

Професійний стандарт

«Менеджер зі стратегічного управління комерційною діяльністю»

ЗАТВЕРДЖЕНО
Розробником: ГС «АСОЦІАЦІЯ
ПРОФЕСІОНАЛІВ
АУТСОРСИНГУ ТА КОНСАЛТИНГУ УКРАЇНИ»
(наказ 13/ОД від 05.10.2026)

Професійний стандарт розроблено та затверджено згідно з вимогами статті 4² Кодексу законів про працю України на підставі:

– висновку Національного агентства кваліфікацій схвалений рішенням Національного агентства кваліфікацій № 24 від 30.09.2026 (відповідно до протоколу засідання Національного агентства кваліфікацій № 59 (323) від 30.09.2026) про дотримання вимог під час підготовки проєкту професійного стандарту Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 31.05.2017 № 373;

– висновку Спільного представницького органу репрезентативних всеукраїнських об'єднань професійних спілок на національному рівні від 06.04.2026 № 01-12/227-СПО про погодження проєкту професійного стандарту «Менеджер зі стратегічного управління комерційною діяльністю» (у разі коли розробниками не є галузеві ради з питань розроблення професійних стандартів)

1. Назва професійного стандарту

Менеджер зі стратегічного управління комерційною діяльністю

2. Загальні відомості про професійний стандарт:

1) мета діяльності за професією

Забезпечення сталого зростання доходу та прибутковості підприємства шляхом формування й реалізації комерційної стратегії та моделі зростання, управління продажами й каналами збуту, ціноутворенням і комерційними умовами, розвитком клієнтського портфеля та клієнтського досвіду, організації результативної роботи комерційної команди, управління комерційними ризиками, а також інтеграції маркетингу, цифрових інструментів і даних у комерційні процеси з дотриманням відповідальних і доказових підходів до взаємодії з клієнтами та партнерами.

2) назва виду (видів) економічної діяльності, секції, розділу, групи, класу економічної діяльності та їх код згідно з Національним класифікатором України ДК 009:2010 «Класифікація видів економічної діяльності»

Секція	Розділ	Група	Клас
М Професійна, наукова та технічна діяльність	70 Діяльність головних управлінь (хед- офісів); консультування з питань керування	70.1 Діяльність головних управлінь (хед-офісів)	70.10 Діяльність головних управлінь (хед-офісів)
		70.2 Консультування з питань керування	70.21 Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю
			70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування
	73 Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку	73.2 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки	73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

3) назва (назви) професії (професій) та її (їх) код (коди) згідно з Національним класифікатором України ДК 003:2010 «Класифікатор професій»

Директор комерційний, 1233

4) узагальнена назва професії (за потреби)

Менеджер зі стратегічного управління комерційною діяльністю

5) назви типових посад (за потреби)

Менеджер зі стратегічного управління комерційною діяльністю

Комерційний менеджер

Директор комерційний

Комерційний директор

Директор з комерційних питань

Директор з продажів

Директор зі збуту

Директор з розвитку продажів

Директор з розвитку каналів продажів

Директор з продажів та маркетингу

Заступник директора з питань комерційної діяльності

Начальник відділу збуту

Начальник комерційного відділу

Chief Commercial Officer (CCO)

6) назва (назви) професійної (професійних) кваліфікації (кваліфікацій), її (їх) рівень (рівні) згідно з Національною рамкою кваліфікацій

Менеджер зі стратегічного управління комерційною діяльністю, 7 рівень НРК

7) назва (назви) документа (документів), що підтверджує (підтверджують) професійну кваліфікацію особи

- Диплом магістра із зазначенням професійної кваліфікації за спеціальністю «Менеджмент» (D3), «Публічне управління та адміністрування» (D4), «Маркетинг» (D5), «Торгівля» (D7) галузі знань D «Управління та адміністрування», або за спеціальністю «Економіка» (C1) галузі знань C «Соціальні науки, журналістика та інформація».
- Документ (диплом, сертифікат тощо), виданий суб'єктом, уповноваженим законодавством на присвоєння/підтвердження та визнання професійної кваліфікації «Менеджер зі стратегічного управління комерційною діяльністю».
- Документ (диплом, сертифікат тощо), виданий суб'єктом, уповноваженим законодавством на визнання професійної кваліфікації «Менеджер зі стратегічного управління комерційною діяльністю», здобутої у інших країнах.

3. Здобуття професійної кваліфікації та професійний розвиток

1) здобуття професійної кваліфікації (назва професійної та/або часткової професійної кваліфікації; суб'єкти, уповноважені законодавством на присвоєння/підтвердження та визнання професійних кваліфікацій).

Назва професійної та/або часткової професійної кваліфікації	Суб'єкти, уповноважені законодавством на присвоєння/підтвердження та визнання професійних кваліфікацій	
Менеджер зі стратегічного управління комерційною діяльністю	Суб'єкти освітньої діяльності/ інші уповноважені законодавством суб'єкти	Кваліфікаційні центри
	Наявність диплому про вищу освіту другого (магістерського) рівня за спеціальністю «Менеджмент» (D3), «Публічне управління та адміністрування» (D4), «Маркетинг» (D5), «Торгівля» (D7) галузі знань D «Управління та адміністрування», або за спеціальністю «Економіка» (C1) галузі знань С «Соціальні науки, журналістика та інформація» та за умови наявності стажу роботи у сфері комерційної діяльності не менше п'яти років, з яких щонайменше два роки — на керівних посадах.	Наявність диплому про вищу освіту другого (магістерського) рівня та за спеціальністю «Менеджмент» (D3), «Публічне управління та адміністрування» (D4), «Маркетинг» (D5), «Торгівля» (D7) галузі знань D «Управління та адміністрування», або за спеціальністю «Економіка» (C1) галузі знань С «Соціальні науки, журналістика та інформація» за умови наявності стажу роботи у сфері комерційної діяльності не менше п'яти років, з яких щонайменше два роки — на керівних посадах. або на підставі наявності міжнародної сертифікації у сфері стратегічного або комерційного управління (СІМ, СІМА, ІСМ, МВА-сертифікати або інші, визнані в країнах ЄС або OECD) та відповідного управлінського досвіду.

2) професійний розвиток:

з присвоєнням наступного/вищого рівня професійної кваліфікації:

Не передбачено професійним стандартом.

без присвоєння наступного/вищого рівня професійної кваліфікації:

для вдосконалення (підтримання) професійної кваліфікації, в тому числі шляхом набуття нових/додаткових навичок/компетентностей

- підвищення професійної кваліфікації «Менеджер зі стратегічного управління комерційною діяльністю» згідно з вимогами законодавства не рідше ніж одного разу на три роки з метою:

- підтримання наявної професійної кваліфікації в межах професії;

- набуття компетентностей для виконання робіт з новими обладнанням, виробами, матеріалами, засобами механізації й автоматизації, у межах оновлених технологічних процесів, з дотриманням правил, нормативно-правових актів і вимог безпечної експлуатації обладнання та умов організації праці.

для підтвердження наявної професійної кваліфікації

підтвердження кваліфікації здійснюється у закладах освіти, установах, організаціях та інших суб'єктах освітньої діяльності в Україні та за кордоном.

Безперервний професійний розвиток здійснюється, зокрема, шляхом участі у верифікованих розробником стандарту програмах підвищення кваліфікації та професійної адаптації, спрямованих на розвиток професійних компетентностей із урахуванням принципів інклюзивності, рівності та різноманіття (DEI), сталого розвитку (ESG) для професійної підтримки ветеранів та інших вразливих категорій населення.

4. Аббревіатури, скорочення (за потреби)

A/B — A/B Testing — A/Б тестування (порівняння варіантів)

AI — Artificial Intelligence — штучний інтелект

AOV — Average Order Value — середній чек

ART — Average Response Time / Average Resolution Time — середній час відповіді / вирішення (залежить від метрики)

BATNA — Best Alternative to a Negotiated Agreement — найкраща альтернатива угоді

BI — Business Intelligence — бізнес-аналітика (системи звітності)

Big Data — Big Data — великі дані

CAC — Customer Acquisition Cost — вартість залучення клієнта

CES — Customer Effort Score — індекс зусиль клієнта

CEO - Chief Executive Officer — генеральний директор (найвища виконавча посада)

CJM — Customer Journey Map — карта шляху клієнта

CLV — Customer Lifetime Value — життєва цінність клієнта

CRM — Customer Relationship Management — управління взаємовідносинами з клієнтами (система/підхід)

CSAT — Customer Satisfaction Score — індекс задоволеності клієнта

CSI — Customer Satisfaction Index — індекс задоволеності клієнтів (індекс/методика)

CX — Customer Experience — клієнтський досвід

ДК 003:2010 — State Classifier of Occupations — Державний класифікатор професій

ДК 009:2010 — State Classifier of Economic Activities — Державний класифікатор видів економічної діяльності

DipHRA — Diploma in Human Resource Administration — диплом з адміністрування HR

DEI — загальна концепція, яка базується на трьох принципах: різноманітності, рівності та інклюзії

E-commerce — Electronic Commerce — електронна комерція

ERP — Enterprise Resource Planning — планування ресурсів підприємства (система управління)

ESG — Environmental, Social, Governance — екологічні, соціальні та управлінські аспекти

FRT — First Response Time — час першої відповіді

GTM — Go-to-Market — вихід на ринок (стратегія запуску)

HR — Human Resources — управління персоналом

HRD — Human Resources Director — директор з управління персоналом

ICP — Ideal Customer Profile — ідеальний профіль клієнта

IFRS — International Financial Reporting Standards — міжнародні стандарти фінансової звітності

IoT — Internet of Things — Інтернет речей

IT / IT — Information Technology — інформаційні технології

KAM — Key Account Management — управління ключовими клієнтами

KPI — Key Performance Indicators — ключові показники ефективності

Lead — Lead — лід (потенційний клієнт)

LTV — Lifetime Value — довічна цінність клієнта

MQL — Marketing Qualified Lead — маркетингово кваліфікований лід

NPS — Net Promoter Score — індекс готовності рекомендувати

HPK — National Qualifications Framework — Національна рамка кваліфікацій

OKR — Objectives and Key Results — цілі та ключові результати

P&L — Profit and Loss — звіт про прибутки та збитки

Pipeline — Sales Pipeline — воронка/портфель угод (стадії продажів)

RevOps — Revenue Operations — операційне управління доходом (процеси й дані)

ROI — Return on Investment — рентабельність інвестицій

ROMI — Return on Marketing Investment — рентабельність маркетингових інвестицій

SEO — Search Engine Optimization — пошукова оптимізація

SLA — Service Level Agreement — угода про рівень сервісу (строки/якість)

SMM — Social Media Marketing — маркетинг у соціальних мережах

SPO — Joint Representative Body — спільний представницький організаційний орган (контекст: СПО роботодавців/профспілок)

SQL — Sales Qualified Lead — кваліфікований продажами лід

STP — Segmentation, Targeting, Positioning — сегментація, таргетинг, позиціонування

SWOT — Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats — аналіз сильних/слабких сторін, можливостей і загроз

VOC — Voice of Customer — голос клієнта (зворотний зв'язок)

WIN RATE — WIN RATE — частка виграних угод

Churn — Customer Churn — відтік клієнтів (припинення співпраці)

5. Опис трудових функцій

Трудові функції (умовне позначення та назва)	Компетентності	Результати навчання			
		знання	уміння/навички	комунікація	відповідальність і автономія
А. Формування та реалізація комерційної стратегії і моделі зростання	А.1. Здатність аналізувати ринок, конкурентів і клієнтські сегменти для обґрунтування комерційної стратегії.	А.1.31. Принципи та методи аналізу ринку, зокрема оцінювання його місткості, динаміки, тенденцій розвитку та бар'єрів входу. А.1.32. Підходи до сегментації клієнтів, формування профілю цільового клієнта, клієнтських сегментів і карти шляху клієнта. А.1.33. Методи конкурентного аналізу, зокрема аналіз позиціонування, порівняльне оцінювання та зіставлення з кращими практиками ринку. А.1.34. Основи продуктової та комерційної аналітики, зокрема аналіз попиту,	А.1.У1. Збирати, систематизувати та інтерпретувати ринкові дані з внутрішніх і зовнішніх джерел для аналітичного забезпечення управлінських рішень. А.1.У2. Здійснювати сегментацію клієнтської бази та визначати пріоритетні клієнтські сегменти і ринкові ніші з урахуванням потенціалу зростання. А.1.У3. Формувати аналітичні висновки та рекомендації для обґрунтування управлінських рішень щодо напрямів зростання, розвитку комерційних пропозицій і каналів збуту.	А.1.К1. Взаємодіяти з ключовими заінтересованими сторонами з метою уточнення потреб ринку та клієнтів, зокрема з підрозділами управління продуктом, маркетингу, продажів і фінансів. А.1.К2. Презентувати результати ринкового та комерційного аналізу у зрозумілій управлінській формі, включаючи висновки, сценарії та рекомендації для ухвалення рішень. А.1.К3. Узгоджувати інтерпретацію аналітичних даних і критерії прийняття управлінських рішень	А.1.В1. Самостійно визначати рамку аналізу, джерела даних і рівень достатності доказів. А.1.В2. Нести відповідальність за коректність висновків і обґрунтованість рекомендацій. А.1.В3. Організовувати роботу команди або учасників аналізу та забезпечувати дотримання строків. А.1.В4. Здійснювати аналіз якості даних і вдосконалювати підхід до аналітики.

