а фактор, який визначає місце бізнесу серед конкурентів.

Висновки та рекомендації. У сервісному бізнесі відділ продажів щодня має справу з речами, які або прискорюють угоду, або зривають її. Помилки рідко трапляються поодиночі: поверхнєве слухання тягне за собою «не в тему» пропозицію, суха презентація - втрату довіри, слабка робота із запитаннями клієнта - паузи й відкладені рішення. Додається ще й тиша після підпису - і маємо зірвані строки, зайві витрати та втрачені можливості.

Люди приходять не тільки по «ціну й термін». Вони хочуть уваги, ясних пояснень і відчуття, що про них подбають. Одна незручна відповідь або шаблонний лист легко перекреслюють тижні підготовки - поганий досвід розлітається швидше за добрі новини.

Що працює. На старті - кілька точних запитань: навіщо це потрібно, які обмеження, що буде успіхом. Замість універсального пакета - 2–3 варіанти з плюсами, ризиками і строками. Сумнів - не відмова, а запрошення пояснити: коротко перефразувати проблему, дати приклади з практики, назвати відповідального і наступний крок «до такої-то дати».

Рутину - з дороги. Якщо продавець сидить у звітах і погодженнях, телефон мовчить. Документи автоматизувати, типові задачі віддати бек-офісу, у CRM зафіксувати чіткі правила відповіді та маршрут погоджень. Менеджер має говорити з людьми, а не з таблицями.

Після угоди - не зникати. Короткий чек-ін, корисні підказки, швидка допомога, доречні додаткові рішення. Так з’являються повторні замовлення й рекомендації - найкраща «реклама» у послугах.

Успіх тут вимірюється не кількістю підписів, а якістю розмов: прозорість, швидка реакція, зрозумілий план дій і відчуття турботи. Компанія, яка чесно бачить свої збої й послідовно їх прибирає, виграє дистанцію - без гучних слоганів і зайвих обіцянок.

Література

1. Борисова Т. М., Процишин Ю. Т. Маркетингове дослідження потреб жінок та дівчат – внутрішньо переміщених осіб. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 80, № 1. С. 76–85. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40938/2/GEB_2023v80n1_Borysova_T-Marketing_research_of_female_76-85.pdf (дата звернення: 1.10.2023).
2. Іванечко Н., Оконський М. Управління продажами у сфері послуг. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 85, № 6. С. 158–162.
3. Карпенко Н. В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 252 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які варто знати кожному менеджеру / пер. з англ. Олексій Сіпігін. Київ : Альпіна Паблішер, 2021. 251 с.
5. Кузик О. В. Маркетинг послуг: технології та стратегії : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 337 с.
6. Окландер М. А., Чукурна О. П. Маркетингова цінова політика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 283 с.
7. Продіус Ю. І. Вплив маркетингової діяльності на конкурентоспроможність підприємства. *ЛОГОΣ. Мистецтво наукової думки*. 2019. № 4. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/download/194/177> (дата звернення: 18.11.2023).
8. Прокопенко О. В., Троян М. Ю. Поведінка споживачів : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 176 с.
9. Світвуд А. Маркетингова аналітика. Як підкріпити інтуїцію даними / пер. з англ. Олександра Асташова. Київ : Наш формат, 2019. 150 с.
10. Котлер Ф., Армстронг А. Основи маркетингу. Київ : Науковий світ, 2023. 880 с.

11. Borysova T., Monastyrskyi G., Okrepkyi R., Halko L. Marketing research of gender policy in the system of public administration of the region. *Galician Economic Bulletin*. 2022. Vol. 78–79, No. 5–6. P. 120–129.

12. Borysova T., Monastyrskyi G., Okrepkyi R., Halko L. Marketing communication policy of local authorities as a tool for forming the image of municipal service providers. *Financial and Credit Activity-Problems of Theory and Practice*. 2022. P. 306–315. DOI: <https://doi.org/10.55643/FCAPTP.2.43.2022.3614>.

13. Ivanechko N., Borysova T., Monastyrskyi G. Research of customer buying behavior on the Ukrainian electromobile market. *Financial and Credit Activity-Problems of Theory and Practice*. 2020. No. 4 (35). P. 507–513. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.222527>.

References

1. Borysova, T. M., & Protsyshyn, Yu. T. (2023). Marketynhove doslidzhennia potreb zhinok ta divchat – vnutrishnio peremishchenykh osib [Marketing research of the needs of women and girls—internally displaced persons]. *Halytskyi Ekonomichnyi Visnyk [Galician Economic Bulletin]*, 80(1), 76–85.

https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40938/2/GEB_2023v80n1_Borysova_T-Marketing_research_of_female_76-85.pdf

2. Ivanechko, N., & Okonskyi, M. (2023). Upravlinnia prodazhamy u sferi posluh [Sales management in the service sector]. *Halytskyi Ekonomichnyi Visnyk [Galician Economic Bulletin]*, 85(6), 158–162.

3. Karpenko, N. V. (2016). *Marketynhova diialnist pidpriemstv: suchasnyi zmist* [Marketing activities of enterprises: Current content]. Tsentr uchbovoi literatury.

4. Kotler, P. (2021). *Marketynh vid A do Ya: 80 kontseptsii, yaki varto znaty kozhnomu menedzheru* [Marketing from A to Z: 80 concepts every manager needs to know] (O. Sipihin, Trans.). Alpina Publisher.

5. Kuzyk, O. V. (2020). *Marketynh posluh: tekhnolohii ta stratehii* [Services marketing: Technologies and strategies]. Ivan Franko National University of Lviv.
6. Oklander, M. A., & Chukurna, O. P. (2020). *Marketynhova tsinova polityka* [Marketing price policy]. Tsentr uchbovoi literatury.
7. Prodius, Yu. I. (2019). Vplyv marketynhovoï diialnosti na konkurentospromozhnist pidpriemstva [Influence of marketing activities on enterprise competitiveness]. *LOGOS: Mystetstvo naukovoï dumky* [LOGOS: Art of Scientific Thought], (4). <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/download/194/177>
8. Prokopenko, O. V., & Troian, M. Yu. (2019). *Povedinka spozhyvachiv* [Consumer behavior]. Tsentr uchbovoi literatury.
9. Sweetwood, A. (2019). *Marketynhova analityka: Yak pidkripyty intuitsiiu danymy* [Marketing analytics: How to support intuition with data] (O. Astashova, Trans.). Nash Format.
10. Kotler, P., & Armstrong, G. (2023). *Osnovy marketynhu* [Principles of marketing]. Naukovyi Svit.
11. Borysova, T., Monastyrskyi, G., Okrepkyi, R., & Halko, L. (2022). Marketing research of gender policy in the system of public administration of the region. *Galician Economic Bulletin*, 78–79(5–6), 120–129.
12. Borysova, T., Monastyrskyi, G., Okrepkyi, R., & Halko, L. (2022). Marketing communication policy of local authorities as a tool for forming the image of municipal service providers. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(43), 306–315. <https://doi.org/10.55643/FCAPTP.2.43.2022.3614>
13. Ivanechko, N., Borysova, T., & Monastyrskyi, G. (2020). Research of customer buying behavior on the Ukrainian electromobile market. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 4(35), 507–513. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.222527>