		конверсій, вартості залучення клієнта, довгострокової цінності клієнта та маржинальності.	А.1.У4. Виявляти ринкові ризики та можливості і формулювати обґрунтовані припущення щодо зростання для подальшого прийняття управлінських рішень.	із заінтересованими сторонами.	
А.2. Здатність формувати та формалізувати комерційну стратегію, цілі та показники результативності.	А.2.31. Підходи до формування, формалізації та реалізації комерційної стратегії, визначення стратегічних цілей, пріоритетів діяльності та програм їх досягнення. А.2.32. Принципи формування системи показників результативності комерційної діяльності та декомпозиції стратегічних цілей на операційні показники. А.2.33. Управлінські метрики оцінювання результативності комерційних процесів, зокрема маркетингово кваліфіковані потенційні клієнти, потенційні клієнти, кваліфіковані продажами, показники	А.2.У1. Формувати стратегічні цілі комерційної діяльності та показники їх вимірювання відповідно до затвердженої комерційної стратегії. А.2.У2. Декомпонувати стратегічні цілі за каналами збуту, командами та часовими періодами, а також встановлювати критерії досягнення результатів. А.2.У3. Визначати пріоритетність стратегічних ініціатив з урахуванням очікуваного ефекту та ресурсних обмежень і формувати поетапний план їх реалізації. А.2.У4. Розробляти сценарії реалізації комерційної стратегії та визначати правила її	А.2.К1. Узгоджувати стратегічні цілі комерційної діяльності з власниками бізнесу, керівником виконавчого органу та керівниками функціональних підрозділів. А.2.К2. Комунікувати комерційну стратегію та пов'язані з нею цілі командам у чітких, вимірюваних формулюваннях з визначенням очікуваних результатів. А.2.К3. Забезпечувати регулярний управлінський діалог щодо прогресу реалізації стратегії, відхилень від планових показників та необхідності коригування планів і рішень.	А.2.В1. Приймати управлінські рішення щодо визначення пріоритетів комерційної діяльності та розподілу ресурсів у межах наданих повноважень. А.2.В2. Нести відповідальність за досягнення встановлених цілей і якість системи показників результативності, зокрема за їх реалістичність і вимірюваність. А.2.В3. Організовувати та підтримувати цикл управління результативністю комерційної діяльності, що включає планування, виконання, контроль і коригування управлінських рішень. А.2.В4. Забезпечувати безперервне	

		конверсії між етапами комерційного процесу, час першої реакції на звернення потенційного клієнта, вартість залучення клієнта. А.2.34. Основи фінансової логіки комерційної діяльності, зокрема формування виручки, валового прибутку, маржинальності та частки ринку. А.2.35. Принципи управління портфелем продуктів і комерційних пропозицій, а також підходи до планування та реалізації виходу продуктів і послуг на ринок.	перегляду і коригування на основі результатів.		вдосконалення комерційної стратегії на основі зворотного зв'язку та аналізу даних.
А.3. Здатність визначати та розвивати комерційну модель зростання.	А.3.31. Компоненти комерційної моделі зростання, зокрема ціннісна пропозиція, клієнтські сегменти, канали збуту та комунікації, а також підходи до монетизації. А.3.32. Принципи управління продуктовим і комерційним	А.3.У1. Формувати та уточнювати ціннісну пропозицію для різних клієнтських сегментів і каналів збуту з урахуванням потреб ринку та стратегічних пріоритетів. А.3.У2. Визначати продукти та послуги, що є чинниками зростання комерційної діяльності, а	А.3.К1. Координувати спільну роботу підрозділів маркетингу, продажів, управління продуктом і сервісу з метою формування та реалізації узгодженої комерційної моделі зростання. А.3.К2. Обґрунтовувати для керівництва та ключових	А.3.В1. Самостійно ініціювати зміни комерційної моделі зростання в межах затвердженої комерційної стратегії та наданих повноважень. А.3.В2. Нести відповідальність за результативність продуктово-комерційного портфеля, а	

		портфелем, включаючи управління життєвим циклом продуктів і комерційних пропозицій. А.3.33. Підходи до побудови та оптимізації воронки комерційного процесу від залучення потенційного клієнта до укладення угоди, а також принципи управління переходами між етапами воронки. А.3.34. Основи формування клієнтської цінності та чинників утримання клієнтів і стимулювання повторних продажів. А.3.35. Принципи узгодженого позиціонування комерційної пропозиції та правила використання комерційних матеріалів у каналах збуту й комунікації.	також ті, що потребують трансформації або виведення з портфеля. А.3.У3. Розробляти модель зростання комерційної діяльності з визначенням каналів збуту, способів залучення та розвитку клієнтів, а також партнерських форм співпраці. А.3.У4. Встановлювати критерії оцінювання ефективності продуктово-комерційного портфеля, зокрема маржинальність, частку ринку, потенціал зростання та рівень ризиків. А.3.У5. Затверджувати комерційні пропозиції та ключові повідомлення і забезпечувати їх коректне та узгоджене використання в каналах збуту й комунікаціях відповідно до встановлених правил і стандартів.	управлінських команд необхідність змін у продуктовому та комерційному портфелі, а також у каналах збуту. А.3.К3. Забезпечувати узгодженість ринкових повідомлень, зокрема позиціонування та комерційної пропозиції, у всіх каналах збуту й комунікації. А.3.К4. Забезпечувати єдине трактування та застосування комерційної пропозиції у діяльності підрозділів продажів, управління продуктом, маркетингу та сервісу відповідно до затверджених стандартів.	зокрема за показники зростання, маржинальності та рівень ризиків, а також за дисципліну виконання ухвалених управлінських рішень. А.3.В3. Організовувати пілотні проекти та перевірку припущень щодо зростання і приймати управлінські рішення за результатами їх реалізації. А.3.В4. Забезпечувати розвиток власної професійної експертизи та експертизи команди щодо інструментів і підходів до зростання комерційної діяльності. А.3.В5. Відповідати за узгодженість комерційних повідомлень і комерційних пропозицій на ринку, а також за управління ризиками, пов'язаними з неправильним позиціонуванням.
	А.4. Здатність оцінювати потенціал виходу	А.4.31. Критерії оцінювання привабливості ринків і	А.4.У1. Проводити попередній відбір потенційних ринків і	А.4.К1. Вести переговори з потенційними	А.4.В1. Приймати управлінські рішення щодо старту або

	на нові ринки та сегменти, у тому числі міжнародні, і планувати реалізацію відповідних рішень.	сегментів, зокрема їх розмір, динаміка, доступність, а також регуляторні та логістичні бар'єри. А.4.32. Базові принципи міжкультурної комунікації та комунікації у сфері міжорганізаційних відносин на нових ринках. А.4.33. Підходи до оцінювання ризиків під час виходу на нові ринки і сегменти, зокрема комерційних, юридичних, фінансових і репутаційних ризиків. А.4.34. Основи формування та розвитку партнерських мереж і каналів розвитку комерційної діяльності на нових територіях і в нових сегментах.	сегментів та формувати обґрунтування вибору з урахуванням стратегічних цілей і ресурсних можливостей. А.4.У2. Використовувати галузеві заходи, виставки та професійні платформи для перевірки ринкового потенціалу, пошуку партнерів і потенційних клієнтів. А.4.У3. Розробляти план виходу на ринок для нового сегмента або території з визначенням каналів збуту, позиціонування, необхідних ресурсів і показників результативності. А.4.У4. Планувати ресурси, етапи реалізації, бюджети та контрольні точки процесу виходу на ринок. А.4.У5. Виявляти ключові обмеження реалізації виходу на нові ринки та пропонувати обґрунтовані варіанти їх подолання.	партнерами, дистриб'юторами та ключовими клієнтами з метою формування умов співпраці та виходу на нові ринки або сегменти. А.4.К2. Узгоджувати план виходу на ринок із внутрішніми підрозділами підприємства, зокрема фінансовим, юридичним, операційним та підрозділом управління продуктом. А.4.К3. Презентувати керівництву сценарії виходу на ринок, очікувані результати, ризики та обмеження для ухвалення управлінських рішень. А.4.К4. Представляти інтереси підприємства на профільних національних і міжнародних заходах з метою розвитку ринків, партнерств і досягнення комерційних домовленостей.	пілотного виходу на нові ринки чи сегменти у межах наданих повноважень. А.4.В2. Нести відповідальність за якість планування виходу на ринок, реалістичність встановлених показників результативності та ефективне управління ризиками. А.4.В3. Організовувати виконання плану виходу на ринок, здійснювати моніторинг результатів і забезпечувати коригування дій на основі отриманих даних. А.4.В4. Аналізувати результати реалізації виходу на ринок та організовувати навчання команди з урахуванням отриманого досвіду.
--	---	--	---	--	---

Б. Управління я продажами та розвиток каналів збуту	Б.1. Здатність будувати та впроваджувати процес продажів і стандарти його виконання (від залучення потенційного клієнта до укладення договору).	Б.1.31. Етапи та логіка процесу продажів від первинного залучення потенційного клієнта до укладення договору та початкового супроводу клієнта, зокрема: залучення потенційного клієнта; кваліфікація потреб і можливостей клієнта; підготовка комерційної пропозиції; проведення переговорів; укладення договору; початковий супровід клієнта; а також принципи управління переходами між етапами процесу продажів. Б.1.32. Методи кваліфікації потенційних клієнтів і комерційних можливостей, а також критерії формування якісного портфеля угод. Б.1.33. Принципи побудови стандартів продажів, зокрема визначення критеріїв маркетингово кваліфікованих потенційних клієнтів	Б.1.У1. Описувати, регламентувати та вдосконалювати процес продажів, визначати розподіл ролей і відповідальності в межах процесу. Б.1.У2. Впроваджувати стандарти продажів у діяльність команди та забезпечувати їх системне дотримання. Б.1.У3. Визначати контрольні точки оцінювання якості процесу продажів, зокрема на етапах кваліфікації потенційного клієнта, підготовки комерційної пропозиції та погодження умов договору. Б.1.У4. Виявляти вузькі місця процесу продажів, аналізувати причини їх виникнення та ініціювати заходи щодо вдосконалення процесу.	Б.1.К1. Узгоджувати правила взаємодії між підрозділами продажів, маркетингу, сервісу та управління продуктом з метою забезпечення безперервності та результативності процесу продажів. Б.1.К2. Проводити внутрішні комунікації щодо стандартів продажів і вимог до їх виконання, забезпечуючи єдине розуміння критеріїв якості. Б.1.К3. Забезпечувати прозорість процесу продажів для керівництва підприємства та суміжних підрозділів шляхом регулярного інформування про стан виконання, результати та проблемні питання.	Б.1.В1. Самостійно організовувати та підтримувати процес продажів відповідно до затверджених стандартів і процедур. Б.1.В2. Нести відповідальність за дотримання стандартів продажів і результативність процесу продажів відповідно до встановлених показників. Б.1.В3. Організовувати навчання та адаптацію працівників до процесу продажів, а також регулярно оцінювати якість дотримання встановлених стандартів. Б.1.В4. Забезпечувати безперервне вдосконалення процесу продажів на основі аналізу даних та зворотного зв'язку від клієнтів і внутрішніх підрозділів.
--	--	---	--	--	--

		(MQL) та потенційних клієнтів, кваліфікованих підрозділом продажів (SQL), розроблення сценаріїв комунікації, контрольних переліків, угод про рівень обслуговування щодо опрацювання потенційних клієнтів, а також правил зворотного зв'язку між підрозділами маркетингу та продажів щодо причин втрати угод, якості потенційних клієнтів і типових заперечень. Б.1.34. Підходи до управління якістю комерційних процесів, зокрема моніторинг виконання стандартів продажів, оцінювання результативності та контроль дотримання встановлених процедур.			
	Б.2. Здатність управляти воронкою продажів і каналами збуту, а також здійснювати планування та	Б.2.31. Принципи управління воронкою продажів і каналами збуту, зокрема етапи воронки, показники конверсії, швидкість проходження угод та	Б.2.У1. Формувати план продажів та здійснювати його декомпозицію за клієнтськими сегментами, каналами збуту та відповідальними працівниками.	Б.2.К1. Проводити регулярні огляди воронки продажів під час індивідуальних, командних та управлінських нарад з метою оцінювання	Б.2.В1. Самостійно приймати оперативні управлінські рішення щодо управління воронкою продажів і розподілу ресурсів у

	прогнозування результатів.	показники успішності їх укладення. Б.2.32. Методи планування продажів і прогнозування результатів комерційної діяльності у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі, включаючи сценарний підхід. Б.2.33. Основні показники оцінювання результативності продажів, зокрема виручка, маржинальність, середній розмір угоди, тривалість циклу продажів та рівень втрати клієнтів. Б.2.34. Підходи до визначення пріоритетності портфеля угод і розподілу ресурсів у межах воронки продажів з урахуванням очікуваних результатів і ризиків.	Б.2.У2. Аналізувати воронку продажів за джерелами залучення потенційних клієнтів і каналами збуту, оцінювати їх вплив на прогноз результатів та приймати управлінські рішення щодо визначення пріоритетів діяльності. Б.2.У3. Готувати прогнози продажів, аналізувати відхилення фактичних результатів від планових показників та визначати причини таких відхилень. Б.2.У4. Застосовувати коригувальні управлінські заходи, зокрема перерозподіляти ресурси, змінювати тактику продажів і залучати підтримку інших підрозділів для досягнення запланованих результатів.	прогресу та ухвалення управлінських рішень. Б.2.К2. Узгоджувати прогнози продажів із фінансовим підрозділом та керівництвом підприємства, обґрунтовувати ключові припущення, ризики та можливі відхилення. Б.2.К3. Доводити до команди пріоритети діяльності, очікувані результати та критерії оцінювання результативності для забезпечення узгодженості дій.	межах наданих повноважень. Б.2.В2. Нести відповідальність за якість прогнозування результатів продажів, а також повноту, актуальність і достовірність даних, що використовуються для прогнозування. Б.2.В3. Організовувати регулярний цикл планування, контролю та коригування управлінських рішень з метою підвищення точності прогнозування результатів продажів. Б.2.В4. Забезпечувати розвиток культури використання даних у діяльності підрозділу продажів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.
	Б.3. Здатність управляти	Б.3.31. Типи каналів збуту, моделі їх	Б.3.У1. Проектувати модель каналів збуту та	Б.3.К1. Проводити переговори з	Б.3.В1. Самостійно організовувати

	каналами збуту (прямими, партнерськими, дистрибуційними, електронними) та забезпечувати їх результативність.	функціонування та критерії вибору каналу залежно від продукту, клієнтського сегмента та ринкових умов. Б.3.32. Електронні та цифрові канали збуту як складові загальної системи збуту, їх роль у залученні, конверсії та утриманні клієнтів. Б.3.33. Принципи управління партнерською мережею, зокрема відбір партнерів, їх адаптація, залучення до співпраці, визначення показників результативності та механізмів мотивації. Б.3.34. Основи омніканального підходу та принципи інтеграції каналів збуту з метою забезпечення єдиного клієнтського досвіду та ефективності комерційної діяльності. Б.3.35. Методи оцінювання результативності каналів збуту за показниками витрат, конверсії,	встановлювати правила роботи для кожного каналу з урахуванням продукту, клієнтських сегментів і стратегічних цілей підприємства. Б.3.У2. Визначати показники результативності каналів збуту та здійснювати управління ними шляхом планування, аналізу виконання планових показників, проведення аудитів і впровадження коригувальних заходів. Б.3.У3. Визначати, впроваджувати та оцінювати нові канали збуту і пілотні формати співпраці, у тому числі партнерські, а також масштабувати канали, що підтвердили свою результативність. Б.3.У4. Забезпечувати баланс між обсягами продажів, рівнем маржинальності та якістю клієнтського досвіду в межах каналів збуту.	партнерами та дистриб'юторами щодо умов співпраці, взаємних очікувань і показників результативності каналів збуту. Б.3.К2. Узгоджувати з підрозділом маркетингу підходи до підтримки каналів збуту, зокрема щодо маркетингових заходів, комерційних матеріалів і залучення потенційних клієнтів. Б.3.К3. Забезпечувати єдині правила роботи з клієнтами в усіх каналах збуту та координувати взаємодію між ними з метою запобігання конфліктам між каналами.	управління каналами збуту та взаємодію з ключовими партнерами і дистрибуторами в межах затвердженої моделі каналів збуту та наданих повноважень. Б.3.В2. Нести відповідальність за результативність каналів збуту та дотримання встановлених правил і умов співпраці з партнерами та дистрибуторами. Б.3.В3. Організовувати контроль якості роботи партнерів і дистриб'юторів, ініціювати та впроваджувати коригувальні заходи у разі відхилення від установлених вимог і показників. Б.3.В4. Забезпечувати розвиток професійних компетентностей працівників і партнерів щодо управління каналами збуту шляхом навчання, обміну досвідом та
--	---	---	---	---	---

		маржинальності, рівня охоплення ринку та ризиків.			вдосконалення підходів до роботи.
	Б.4. Здатність вести переговори та забезпечувати укладення ключових угод із досягненням цільових комерційних умов.	Б.4.31. Принципи підготовки до переговорів і тактики їх проведення з урахуванням інтересів сторін, цілей угоди та умов співпраці. Б.4.32. Підходи до формування комерційних умов угод, зокрема визначення ціни, знижок, обсягів постачання або закупівлі, умов відтермінування платежів, рівня сервісу та інших істотних умов співпраці. Б.4.33. Основні ризики під час укладення комерційних угод та способи їх мінімізації, зокрема фінансові, юридичні, операційні та репутаційні ризики. Б.4.34. Порядок внутрішнього погодження комерційних умов угод із фінансовим, юридичним,	Б.4.У1. Розробляти стратегію переговорів і сценарії їх проведення з визначенням цільових умов, меж допустимих поступок, аргументів та альтернативних варіантів домовленостей. Б.4.У2. Проводити складні переговори з ключовими контрагентами та досягати домовленостей у межах затверджених комерційних умов і наданих повноважень. Б.4.У3. Документувати результати переговорів та забезпечувати контроль виконання досягнутих домовленостей і умов укладених угод. Б.4.У4. Аналізувати причини втрати угод та використовувати отримані результати для вдосконалення переговорних підходів і практик команди.	Б.4.К1. Взаємодіяти з ключовими клієнтами та іншими заінтересованими сторонами на рівні прийняття управлінських рішень з метою досягнення взаємовигідних комерційних домовленостей. Б.4.К2. Координувати взаємодію з фінансовим, юридичним, виробничим, логістичним та іншими підрозділами підприємства під час погодження комерційних умов угод. Б.4.К3. Презентувати цінність комерційної пропозиції та професійно й етично опрацьовувати заперечення контрагентів під час переговорів.	Б.4.В1. Самостійно вести переговори в межах наданих повноважень і відповідно до внутрішніх політик підприємства. Б.4.В2. Нести відповідальність за досягнення погоджених комерційних умов та якість прийнятих зобов'язань. Б.4.В3. Організовувати переговорний супровід ключових угод та забезпечувати наставництво працівників, залучених до переговорного процесу. Б.4.В4. Нести відповідальність за коректність прийнятих комерційних зобов'язань та оцінювати репутаційні наслідки прийнятих переговорних рішень. Б.4.В5. Забезпечувати професійний розвиток

		операційним та іншими заінтересованими підрозділами підприємства.			переговорних компетентностей працівників команди.
Б.5. Здатність управляти результативністю команди продажів (цілі, показники, мотивація та розвиток продуктивності).	Б.5.31. Принципи постановки цілей та оцінювання результативності команди продажів, зокрема із застосуванням ключових показників ефективності (KPI) та цілей і ключових результатів (OKR).Б.5.32. Підходи до формування систем мотивації працівників підрозділу продажів, включаючи поєднання постійної та змінної складових оплати праці, преміальних механізмів, показників результативності та правил їх застосування.Б.5.33. Методи наставництва, коучингу та розвитку професійних і поведінкових компетентностей працівників підрозділу продажів.Б.5.34.	Б.5.У1. Визначати цілі продажів для команди та окремих працівників, організовувати контроль їх досягнення та аналіз результатів виконання.Б.5.У2. Аналізувати індивідуальну результативність працівників підрозділу продажів і розробляти плани професійного розвитку, підтримки або підвищення результативності.Б.5.У3. Впроваджувати мотиваційні механізми, що сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства, зокрема щодо підвищення маржинальності, розвитку пріоритетних клієнтських сегментів і каналів збуту.Б.5.У4. Проводити регулярні індивідуальні зустрічі, спільне планування діяльності та аналіз практичних	Б.5.К1. Надавати працівникам команди продажів систематичний і конструктивний зворотний зв'язок щодо результатів діяльності, дотримання стандартів та очікуваної професійної поведінки.Б.5.К2. Узгоджувати з командою цілі, правила роботи та критерії оцінювання результативності, формувати культуру відповідальності за досягнення визначених результатів.Б.5.К3. Взаємодіяти з підрозділом управління персоналом щодо добору, адаптації, оцінювання та професійного розвитку працівників підрозділу продажів.	Б.5.В1. Самостійно організовувати управління командою продажів, забезпечувати операційну дисципліну та дотримання встановлених стандартів роботи.Б.5.В2. Нести відповідальність за виконання планів продажів, якість управління портфелем угод та підвищення результативності команди відповідно до комерційної стратегії підприємства.Б.5.В3. Організовувати навчання, наставництво та професійний розвиток команди продажів, забезпечувати впровадження і поширення кращих практик та стандартів роботи.Б.5.В4. Сприяти аналізу результатів діяльності команди, узагальненню набутого досвіду та ініціювати	

		Принципи управління результативністю роботи команди продажів, зокрема продуктивністю праці, робочим навантаженням, якістю виконання завдань та дотриманням вимог щодо ведення даних у CRM-системі.	ситуацій з метою підвищення результативності продажів і професійного розвитку команди.		системне вдосконалення підходів до управління продажами.
В. Генерація попиту та інтеграція маркетингу в комерційний результат	В.1. Здатність формувати підхід до виходу на ринок відповідно до комерційних цілей (цільові сегменти, комерційні пропозиції, ключові повідомлення та канали взаємодії).	В.1.31. Принципи сегментації ринку, визначення цільових сегментів і позиціонування комерційної пропозиції у взаємозв'язку з процесом продажів. В.1.32. Підходи до формування ціннісної та комерційної пропозиції для різних клієнтських сегментів з урахуванням їх потреб і очікувань. В.1.33. Підходи до формування та реалізації стратегії виходу на ринок, зокрема визначення каналів взаємодії, способів залучення потенційних клієнтів,	В.1.У1. Визначати пріоритетні клієнтські сегменти, формувати для них ціннісні та комерційні пропозиції, а також ключові повідомлення відповідно до комерційних цілей підприємства. В.1.У2. Узгоджувати стратегію каналів формування попиту з планом продажів і ресурсними можливостями підприємства. В.1.У3. Визначати пріоритетність ініціатив виходу на ринок та формувати план запуску продуктів, маркетингових кампаній і комерційних	В.1.К1. Узгоджувати рішення щодо реалізації стратегії виходу на ринок із підрозділами продажів, управління продуктом, сервісу та керівництвом підприємства з метою забезпечення узгодженості комерційної діяльності. В.1.К2. Забезпечувати єдині підходи до використання комерційних пропозицій і ключових повідомлень у маркетингових та комерційних матеріалах відповідно до затвердженого позиціонування.	В.1.В1. Самостійно організовувати формування та реалізацію стратегії виходу на ринок відповідно до затвердженої комерційної стратегії та наданих повноважень. В.1.В2. Нести відповідальність за узгодженість стратегії виходу на ринок із планами продажів, ресурсними можливостями підприємства та досягнення визначених комерційних цілей. В.1.В3. Організовувати регулярний перегляд і коригування стратегії виходу на ринок на

		підтримки процесу продажів і показників результативності. В.1.34. Основні показники оцінювання взаємозв'язку маркетингової та збутової діяльності, зокрема маркетингово кваліфіковані потенційні клієнти (MQL), потенційні клієнти, кваліфіковані підрозділом продажів (SQL), показники конверсії, вартість залучення клієнта (CAC) та довічна цінність клієнта (LTV).	заходів з урахуванням очікуваного результату. В.1.У4. Визначати показники результативності реалізації стратегії виходу на ринок та критерії оцінювання ефективності маркетингових і комерційних заходів.	В.1.К3. Презентувати стратегію виходу на ринок у структурованому форматі із визначенням цілей, заходів, показників результативності та очікуваних результатів для прийняття управлінських рішень.	основі аналізу результатів та зворотного зв'язку. В.1.В4. Забезпечувати навчання та методичну підтримку працівників щодо використання комерційних пропозицій і ключових повідомлень у процесі продажів.
	В.2. Здатність організовувати формування попиту та залучення потенційних клієнтів, а також забезпечувати узгоджену взаємодію між підрозділами маркетингу та продажів.	В.2.31. Принципи побудови воронки формування попиту та критерії оцінювання якості потенційних клієнтів на різних етапах взаємодії з ринком. В.2.32. Інструменти формування попиту та залучення потенційних клієнтів, зокрема цифрові канали, галузеві заходи, партнерські формати	В.2.У1. Визначати канали формування попиту та залучення потенційних клієнтів відповідно до цільових клієнтських сегментів і плану продажів підприємства. В.2.У2. Узгоджувати процеси формування попиту з цифровими каналами продажів та інструментами взаємодії з клієнтами з метою забезпечення	В.2.К1. Забезпечувати регулярну взаємодію між підрозділами маркетингу та продажів з метою аналізу результатів, обміну зворотним зв'язком та узгодження пріоритетів діяльності. В.2.К2. Комунікувати вимоги до якості потенційних клієнтів і своєчасності їх опрацювання, забезпечуючи єдине	В.2.В1. Самостійно організовувати процес формування попиту та залучення потенційних клієнтів, а також контролювати його результативність відповідно до встановлених показників. В.2.В2. Нести відповідальність за узгодженість процесів взаємодії між підрозділами маркетингу

		співпраці та їх роль у формуванні попиту. В.2.33. Підходи до встановлення та застосування угод про рівень обслуговування між підрозділами маркетингу та продажів, зокрема правила передачі потенційних клієнтів, механізми зворотного зв'язку та вимоги до оперативності опрацювання звернень. В.2.34. Основи автоматизації маркетингової діяльності, обліку та супроводу потенційних клієнтів у межах процесу формування попиту.	безперервності комерційної діяльності. В.2.У3. Визначати критерії маркетингово кваліфікованих потенційних клієнтів (MQL) і потенційних клієнтів, кваліфікованих підрозділом продажів (SQL), встановлювати правила їх передачі між підрозділами маркетингу та продажів і контролювати якість їх опрацювання. В.2.У4. Аналізувати показники конверсії на етапах переходу потенційного клієнта до укладення угоди та впроваджувати коригувальні управлінські заходи для підвищення результативності. В.2.У5. Організовувати та координувати проведення виставок, форумів, конференцій та партнерських заходів як інструментів формування попиту та залучення потенційних клієнтів. В.2.У6. Організовувати запуск, масштабування та	розуміння стандартів взаємодії між маркетингом і продажами. В.2.К3. Взаємодіяти з підрядниками та внутрішніми командами щодо досягнення показників результативності маркетингових кампаній і дотримання встановлених стандартів їх виконання.	та продажів і досягнення встановлених показників результативності. В.2.В3. Організовувати перевірку гіпотез щодо ефективності каналів, комерційних пропозицій і ключових повідомлень та приймати управлінські рішення за результатами їх оцінювання. В.2.В4. Забезпечувати розвиток компетентностей працівників у сфері формування попиту та роботи з потенційними клієнтами з метою підвищення результативності комерційної діяльності.
--	--	--	--	---	---

			оптимізацію маркетингових кампаній із формування попиту на основі аналізу результатів та досягнення визначених показників результативності.		
В.3. Здатність планувати та контролювати ефективність інвестицій у маркетингові заходи для досягнення комерційного результату.	В.3.31. Принципи планування та бюджетування маркетингових заходів, а також підходи до оцінювання ефективності інвестицій у маркетингову діяльність і їх впливу на досягнення комерційних результатів. В.3.32. Структура витрат на залучення клієнтів та чинники, що впливають на довічну цінність клієнта, маржинальність і прибутковість комерційної діяльності. В.3.33. Підходи до планово-фактичного аналізу маркетингових витрат і результатів, оцінювання відхилень та прийняття	В.3.У1. Формувати бюджет маркетингових заходів відповідно до комерційних цілей підприємства та встановлених показників результативності. В.3.У2. Здійснювати контроль використання бюджету маркетингових заходів та приймати управлінські рішення щодо перерозподілу ресурсів між каналами, кампаніями й ініціативами. В.3.У3. Оцінювати ефективність маркетингових каналів і кампаній за показниками кількості та якості потенційних клієнтів, рівня конверсії та вартості залучення клієнта. В.3.У4. Обґрунтовувати доцільність інвестування у маркетингові заходи з	В.3.К1. Узгоджувати бюджет маркетингових заходів та очікувані результати з фінансовим підрозділом і керівництвом підприємства для забезпечення обґрунтованості інвестиційних рішень. В.3.К2. Звітувати про ефективність маркетингових заходів у форматі управлінських показників та аналітичних висновків для підтримки прийняття управлінських рішень. В.3.К3. Комунікувати працівникам і підрядникам пріоритети використання бюджету, цілі та критерії	В.3.В1. Самостійно управляти бюджетом маркетингових заходів у межах затверджених внутрішніх політик, процедур і наданих повноважень. В.3.В2. Нести відповідальність за раціональне використання ресурсів та досягнення встановлених показників ефективності інвестицій у маркетингову діяльність. В.3.В3. Організовувати регулярний контроль, аналіз результатів і коригування планів маркетингових заходів на основі фактичних даних. В.3.В4. Забезпечувати накопичення практичного досвіду та організовувати навчання працівників на основі	

		коригувальних управлінських рішень. В.3.34. Методи оцінювання ефективності маркетингових каналів і кампаній з урахуванням понесених витрат, отриманих результатів та їх внеску у досягнення комерційних цілей.	прогнозуванням очікуваного комерційного ефекту.	оцінювання ефективності маркетингових заходів.	результатів оцінювання ефективності маркетингових заходів.
	В.4. Здатність організовувати маркетингові дослідження та використовувати їх результати для розвитку комерційних пропозицій, каналів збуту та продажів.	В.4.31. Методи дослідження ринку та клієнтів, зокрема кількісні й якісні методи, а також внутрішні та зовнішні джерела інформації для проведення аналізу. В.4.32. Підходи до збору та аналізу потреб, очікувань, досвіду клієнтів і чинників, що впливають на прийняття рішення про купівлю. В.4.33. Принципи аналізу конкурентного середовища, порівняльного оцінювання комерційних пропозицій і каналів	В.4.У1. Формувати план маркетингових досліджень відповідно до визначених комерційних завдань із чітким визначенням цілей дослідження та очікуваних результатів. В.4.У2. Збирати, аналізувати та інтерпретувати результати маркетингових досліджень для вдосконалення комерційних пропозицій, ключових повідомлень і каналів взаємодії з ринком. В.4.У3. Перетворювати результати маркетингових досліджень у конкретні управлінські та	В.4.К1. Взаємодіяти з підрозділами продажів, управління продуктом і сервісу для визначення актуальних дослідницьких питань відповідно до комерційних потреб підприємства. В.4.К2. Презентувати результати маркетингових досліджень у структурованому управлінському форматі «висновки – рекомендації – очікуваний ефект – ризики» для підтримки прийняття управлінських рішень.	В.4.В1. Самостійно визначати пріоритетні напрями маркетингових досліджень відповідно до комерційних цілей підприємства та забезпечувати їх своєчасне і якісне виконання в межах наданих повноважень. В.4.В2. Нести відповідальність за достовірність аналітичних висновків і практичну придатність рекомендацій для прийняття управлінських та комерційних рішень. В.4.В3. Організовувати роботу команди та/або залучених виконавців, контролювати

		збуту, а також підходи до формування та перевірки гіпотез розвитку. В.4.34. Правила підготовки аналітичних висновків і рекомендацій для прийняття управлінських рішень у сфері комерційної діяльності.	комерційні рішення для підтримки продажів, зокрема у вигляді інформаційних матеріалів, аргументації та сценаріїв взаємодії з клієнтами. В.4.У4. Оцінювати вплив упроваджених змін на результати комерційної діяльності за показниками конверсії, якості потенційних клієнтів і частки успішно укладених угод.	В.4.К3. Забезпечувати залучення клієнтів і партнерів до маркетингових досліджень із дотриманням етичних норм, принципів професійної комунікації та захисту інтересів сторін.	дотримання строків і якості проведення маркетингових досліджень. В.4.В4. Забезпечувати накопичення, систематизацію та використання знань про ринок і клієнтів шляхом формування бази аналітичних матеріалів, практичних висновків і результатів проведених досліджень.
Г. Управління ціноутворенням, комерційними умовами та прибутковістю	Г.1. Здатність формувати та актуалізувати цінову політику й систему ціноутворення відповідно до ринкових умов і стратегії підприємства.	Г.1.31. Підходи до формування цін, зокрема на основі споживчої цінності, ринкового порівняння та витрат, а також умови їх застосування в комерційній діяльності. Г.1.32. Принципи побудови системи ціноутворення, включаючи структуру прайс-листів, пакетні пропозиції, тарифні плани, додаткові послуги та доплати. Г.1.33. Методи аналізу цінової еластичності попиту, цінового	Г.1.У1. Розробляти та актуалізувати цінову політику підприємства і правила її застосування для різних клієнтських сегментів, каналів збуту та продуктового портфеля. Г.1.У2. Формувати систему ціноутворення, зокрема пакетні пропозиції, тарифні плани та додаткові послуги, забезпечуючи її прозорість і зрозумілість для підрозділів продажів. Г.1.У3. Аналізувати ціни конкурентів і цінове позиціонування на ринку	Г.1.К1. Узгоджувати цінову політику та підходи до ціноутворення з фінансовим підрозділом, підрозділами управління продуктом, виробництва, продажів і керівництвом підприємства з метою забезпечення узгодженості комерційних рішень. Г.1.К2. Комунікувати правила застосування цін, знижок і комерційних умов команді продажів,	Г.1.В1. Самостійно ініціювати перегляд та актуалізацію цінової політики підприємства на підставі аналізу ринкових умов, конкурентного середовища та результатів комерційної діяльності. Г.1.В2. Нести відповідальність за відповідність цінової політики комерційній стратегії підприємства, забезпечення цільового рівня прибутковості та конкурентоспроможності.

		позиціонування та порівняння цін конкурентів для прийняття обґрунтованих цінових рішень. Г.1.34. Внутрішні політики ціноутворення підприємства, вимоги до погодження, документування та впровадження змін цін і комерційних умов.	та на підставі отриманих результатів коригувати цінову політику підприємства. Г.1.У4. Обґрунтовувати доцільність зміни цін і комерційних умов, готувати аналітичні матеріали та проекти управлінських рішень для їх погодження й затвердження відповідно до внутрішніх процедур.	зокрема межі делегованих повноважень щодо прийняття цінових рішень. Г.1.К3. Забезпечувати єдине трактування ціни та цінності комерційної пропозиції в комерційних матеріалах і під час переговорів із клієнтами та партнерами.	Г.1.В3. Організовувати впровадження змін у ціновій політиці, забезпечувати дотримання встановлених правил і процедур ціноутворення та контролювати їх виконання. Г.1.В4. Аналізувати вплив зміни цін на результати комерційної діяльності та ініціювати вдосконалення підходів до ціноутворення на основі отриманих результатів.
Г.2. Здатність управляти комерційними умовами, знижками та повноваженнями щодо прийняття рішень із забезпеченням цільового рівня прибутковості.	Г.2.31. Складові комерційних умов угод, зокрема знижки, бонуси, умови відтермінування платежів, кредитні ліміти, штрафні санкції, рівні сервісу та умови поставки відповідно до міжнародних правил (за потреби). Г.2.32. Принципи управління знижками та повноваженнями щодо прийняття рішень про комерційні умови, включаючи	Г.2.У1. Встановлювати та актуалізувати правила надання знижок, застосування винятків і матрицю повноважень щодо прийняття рішень про комерційні умови для підрозділів продажів. Г.2.У2. Оцінювати вплив знижок і комерційних умов на прибутковість угод, фінансовий результат, грошові потоки та кредитні ризики підприємства. Г.2.У3. Приймати рішення щодо	Г.2.К1. Взаємодіяти з підрозділами продажів щодо обґрунтування застосування знижок, винятків і комерційних умов, а також контролювати дотримання встановлених правил і повноважень. Г.2.К2. Узгоджувати комерційні умови угод із фінансовим і юридичним підрозділами, забезпечуючи прозорість процедур	Г.2.В1. Самостійно приймати рішення щодо застосування комерційних умов і знижок у межах делегованих повноважень та внутрішніх політик підприємства. Г.2.В2. Нести відповідальність за забезпечення прибутковості угод, обґрунтованість застосування винятків і відповідність прийнятих	

		встановлення лімітів, рівнів погодження, правил застосування винятків і документування прийнятих рішень. Г.2.33. Вплив комерційних умов і знижок на прибутковість, грошові потоки підприємства та ризики неплатежів. Г.2.34. Внутрішні процедури погодження комерційних умов, а також основні вимоги до фінансової та юридичної оцінки угод з метою мінімізації комерційних і правових ризиків.	застосування винятків із установлених правил або ініціювати погодження комерційних умов на вищому рівні управління відповідно до матриці повноважень. Г.2.У4. Контролювати виконання комерційних умов угод, зокрема умов відтермінування платежів, надання бонусів і застосування штрафних санкцій, та ініціювати перегляд внутрішніх політик за результатами аналізу.	погодження та належне документування прийнятих рішень. Г.2.К3. Комунікувати клієнтам і партнерам комерційні умови угод професійно, етично та зрозуміло, забезпечуючи правильне розуміння взаємних зобов'язань.	рішень цінovій політиці підприємства. Г.2.В3. Організовувати систему контролю застосування знижок і комерційних умов, включаючи регулярний аудит дотримання встановлених правил і процедур. Г.2.В4. Забезпечувати формування культури відповідального ціноутворення та управління комерційними умовами в команді з метою мінімізації фінансових і репутаційних ризиків.
	Г.3. Здатність оцінювати прибутковість продуктів, клієнтських сегментів і каналів збуту та управляти прибутковістю комерційного портфеля.	Г.3.31. Основні показники оцінювання прибутковості комерційної діяльності, зокрема валова маржа, маржинальний прибуток, внесок у покриття витрат і рентабельність. Г.3.32. Структура собівартості продукції, робіт і послуг та основні чинники, що	Г.3.У1. Аналізувати прибутковість продуктів, клієнтських сегментів і каналів збуту, визначати чинники зниження прибутковості та втрати маржі. Г.3.У2. Ініціювати зміни цін, пакетних пропозицій, комерційних умов, каналів збуту або мінімальних обсягів угод з метою підвищення	Г.3.К1. Узгоджувати з фінансовим підрозділом методики розрахунку прибутковості та застосування єдиних управлінських показників для аналізу комерційної діяльності. Г.3.К2. Комунікувати підрозділам продажів встановлені вимоги щодо мінімально	Г.3.В1. Самостійно організовувати систематичний аналіз прибутковості продуктів, клієнтських сегментів і каналів збуту та забезпечувати реалізацію заходів щодо її підвищення. Г.3.В2. Нести відповідальність за управління прибутковістю

		впливають на прибутковість, зокрема рівень цін, знижки, логістичні витрати та витрати на сервісне обслуговування. Г.3.33. Принципи управління комерційним портфелем з урахуванням прибутковості продуктів, клієнтських сегментів і каналів збуту, а також підходи до балансування комерційного портфеля. Г.3.34. Підходи до аналізу економічної ефективності окремих продуктів, послуг і бізнес-моделей.	прибутковості комерційного портфеля. Г.3.У3. Визначати правила укладення прибуткових угод, зокрема мінімально допустимі рівні цін і маржі, а також умови застосування винятків відповідно до внутрішніх політик підприємства. Г.3.У4. Розробляти сценарії впливу управлінських рішень на прибутковість і фінансові результати комерційної діяльності для обґрунтування вибору оптимальних рішень.	допустимого рівня цін і прибутковості та забезпечувати їх правильне застосування в практичній діяльності. Г.3.К3. Презентувати керівництву підприємства результати аналізу прибутковості комерційного портфеля та рекомендації щодо підвищення прибутковості й фінансового результату.	комерційного портфеля відповідно до затвердженої комерційної стратегії та цільових фінансових показників. Г.3.В3. Організовувати взаємодію із суміжними підрозділами щодо впровадження змін, спрямованих на підвищення прибутковості комерційної діяльності. Г.3.В4. Забезпечувати постійне вдосконалення підходів та інструментів управління прибутковістю на основі аналізу результатів і накопиченого практичного досвіду.
Г.4. Здатність здійснювати бюджетування комерційної діяльності та планово-фактичний контроль доходів, прибутковості й витрат.	Г.4.31. Принципи формування бюджету комерційної діяльності, зокрема планування доходів, прибутковості та комерційних витрат, а також підходи до планово-фактичного аналізу й управління відхиленнями. Г.4.32. Структура комерційних витрат	Г.4.У1. Формувати бюджет комерційної діяльності підприємства з урахуванням планових показників доходів, прибутковості та витрат, а також узгоджувати його з фінансовим підрозділом і керівництвом підприємства. Г.4.У2. Контролювати виконання бюджету	Г.4.К1. Взаємодіяти з фінансовим підрозділом щодо методології бюджетування комерційної діяльності, планово-фактичного аналізу та формування регулярної управлінської звітності. Г.4.К2. Комунікувати команді затверджені	Г.4.В1. Самостійно організовувати бюджетний цикл комерційної діяльності підприємства, забезпечувати дотримання встановлених строків планування, контролю та звітування. Г.4.В2. Нести відповідальність за	

		підприємства, включаючи витрати на маркетингові заходи, продажі, бонусні програми, знижки як складову ціни та логістичні витрати залежно від бізнес-моделі. Г.4.33. Взаємозв'язок бюджету комерційної діяльності з ключовими показниками результативності, зокрема доходом, прибутковістю, а також, за потреби, показниками вартості залучення клієнта (CAC) і довічної цінності клієнта (LTV). Г.4.34. Вимоги до управлінської фінансової звітності щодо комерційної діяльності, а також регламенти й етапи фінансового циклу планування, контролю та звітування.	комерційної діяльності, аналізувати причини планово-фактичних відхилень та визначати коригувальні управлінські заходи для досягнення цільових показників. Г.4.У3. Прогнозувати вплив зміни цін, комерційних умов і каналів збуту на доходи та прибутковість комерційної діяльності з метою обґрунтування управлінських рішень. Г.4.У4. Готувати управлінську звітність щодо виконання бюджету комерційної діяльності та фінансових результатів у встановлені звітні періоди.	планові показники комерційної діяльності та очікувані результати, забезпечуючи єдине розуміння цілей і відповідальності. Г.4.К3. Узгоджувати з підрозділами продажів, маркетингу та операційної діяльності коригувальні управлінські заходи у разі відхилення від планових показників з метою досягнення цільових результатів.	якість фінансових прогнозів, достовірність розрахунків і прозорість планово-фактичного аналізу комерційних показників. Г.4.В3. Організовувати та координувати управлінські заходи, спрямовані на досягнення цільових фінансових показників доходів, прибутковості та витрат у межах комерційної діяльності. Г.4.В4. Забезпечувати формування культури фінансової дисципліни в команді, дотримання бюджетних правил, раціональне використання ресурсів та орієнтацію на досягнення запланованих результатів.
--	--	---	---	--	--

Г.5. Здатність забезпечувати комерційну обґрунтованість угод та здійснювати контроль фінансових і кредитних ризиків.	Г.5.31. Принципи оцінювання економічної доцільності комерційної угоди, зокрема аналіз прибутковості, витрат на виконання зобов'язань, фінансових і нефінансових ризиків, а також впливу угоди на грошові потоки підприємства. Г.5.32. Підходи до управління дебіторською заборгованістю та встановлення кредитних лімітів для клієнтів відповідно до внутрішніх політик підприємства. Г.5.33. Основні фінансові ризики, пов'язані з виконанням комерційних угод, зокрема ризики неплатежів, валютних коливань, застосування штрафних санкцій, виконання гарантійних зобов'язань і повернення продукції. Г.5.34. Правила погодження та передавання на вищий	Г.5.У1. Оцінювати економічну доцільність комерційних угод до їх укладення та визначати допустимі межі цінкових і фінансових умов з урахуванням прибутковості та ризиків. Г.5.У2. Ініціювати погодження та перевірку угод із підвищеним рівнем фінансових або правових ризиків із залученням фінансового, юридичного підрозділів та, за потреби, служби безпеки. Г.5.У3. Контролювати виконання фінансових умов угод, зокрема своєчасність розрахунків, дотримання умов відтермінування платежів і застосування штрафних санкцій, а також своєчасно реагувати на виявлені порушення. Г.5.У4. Приймати управлінські рішення щодо зміни умов співпраці або її припинення у разі виникнення критичних	Г.5.К1. Узгоджувати рішення щодо комерційних угод із підвищеним рівнем ризику з фінансовим підрозділом і керівництвом підприємства, обґрунтовуючи їх фінансовими розрахунками та результатами аналізу. Г.5.К2. Вести професійну комунікацію з клієнтами щодо фінансових умов угод, виконання платіжних зобов'язань і врегулювання відхилень від погоджених умов. Г.5.К3. Забезпечувати підрозділи продажів інформацією щодо принципів оцінювання економічної доцільності угод, фінансових ризиків і порядку погодження ризикових рішень.	Г.5.В1. Самостійно контролювати дотримання вимог щодо прибутковості комерційних угод, допустимого рівня ризику та внутрішніх політик підприємства під час їх укладення і виконання. Г.5.В2. Нести відповідальність за економічну обґрунтованість ключових комерційних угод, а також за належне управління фінансовими й кредитними ризиками в межах своїх повноважень. Г.5.В3. Організовувати систему моніторингу дебіторської заборгованості, своєчасного виявлення відхилень та реагування на порушення фінансових умов комерційних угод. Г.5.В4. Забезпечувати розвиток компетентностей команди з питань оцінювання економічної
---	---	--	---	---

		рівень розгляду комерційних угод із підвищеним рівнем ризику відповідно до встановлених процедур і повноважень.	фінансових чи кредитних ризиків.		доцільності комерційних угод, прийняття обґрунтованих комерційних рішень та управління фінансовими ризиками.
Д. Управління ключовими клієнтами та клієнтським досвідом	Д.1. Здатність формувати та реалізовувати стратегію роботи з ключовими клієнтами для забезпечення зростання доходу та їх утримання.	Д.1.31. Принципи управління ключовими клієнтами, включаючи моделі розвитку довгострокових відносин та розвитку клієнтських портфелів. Д.1.32. Підходи до сегментації клієнтської бази та методи визначення ключових клієнтів з урахуванням їх економічної цінності, потенціалу розвитку та стратегічної значущості. Д.1.33. Підходи до утримання та розвитку клієнтів, зокрема розширення обсягу співпраці, продажу додаткових товарів і послуг, програм	Д.1.У1. Формувати портфель ключових клієнтів підприємства та визначати пріоритети роботи з ними відповідно до комерційної стратегії. Д.1.У2. Розробляти та актуалізовувати плани розвитку ключових клієнтів із визначенням цілей, заходів, показників результативності та основних ризиків. Д.1.У3. Ініціювати та супроводжувати розширення співпраці з ключовими клієнтами з урахуванням прибутковості та довгострокової цінності взаємовідносин. Д.1.У4. Виявляти ризики втрати ключових клієнтів,	Д.1.К1. Підтримувати регулярну професійну взаємодію з ключовими клієнтами на рівні осіб, уповноважених приймати рішення, з метою розвитку довгострокового партнерства. Д.1.К2. Проводити стратегічні та підсумкові зустрічі з ключовими клієнтами, презентувати результати співпраці, створену цінність і плани подальшого розвитку взаємовідносин. Д.1.К3. Узгоджувати з внутрішніми підрозділами підприємства	Д.1.В1. Самостійно організовувати та координувати роботу з портфелем ключових клієнтів відповідно до комерційної стратегії підприємства. Д.1.В2. Нести відповідальність за утримання ключових клієнтів, розвиток співпраці з ними та прогнозованість доходів від портфеля ключових клієнтів. Д.1.В3. Організовувати взаємодію структурних підрозділів підприємства для забезпечення належного виконання зобов'язань перед ключовими клієнтами.

		лояльності та проведення регулярних зустрічей з оцінювання результатів співпраці. Д.1.34. Основні показники оцінювання результативності роботи з клієнтами, зокрема довічна цінність клієнта, рівень утримання, рівень відтоку та частка підприємства у витратах клієнта.	розробляти та впроваджувати заходи щодо їх утримання.	зобов'язання, умови співпраці та плани роботи з ключовими клієнтами для забезпечення єдиного підходу до їх обслуговування.	Д.1.В4. Забезпечувати постійне вдосконалення підходів до управління ключовими клієнтами на основі аналізу результатів діяльності, зворотного зв'язку та потреб клієнтів.
	Д.2. Здатність управляти клієнтським досвідом та стандартами сервісного обслуговування (якість, своєчасність, виконання зобов'язань і врегулювання складних ситуацій).	Д.2.31. Принципи управління клієнтським досвідом та чинники, що впливають на лояльність клієнтів, їх утримання та повторні продажі. Д.2.32. Підходи до формування стандартів сервісного обслуговування та рівнів надання послуг, включаючи управління якістю виконання зобов'язань перед клієнтами. Д.2.33. Можливості використання цифрових каналів обслуговування клієнтів для	Д.2.У1. Формувати та впроваджувати стандарти сервісного обслуговування клієнтів і контролювати їх дотримання в усіх каналах взаємодії. Д.2.У2. Організовувати процес приймання, опрацювання та вирішення звернень клієнтів, включаючи координацію розгляду складних ситуацій та інцидентів. Д.2.У3. Аналізувати показники клієнтського досвіду та якості сервісного обслуговування,	Д.2.К1. Інформувати клієнтів про правила сервісного обслуговування, доступні канали підтримки, строки реагування та очікуваний рівень надання послуг. Д.2.К2. Взаємодіяти із внутрішніми підрозділами для оперативного вирішення інцидентів, координації спільних дій та відновлення довіри клієнтів. Д.2.К3. Забезпечувати своєчасну, прозору та зрозумілу комунікацію	Д.2.В1. Самостійно організовувати систему сервісного обслуговування клієнтів та контролю якості клієнтського досвіду в межах наданих повноважень. Д.2.В2. Нести відповідальність за дотримання встановлених рівнів сервісного обслуговування та досягнення цільових показників клієнтського досвіду. Д.2.В3. Організовувати навчання та інструктаж працівників сервісних і

		забезпечення встановлених рівнів сервісу, прозорості взаємодії та оперативності реагування. Д.2.34. Порядок управління зверненнями, інцидентами та скаргами клієнтів, включаючи процедури розгляду складних ситуацій і відновлення довіри клієнтів. Д.2.35. Основні показники оцінювання якості сервісного обслуговування та клієнтського досвіду, зокрема індекс лояльності клієнтів (NPS), індекс задоволеності клієнтів (CSAT), індекс зусиль клієнта (CES), час першої відповіді, середній час вирішення звернення та рівень дотримання встановлених стандартів сервісу.	визначати напрями вдосконалення та впроваджувати коригувальні заходи для підвищення задоволеності клієнтів. Д.2.У4. Узгоджувати процеси сервісного обслуговування з підрозділами продажів, операційної діяльності та управління продуктом для забезпечення стабільної якості клієнтського досвіду.	з клієнтами щодо статусу розгляду звернень, прийнятих рішень і строків їх виконання.	суміжних підрозділів щодо стандартів взаємодії з клієнтами. Д.2.В4. Забезпечувати формування культури клієнтоорієнтованості та постійне вдосконалення процесів сервісного обслуговування на основі аналізу результатів діяльності та зворотного зв'язку клієнтів.
	Д.3. Здатність управляти	Д.3.31. Види клієнтських претензій,	Д.3.У1. Аналізувати причини виникнення	Д.3.К1. Вести професійну, етичну та	Д.3.В1. Самостійно приймати управлінські

	претензіями та конфліктними ситуаціями з клієнтами з метою відновлення співпраці та мінімізації фінансових і репутаційних втрат.	основні причини виникнення незадоволеності клієнтів та підходи до усунення першопричин проблем. Д.3.32. Принципи ведення переговорів у конфліктних ситуаціях, методи запобігання загостренню конфлікту та досягнення взаємоприйнятних рішень. Д.3.33. Правила документування претензій клієнтів, проведення внутрішнього аналізу та встановлення причин виникнення конфліктних ситуацій. Д.3.34. Підходи до визначення компенсаційних заходів, коригувальних дій та оцінювання їх фінансового й репутаційного впливу на діяльність підприємства.	претензій клієнтів, організовувати усунення першопричин проблем та впроваджувати коригувальні заходи. Д.3.У2. Проводити переговори з клієнтами у складних і конфліктних ситуаціях з метою досягнення взаємоприйнятних рішень у межах встановлених політик і наданих повноважень. Д.3.У3. Формувати та реалізовувати план відновлення взаємовідносин із клієнтом із визначенням відповідальних осіб, строків виконання та контрольних точок. Д.3.У4. Визначати допустимі межі компенсацій, поступок та інших коригувальних заходів з урахуванням прибутковості, рівня ризику та внутрішніх політик підприємства.	конструктивну комунікацію з клієнтами у конфліктних ситуаціях, забезпечуючи виконання досягнутих домовленостей. Д.3.К2. Координувати взаємодію між підрозділами продажів, сервісного обслуговування, операційної діяльності та юридичним підрозділом для підготовки узгодженого рішення щодо врегулювання претензій. Д.3.К3. Інформувати керівництво підприємства про сутність конфліктних ситуацій, пов'язані ризику та запропоновані заходи щодо їх врегулювання.	рішення щодо відновлення взаємовідносин із клієнтами в межах наданих повноважень і внутрішніх політик підприємства. Д.3.В2. Нести відповідальність за мінімізацію фінансових і репутаційних втрат підприємства під час врегулювання претензій та конфліктних ситуацій. Д.3.В3. Організовувати систему обліку претензій клієнтів, аналізувати тенденції їх виникнення та впроваджувати профілактичні заходи для запобігання повторним випадкам. Д.3.В4. Забезпечувати аналіз результатів роботи з претензіями та ініціювати вдосконалення процесів, процедур і стандартів взаємодії з клієнтами для запобігання виникненню аналогічних ситуацій.
	Д.4. Здатність забезпечувати системний збір	Д.4.31. Підходи до системного збору зворотного зв'язку від	Д.4.У1. Організовувати регулярний збір зворотного зв'язку від	Д.4.К1. Взаємодіяти з клієнтами для отримання	Д.4.В1. Самостійно організовувати процес збору та аналізу

	зворотного зв'язку від клієнтів та використовувати його результати для вдосконалення продукції, сервісу та комерційних рішень.	клієнтів, зокрема шляхом опитувань, інтерв'ю, аналізу звернень, дослідження досвіду користувачів та інших каналів отримання інформації. Д.4.32. Принципи аналізу та узагальнення зворотного зв'язку від клієнтів, визначення пріоритетності проблем і можливостей для вдосконалення продукції, сервісу та бізнес-процесів. Д.4.33. Основи управління змінами та принципи інформування клієнтів про впроваджені вдосконалення за результатами отриманого зворотного зв'язку. Д.4.34. Основні показники оцінювання результативності заходів із покращення клієнтського досвіду та їх впливу на результати комерційної діяльності, зокрема індекс лояльності клієнтів	клієнтів, аналізувати закономірності, визначати причини виникнення проблем і виявляти очікування клієнтів. Д.4.У2. Формувати, актуалізовувати та визначати пріоритетність заходів щодо вдосконалення продукції, сервісу або процесів спільно з підрозділами управління продуктом та операційної діяльності. Д.4.У3. Організовувати впровадження погоджених змін та оцінювати їх вплив на показники клієнтського досвіду й результати комерційної діяльності підприємства. Д.4.У4. Забезпечувати інформування клієнтів про реалізовані зміни та досягнуті покращення за результатами отриманого зворотного зв'язку.	достовірного зворотного зв'язку, уточнення їх потреб і очікувань, дотримуючись професійних та етичних норм. Д.4.К2. Доводити до відома керівництва та структурних підрозділів результати аналізу зворотного зв'язку від клієнтів і рекомендації щодо вдосконалення продукції, сервісу та бізнес-процесів у формі, придатній для прийняття управлінських рішень. Д.4.К3. Координувати інформування клієнтів про впроваджені вдосконалення, забезпечуючи послідовність, прозорість комунікації та підтримання довіри до підприємства.	зворотного зв'язку від клієнтів, а також контролювати реалізацію погоджених заходів щодо вдосконалення продукції, сервісу та процесів. Д.4.В2. Нести відповідальність за використання результатів аналізу зворотного зв'язку для покращення клієнтського досвіду та підвищення результативності комерційної діяльності підприємства. Д.4.В3. Організовувати взаємодію структурних підрозділів підприємства під час реалізації заходів із вдосконалення на основі отриманого зворотного зв'язку від клієнтів. Д.4.В4. Забезпечувати формування культури постійного вдосконалення діяльності підприємства на основі системного аналізу зворотного зв'язку від клієнтів і
--	---	---	---	--	---

		(NPS), індекс задоволеності клієнтів (CSAT), повторні звернення та рівень відтоку клієнтів.			накопиченого практичного досвіду.
Д.5. Здатність забезпечувати використання CRM-системи та клієнтських даних для управління взаємовідносинами з клієнтами, сервісним обслуговуванням і прогнозуванням результатів комерційної діяльності.	Д.5.31. Принципи використання системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) як інструменту управління життєвим циклом клієнта, процесами продажів і сервісного обслуговування. Д.5.32. Вимоги до якості клієнтських даних, зокрема їх повноти, актуальності, стандартизації, правил доступу та відповідальності за ведення інформації. Д.5.33. Основні підходи до аналізу клієнтських даних, включаючи сегментацію клієнтів, аналіз їх поведінки, оцінювання ризику відтоку та потенціалу розвитку співпраці. Д.5.34. Вимоги законодавства та внутрішніх політик	Д.5.У1. Встановлювати та підтримувати правила ведення CRM-системи, зокрема визначати етапи взаємодії з клієнтами, обов'язкові поля, порядок фіксації дій і контролю якості даних. Д.5.У2. Аналізувати інформацію CRM-системи для управління клієнтським портфелем, підвищення якості сервісного обслуговування та обґрунтування комерційних рішень. Д.5.У3. Виявляти ризики втрати клієнтів на основі аналізу даних CRM-системи та ініціювати заходи щодо їх утримання. Д.5.У4. Формувати управлінську звітність щодо клієнтської бази, динаміки взаємодії з клієнтами та результативності	Д.5.К1. Доводити до працівників вимоги щодо ведення CRM-системи та пояснювати значення якісних клієнтських даних для прийняття управлінських рішень. Д.5.К2. Взаємодіяти з підрозділами інформаційних технологій та аналітики щодо налаштування CRM-системи, формування звітності, управління доступами та розвитку її функціональних можливостей. Д.5.К3. Узгоджувати з підрозділами продажів і сервісного обслуговування єдині правила фіксації взаємодії з клієнтами та використання клієнтських даних у роботі.	Д.5.В1. Самостійно організовувати роботу з CRM-системою та забезпечувати контроль якості клієнтських даних у межах наданих повноважень. Д.5.В2. Нести відповідальність за достовірність клієнтських даних і правильність їх використання під час прийняття управлінських рішень. Д.5.В3. Організовувати навчання працівників роботі з CRM-системою, проводити регулярні перевірки та аудит якості клієнтських даних. Д.5.В4. Забезпечувати дотримання вимог щодо конфіденційності та захисту персональних даних клієнтів під час використання CRM-системи, формування аналітичних матеріалів і	

		підприємства щодо захисту персональних даних і конфіденційної інформації клієнтів.	комерційної діяльності для підтримки стратегічних і операційних рішень.		прийняття управлінських рішень.
Е. Управління комерційними ризиками та комплаєнсом	Е.1. Здатність ідентифікувати, оцінювати та визначати пріоритетність комерційних ризиків у продажах, ціноутворенні та роботі з клієнтами.	Е.1.31. Види комерційних ризиків у діяльності підприємства, зокрема ринкові, цінові, кредитні, репутаційні та операційні ризики. Е.1.32. Підходи до оцінювання комерційних ризиків, включаючи визначення ймовірності їх виникнення, можливих наслідків, застосування матриці ризиків і встановлення прийняттого рівня ризику. Е.1.33. Принципи внутрішнього контролю комерційної діяльності, спрямовані на запобігання, своєчасне виявлення та мінімізацію ризиків.	Е.1.У1. Виявляти комерційні ризики на рівні окремих угод, клієнтського портфеля та каналів збуту, визначати критичні точки виникнення ризиків. Е.1.У2. Оцінювати вплив потенційних ризиків на доходи, прибутковість, дебіторську заборгованість і репутацію підприємства. Е.1.У3. Визначати пріоритетність реагування на комерційні ризики та ініціювати управлінські рішення щодо їх мінімізації або прийняття в межах встановленого рівня допустимого ризику.	Е.1.К1. Узгоджувати результати оцінювання комерційних ризиків із фінансовим, юридичним підрозділами, службою безпеки та підрозділом комплаєнсу (за наявності) для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Е.1.К2. Доводити до працівників підрозділів продажів та інших структурних підрозділів інформацію про ключові індикатори ризику, ознаки потенційно ризикових ситуацій і порядок їх своєчасного повідомлення керівництву.	Е.1.В1. Самостійно приймати управлінські рішення щодо комерційних ризиків у межах наданих повноважень та затверджених внутрішніх політик підприємства. Е.1.В2. Нести відповідальність за достовірність оцінювання комерційних ризиків і своєчасне інформування керівництва про ризики, що потребують прийняття управлінських рішень. Е.1.В3. Організовувати регулярний перегляд, оцінювання та актуалізацію карти комерційних ризиків підприємства.
	Е.2. Здатність розробляти та впроваджувати заходи щодо мінімізації	Е.2.31. Інструменти мінімізації комерційних ризиків у договірних та комерційних умовах, зокрема ліміти	Е.2.У1. Розробляти та актуалізовувати правила і процедури роботи з комерційними ситуаціями підвищеного ризику,	Е.2.К1. Узгоджувати з фінансовим і юридичним підрозділами мінімальні вимоги до	Е.2.В1. Нести відповідальність за впровадження та результативність заходів щодо мінімізації

	комерційних ризиків у комерційних умовах, договорах і процесах.	повноважень, фінансові гарантії, штрафні санкції, попередня оплата, забезпечення виконання зобов'язань та страхування. Е.2.32. Принципи побудови контрольних процедур у комерційній діяльності, включаючи регламенти, контрольні переліки, багаторівневе погодження та подвійний контроль під час прийняття рішень. Е.2.33. Типові зони підвищеного ризику в договорах і комерційних умовах, зокрема нестандартні знижки, відтермінування платежів, розширені зобов'язання сторін, умови відповідальності та припинення дії договорів.	зокрема щодо нестандартних умов співпраці, значних знижок, нових або неперевіраних клієнтів.Е.2.У2. Визначати та впроваджувати контрольні точки у процесі продажів, зокрема перевірку умов перед укладенням договорів та процедури погодження винятків. Е.2.У3. Аналізувати результати виконання проблемних угод після їх завершення, виявляти системні недоліки та вносити пропозиції щодо вдосконалення правил і процедур. Е.2.У4. Формувати пакет документів та обґрунтування для погодження винятків із затверджених комерційних правил і внутрішніх політик підприємства.	комерційних умов, типові форми договорів та правила застосування винятків. Е.2.К2. Комунікувати працівникам підрозділів продажів і суміжних структурних підрозділів зміни у правилах та процедурах комерційної діяльності, забезпечуючи їх однакове та правильне застосування.	комерційних ризиків у договорах і процесах підприємства.Е.2.В2. Організовувати контроль за дотриманням установлених правил і процедур та своєчасно коригувати контрольні механізми у разі зміни рівня комерційних ризиків. Е.2.В3. Забезпечувати навчання працівників щодо нових вимог, контрольних процедур і правил управління комерційними ризиками.
	Е.3. Здатність забезпечувати дотримання вимог комплаєнсу в	Е.3.31. Принципи ділової етики та комплаєнсу в комерційній діяльності,	Е.3.У1. Виявляти ситуації підвищеного комплаєнс-ризик у комерційній діяльності, зокрема	Е.3.К1. Доводити до працівників принципи нульової толерантності до корупційних проявів	Е.3.В1. Нести відповідальність за дотримання вимог комплаєнсу, принципів

	комерційній діяльності (ділова етика, запобігання корупції, врегулювання конфлікту інтересів, захист даних клієнтів).	а також типові комплаєнс-ризик у продажах, взаємодії з клієнтами, партнерами та контрагентами. Е.3.32. Вимоги щодо конфіденційності та захисту персональних даних і комерційно чутливої інформації відповідно до законодавства та внутрішніх політик підприємства. Е.3.33. Підходи до виявлення, запобігання та врегулювання конфлікту інтересів під час взаємодії з клієнтами, партнерами та контрагентами.	пов'язані з подарунками, неформальними домовленостями, неправомірною вигодою або тиском з боку клієнтів чи партнерів. Е.3.У2. Встановлювати та впроваджувати правила етичної поведінки у діяльності команди продажів і працівників, які взаємодіють із клієнтами, а також контролювати їх дотримання. Е.3.У3. Забезпечувати належне поводження з клієнтськими даними, включаючи управління доступом, передаванням, використанням і зберіганням інформації у взаємодії з підрозділами інформаційних технологій та безпеки.	і неетичної поведінки, а також порядок повідомлення про комплаєнс-ризик та їх розгляду. Е.3.К2. Взаємодіяти з підрозділами комплаєнсу, юридичного забезпечення та безпеки під час розгляду складних або спірних ситуацій, що виникають у комерційній діяльності.	ділової етики та етичної поведінки в межах своєї сфери відповідальності. Е.3.В2. Самостійно зупиняти або ініціювати розгляд рішень і дій, що створюють або можуть створити комплаєнс-ризик для підприємства, відповідно до встановлених внутрішніх політик. Е.3.В3. Забезпечувати формування культури доброчесності та етичної поведінки шляхом систематичного інформування, навчання працівників і демонстрації особистого прикладу.
	Е.4. Здатність забезпечувати договірну дисципліну та контроль виконання комерційних зобов'язань з метою мінімізації	Е.4.31. Етапи договірної процедури в комерційній діяльності підприємства: підготовка комерційної пропозиції, погодження, укладення договору, виконання зобов'язань і контроль їх виконання.	Е.4.У1. Встановлювати правила договірної дисципліни, визначати відповідальних осіб, строки контролю виконання зобов'язань та критерії своєчасного виявлення ризиків.	Е.4.К1. Координувати взаємодію між підрозділами продажів, сервісного обслуговування, операційної діяльності та фінансів для своєчасного й	Е.4.В1. Нести відповідальність за належне управління договірними ризиками в комерційній діяльності та дотримання встановлених правил виконання договірних зобов'язань.

	фінансових і репутаційних втрат.	Е.4.32. Основні ризики невиконання або неналежного виконання комерційних зобов'язань, зокрема застосування штрафних санкцій, повернення коштів або товарів, порушення строків виконання та репутаційні втрати. Е.4.33. Підходи до контролю виконання умов договорів і встановлених рівнів сервісного обслуговування, а також управління відхиленнями та їх наслідками.	Е.4.У2. Організовувати моніторинг виконання ключових умов комерційних договорів, зокрема щодо оплат, постачання, рівня сервісного обслуговування та інших договорних зобов'язань. Е.4.У3. Ініціювати та координувати коригувальні заходи у разі відхилення від умов договорів, включаючи проведення переговорів із клієнтами, внесення змін до планів виконання та своєчасне інформування керівництва про ризикові ситуації. Е.4.У4. Формувати управлінську звітність щодо договорів підвищеного ризику та клієнтів для підтримки прийняття управлінських рішень.	узгодженого виконання договорних зобов'язань. Е.4.К2. Інформувати клієнтів про стан виконання договорних зобов'язань та прийняті рішення у разі виникнення відхилень, забезпечуючи відкритість комунікації та підтримання довіри.	Е.4.В2. Організовувати системний аналіз випадків невиконання або неналежного виконання договорних зобов'язань та впроваджувати заходи щодо вдосконалення відповідних процесів. Е.4.В3. Забезпечувати своєчасне інформування керівництва про критичні відхилення, контроль розгляду ризикових ситуацій і координацію дій щодо їх врегулювання.
Є. Управління комерційною командою	Є.1. Здатність формувати організаційну структуру комерційної діяльності, визначати ролі та	Є.1.31. Принципи побудови організаційної структури комерційної діяльності відповідно до бізнес-моделі підприємства, зокрема розподіл функцій між	Є.1.У1. Визначати ролі, зони відповідальності та правила взаємодії працівників комерційної команди відповідно до цілей і процесів підприємства.	Є.1.К1. Доводити до працівників комерційної команди очікувані результати діяльності, критерії оцінювання та порядок досягнення	Є.1.В1. Самостійно організовувати управління комерційною командою в межах наданих повноважень та затвердженої

та міжфункціональною взаємодією	забезпечувати управління результативністю команди.	підрозділами продажів, управління ключовими клієнтами, підтримки продажів і сервісного обслуговування. Є.1.32. Підходи до встановлення цілей і формування системи показників результативності для комерційних посад, включаючи взаємозв'язок стратегічних і операційних цілей, ключових показників ефективності (КПІ) та цілей і ключових результатів (OKR). Є.1.33. Принципи побудови системи мотивації комерційної команди, зокрема поєднання постійної та змінної частин винагороди, бонусних механізмів, критеріїв оцінювання та вимог до прозорості системи.	Є.1.У2. Формувати систему цілей комерційної команди та організовувати цикл управління результативністю, що включає планування, моніторинг виконання, оцінювання результатів і коригування діяльності. Є.1.У3. Оцінювати ефективність організаційної структури комерційної діяльності та ініціювати її вдосконалення шляхом перерозподілу функцій, навантаження або зон відповідальності.	встановлених цілей у зрозумілій і вимірюваній формі.Є.1.К2. Взаємодіяти з підрозділом управління персоналом щодо оцінювання, мотивації, розвитку та прийняття кадрових рішень стосовно працівників комерційної команди.	організаційної структури підприємства. Є.1.В2. Нести відповідальність за досягнення комерційною командою встановлених показників результативності, а також за прозорість і справедливість системи оцінювання її діяльності. Є.1.В3. Організовувати системне вдосконалення процесів управління комерційною діяльністю на основі аналізу результатів роботи та зворотного зв'язку працівників.
	Є.2. Здатність забезпечувати розвиток компетентностей комерційної	Є.2.31. Принципи професійного розвитку працівників комерційної команди, зокрема підходи до	Є.2.У1. Визначати потреби у розвитку компетентностей працівників комерційної команди на основі аналізу	Є.2.К1. Надавати працівникам комерційної команди конструктивний зворотний зв'язок,	Є.2.В1. Нести відповідальність за розвиток професійних компетентностей і підвищення

	команди (навчання, наставництво, стандарти роботи та формування професійної культури).	визначення потреб у навчанні, формування індивідуальних планів професійного розвитку та організації наставництва. Є.2.32. Підходи до стандартизації комерційної діяльності, включаючи розроблення алгоритмів роботи, методичних матеріалів, контрольних переліків і поширення кращих практик. Є.2.33. Основи застосування коучингових підходів в управлінні для розвитку професійних навичок, відповідальності та самостійності працівників комерційної команди.	результатів діяльності, оцінювання професійних компетентностей та зворотного зв'язку. Є.2.У2. Організовувати професійне навчання, адаптацію нових працівників і наставництво, використовуючи практичне навчання, аналіз виробничих ситуацій та обмін досвідом. Є.2.У3. Розробляти, впроваджувати та контролювати застосування стандартів комерційної діяльності в повсякденній роботі команди.	проводити регулярні індивідуальні зустрічі та обговорювати результати професійного розвитку. Є.2.К2. Взаємодіяти з внутрішніми та зовнішніми суб'єктами, які забезпечують навчання, для організації розвитку професійних компетентностей комерційної команди.	результативності комерційної команди шляхом навчання, наставництва та впровадження стандартів роботи.Є.2.В2. Самостійно організовувати процес професійного розвитку комерційної команди та оцінювати його результативність за показниками діяльності та змінами у професійній поведінці працівників. Є.2.В3. Забезпечувати формування культури безперервного професійного розвитку, навчання, обміну досвідом і вдосконалення комерційної діяльності.
	Є.3. Здатність забезпечувати міжфункціональну взаємодію для виконання комерційних зобов'язань.	Є.3.31. Ролі та функції структурних підрозділів підприємства та їх вплив на досягнення комерційних результатів, зокрема у сферах постачання, управління продуктом, фінансового контролю, договірної роботи,	Є.3.У1. Узгоджувати спільні цілі, правила взаємодії та контрольні точки виконання комерційних зобов'язань між структурними підрозділами підприємства. Є.3.У2. Організовувати міжфункціональні наради,	Є.3.К1. Забезпечувати своєчасну, відкриту та результативну взаємодію між структурними підрозділами щодо визначення пріоритетів, управління ризиками та контролю виконання	Є.3.В1. Нести відповідальність за організацію ефективної міжфункціональної взаємодії під час виконання комерційних зобов'язань підприємства. Є.3.В2. Самостійно ініціювати розгляд

		маркетингу, продажів і сервісного обслуговування. Є.3.32. Принципи управління наскрізними бізнес-процесами та узгодження рівнів сервісу і взаємних зобов'язань між структурними підрозділами підприємства. Є.3.33. Типові причини виникнення міжфункціональних конфліктів у комерційній діяльності та підходи до їх попередження і врегулювання.	робочі групи та інші форми взаємодії для вирішення системних проблем і усунення перешкод у виконанні комерційних процесів. Є.3.У3. Врегулювати конфліктні ситуації між структурними підрозділами, забезпечуючи досягнення цілей підприємства та задоволення потреб клієнтів.	комерційних зобов'язань. Є.3.К2. Узгоджувати між структурними підрозділами питання розподілу ресурсів, строків виконання робіт, відповідальних осіб і порядку інформування керівництва про відхилення та ризику.	проблемних питань керівництвом підприємства у разі виникнення ризику невиконання комерційних зобов'язань або недосягнення встановлених показників результативності. Є.3.В3. Організовувати постійне вдосконалення процесів міжфункціональної взаємодії на основі аналізу результатів діяльності, причин виникнення проблем, зворотного зв'язку та накопиченого практичного досвіду.
	Є.4. Здатність управляти змінами у комерційній діяльності та забезпечувати їх впровадження і прийняття комерційною командою.	Є.4.31. Основні підходи до управління змінами, зокрема етапи їх планування та впровадження, принципи комунікації змін і причини виникнення опору з боку працівників. Є.4.32. Принципи впровадження нових процесів, інструментів і стандартів у комерційній діяльності,	Є.4.У1. Планувати впровадження змін у комерційній діяльності, визначати цілі, етапи реалізації, необхідні ресурси, потенційні ризику та контрольні точки. Є.4.У2. Управляти процесом впровадження змін шляхом навчання працівників, надання методичної підтримки, демонстрації практичної	Є.4.К1. Пояснювати працівникам причини впровадження змін, очікувані результати та нові правила роботи, забезпечуючи єдине розуміння цілей і зменшення невизначеності. Є.4.К2. Взаємодіяти з підрозділами інформаційних технологій, управління персоналом та	Є.4.В1. Нести відповідальність за результативність впровадження змін у комерційній діяльності та забезпечення їх практичного застосування працівниками у повсякденній роботі. Є.4.В2. Самостійно організовувати супровід процесу впровадження змін до досягнення їх

		включаючи правила роботи в CRM-системі, стандарти продажів і внутрішні регламенти. Є.4.33. Показники оцінювання результативності впровадження змін, зокрема рівень їх застосування, якість ведення даних, дотримання встановлених стандартів і вплив на результативність комерційної діяльності.	цінності змін та регулярного оцінювання рівня їх прийняття комерційною командою. Є.4.У3. Оцінювати вплив упроваджених змін на результати комерційної діяльності, зокрема показники продажів, конверсії, прибутковості та якості сервісного обслуговування, а також коригувати підходи до їх реалізації за результатами аналізу.	керівництвом підприємства щодо забезпечення ресурсами, навчання, методичного супроводу та управлінської підтримки процесу впровадження змін.	сталого застосування у діяльності комерційної команди. Є.4.В3. Забезпечувати аналіз результатів упровадження змін, узагальнення набутого досвіду та інтеграцію успішних практик до внутрішніх стандартів, регламентів і процедур комерційної діяльності.
Ж. Цифровізація та управління даними в комерційних процесах	Ж.1. Здатність визначати потреби комерційної діяльності у цифрових інструментах та забезпечувати їх результативне використання.	Ж.1.31. Призначення, функціональні можливості та сфери застосування цифрових інструментів у комерційній діяльності, зокрема CRM-систем, систем бізнес-аналітики, автоматизації продажів і маркетингу, та їх роль в управлінні комерційними процесами. Ж.1.32. Принципи управління даними як стратегічним ресурсом підприємства, джерела	Ж.1.У1. Визначати функціональні вимоги до цифрових інструментів комерційної діяльності відповідно до бізнес-процесів, які потребують вимірювання, контролю та вдосконалення. Ж.1.У2. Встановлювати правила використання цифрових інструментів у комерційній команді, визначати обов'язкові поля, статуси, порядок внесення інформації та контролювати якість даних.	Ж.1.К1. Формулювати та узгоджувати з підрозділами інформаційних технологій і аналітики вимоги до цифрових інструментів, управлінської звітності та пріоритетів їх розвитку відповідно до потреб підприємства. Ж.1.К2. Доводити до працівників комерційної команди цілі впровадження цифрових інструментів, правила роботи з ними та очікувані показники	Ж.1.В1. Нести відповідальність за дотримання правил використання цифрових інструментів та забезпечення належної якості комерційних даних у межах своєї сфери відповідальності. Ж.1.В2. Самостійно ініціювати зміни правил використання цифрових інструментів і структури управлінської звітності відповідно до змін потреб підприємства. Ж.1.В3. Організовувати навчання працівників

		формування даних, вимоги до їх повноти, актуальності, достовірності, узгодженості, правила доступу та відповідальність за їх ведення. Ж.1.33. Основні показники результативності цифрової комерційної діяльності, зокрема рівень конверсії, тривалість циклу продажів, частка успішно укладених угод, вартість залучення клієнта та результативність каналів продажів відповідно до бізнес-моделі підприємства.	Ж.1.У3. Організовувати спільно з підрозділами інформаційних технологій та аналітики налаштування управлінської звітності й інформаційних панелей для регулярного аналізу результатів діяльності та прийняття управлінських рішень.	результативності їх використання.	роботі з цифровими інструментами та контролювати їх практичне використання у повсякденній діяльності.
Ж.2. Здатність управляти проєктами цифрової трансформації комерційної діяльності (впровадження, масштабування та інтеграція цифрових рішень)	Ж.2.31. Основні підходи до управління проєктами цифрової трансформації комерційної діяльності, включаючи визначення цілей, планування етапів реалізації, управління ресурсами, ризиками та контроль виконання проєкту.	Ж.2.У1. Планувати впровадження цифрових змін, визначати етапи реалізації, відповідальних осіб, критерії готовності та порядок приймання результатів проєкту. Ж.2.У2. Організовувати реалізацію пілотних проєктів, збирати та аналізувати зворотний	Ж.2.К1. Координувати взаємодію комерційної команди, підрозділів інформаційних технологій, зовнішніх виконавців та інших заінтересованих сторін, забезпечуючи прозоре інформування про стан реалізації проєкту та	Ж.2.В1. Нести відповідальність за досягнення запланованого результату від реалізації проєктів цифрової трансформації комерційної діяльності, а не лише за впровадження цифрових інструментів.	

	із досягненням вимірюваного результату.	Ж.2.32. Принципи інтеграції цифрових інформаційних систем у комерційні процеси підприємства, зокрема CRM-систем, ERP-систем, систем бізнес-аналітики та сервісного обслуговування, а також їх вплив на наскрізні бізнес-процеси Ж.2.33. Типові ризики цифрової трансформації комерційної діяльності, зокрема опір змінам, низька якість даних, недостатня регламентація процесів і невідповідність цифрових рішень реальним потребам комерційної діяльності.	зв'язок, коригувати прийняті рішення й забезпечувати масштабування успішних практик. Ж.2.У3. Визначати та оцінювати результативність цифрових змін за управлінськими показниками, зокрема тривалістю циклу продажів, точністю прогнозування, якістю потенційних клієнтів і продуктивністю комерційної команди.	узгодження очікуваних результатів. Ж.2.К2. Узгоджувати зміни бізнес-процесів, розподілу ролей і відповідальності, що виникають у результаті цифрової трансформації, та своєчасно доводити їх до відома працівників комерційної команди.	Ж.2.В2. Самостійно організовувати своєчасне інформування керівництва про ризики порушення строків реалізації проєкту, погіршення якості результатів або недосягнення запланованого ефекту. Ж.2.В3. Забезпечувати інтеграцію результатів цифрової трансформації до внутрішніх стандартів, бізнес-процесів і повсякденної діяльності комерційної команди.
	Ж.3. Здатність забезпечувати управління даними та безпечне використання клієнтської і комерційної інформації відповідно до внутрішніх політик підприємства.	Ж.3.31. Принципи управління даними, розмежування прав доступу та забезпечення конфіденційності клієнтської й комерційної інформації відповідно до внутрішніх політик підприємства та вимог законодавства.	Ж.3.У1. Встановлювати правила доступу, використання та обміну клієнтськими й комерційними даними, визначати права доступу працівників відповідно до їх функціональних обов'язків. Ж.3.У2. Контролювати дотримання встановлених	Ж.3.К1. Взаємодіяти з підрозділами інформаційних технологій, інформаційної безпеки та іншими відповідальними структурними підрозділами щодо управління доступом до даних, реагування на	Ж.3.В1. Нести відповідальність за дотримання вимог щодо управління даними, конфіденційності та захисту клієнтської і комерційної інформації у межах своєї сфери відповідальності. Ж.3.В2. Самостійно організовувати

		Ж.3.32. Вимоги до зберігання, використання, оброблення, передавання та обміну даними в комерційній діяльності відповідно до внутрішніх регламентів підприємства. Ж.3.33. Основні ризики втрати, витоку або неправомірного використання клієнтських і комерційних даних, а також типові порушення під час роботи з інформацією в комерційній діяльності.	правил роботи з даними, своєчасно реагувати на випадки їх порушення та ініціювати необхідні коригувальні заходи. Ж.3.У3. Забезпечувати використання єдиного достовірного джерела клієнтських і комерційних даних під час управління комерційною діяльністю та прийняття управлінських рішень.	інциденти, навчання працівників і запобігання порушенням Ж.3.К2. Доводити до працівників вимоги щодо роботи з даними, правила їх використання та відповідальність за порушення встановлених процедур.	профілактику порушень правил роботи з даними та забезпечувати підвищення рівня обізнаності працівників щодо безпечного використання інформації. Ж.3.В3. Забезпечувати формування культури відповідального, етичного та безпечного використання клієнтської й комерційної інформації в комерційній діяльності.
Ж.4. Здатність розвивати та управляти цифровими каналами продажів і взаємодії з клієнтами.	Ж.4.31. Моделі організації цифрових каналів продажів і взаємодії з клієнтами, зокрема електронної комерції, електронних торговельних майданчиків, партнерських платформ, сервісів самообслуговування клієнтів та інших цифрових каналів збуту.	Ж.4.У1. Формувати функціональні та управлінські вимоги до цифрових каналів продажів і взаємодії з клієнтами, включаючи вимоги до функціональних можливостей, інформаційного наповнення, інтеграції із внутрішніми системами та показників результативності.	Ж.4.К1. Координувати взаємодію підрозділів інформаційних технологій, маркетингу, продажів, сервісного обслуговування та інших структурних підрозділів щодо розвитку, підтримки та вдосконалення цифрових каналів продажів. Ж.4.К2. Забезпечувати єдині стандарти	Ж.4.В1. Нести відповідальність за результативність функціонування цифрових каналів продажів і взаємодії з клієнтами відповідно до затверджених цілей та показників результативності. Ж.4.В2. Організовувати постійний цикл удосконалення цифрових каналів продажів	

		Ж.4.32. Принципи побудови цифрового шляху клієнта, управління точками взаємодії з клієнтом та підходи до підвищення рівня конверсії на всіх етапах взаємодії. Ж.4.33. Основні показники результативності цифрових каналів продажів, зокрема відвідуваність, рівень конверсії, вартість залучення клієнта, середня вартість замовлення та рівень повторних продажів.	Ж.4.У2. Організовувати запуск, розвиток, оцінювання результативності та оптимізацію цифрових каналів продажів із метою підвищення рівня конверсії, покращення клієнтського досвіду та досягнення комерційних цілей підприємства. Ж.4.У3. Забезпечувати узгодженість процесів цифрових продажів із процесами продажів, сервісного обслуговування, логістики та операційної діяльності підприємства.	комунікації з клієнтами у цифрових каналах, включаючи правила інформування, використання комерційних пропозицій, сервісного супроводу та управління очікуваннями клієнтів.	шляхом планування, перевірки гіпотез, тестування рішень, впровадження змін та оцінювання їх результативності. Ж.4.В3. Забезпечувати розвиток цифрових каналів продажів на основі аналізу потреб клієнтів, результатів комерційної діяльності та сучасних цифрових технологій.
3. Інтеграція принципів ESG у комерційні й діяльності	3.1. Здатність інтегрувати екологічні, соціальні та управлінські чинники (ESG) у комерційні рішення з урахуванням ризиків і очікувань клієнтів та партнерів.	3.1.31. Сутність принципів екологічної, соціальної та управлінської відповідальності (ESG) та їх значення для комерційної діяльності підприємства, а також типові очікування клієнтів і партнерів щодо їх дотримання. 3.1.32. Основні ESG-ризики у комерційній діяльності, зокрема ризики неетичного	3.1.У1. Визначати ESG-чинники, що впливають на прийняття комерційних рішень, розвиток партнерств, організацію продажів та виконання вимог клієнтів. 3.1.У2. Ураховувати вимоги та обмеження, пов'язані з принципами ESG, під час формування комерційних пропозицій, визначення умов співпраці та вибору каналів збуту.	3.1.К1. Узгоджувати питання дотримання ESG-вимог і оцінювання пов'язаних ризиків із керівництвом, юридичним підрозділом, підрозділом комплаєнсу та іншими відповідальними структурними підрозділами. 3.1.К2. Надавати клієнтам і партнерам	3.1.В1. Нести відповідальність за врахування ESG-чинників під час прийняття комерційних рішень у межах наданих повноважень. 3.1.В2. Самостійно ініціювати розгляд комерційних угод, маркетингових кампаній або партнерств, що мають підвищений рівень ESG-ризиків,

		просування продукції, непрозорості ланцюгів постачання, невідповідності умов співпраці принципам відповідального ведення бізнесу та недотримання принципів відповідальних продажів. 3.1.33. Принципи оцінювання репутаційних ризиків і відповідності комерційної діяльності ESG-вимогам клієнтів, партнерів, конкурсної та тендерної документації відповідно до внутрішніх політик підприємства.	3.1.У3. Оцінювати ESG-ризики комерційних угод та ініціювати коригувальні заходи, зокрема зміну умов співпраці, вибір постачальників або підвищення прозорості інформації.	достовірну інформацію щодо ESG-характеристик комерційної пропозиції, не допускаючи перебільшення, викривлення або введення в оману щодо екологічних, соціальних чи управлінських переваг.	відповідно до внутрішніх процедур підприємства. 3.1.В3. Організовувати розвиток і постійне вдосконалення практик відповідальної комерційної діяльності в комерційній команді.
3.2. Здатність забезпечувати прозору, достовірну та доказову ESG-комунікацію у комерційних матеріалах і взаємодії з клієнтами.	3.2.31. Принципи підготовки достовірної комунікації щодо екологічної, соціальної та управлінської відповідальності (ESG), зокрема вимоги до коректності формулювань, обґрунтованості тверджень та їх	3.2.У1. Перевіряти інформацію щодо ESG-характеристик, яка використовується у комерційних матеріалах, на відповідність фактичним даним і наявним документальним підтвердженням. 3.2.У2. Готувати відповіді на запити клієнтів, партнерів і організаторів	3.2.К1. Надавати клієнтам і партнерам чітку, зрозумілу та достовірну інформацію щодо ESG-аспектів комерційної пропозиції з посиланням на підтверджені дані та документи. 3.2.К2. Взаємодіяти з підрозділами маркетингу, зв'язків із	3.2.В1. Нести відповідальність за достовірність, обґрунтованість і відповідність ESG-комунікації вимогам законодавства та внутрішніх політик підприємства у межах своєї сфери відповідальності	

		документального підтвердження. 3.2.32. Ризики поширення недостовірної або непідтвердженої інформації щодо ESG-характеристик продукції, послуг чи діяльності підприємства та їх вплив на довіру клієнтів, ділову репутацію і виконання договірних зобов'язань. 3.2.33. Підходи до узгодження комерційних матеріалів і публічних повідомлень із фактичними практиками, процесами, політиками та підтвердженими даними підприємства.	конкурсних або тендерних процедур щодо ESG-практик підприємства на основі підтверджених даних і внутрішніх політик. 3.2.У3. Узгоджувати зміст ESG-повідомлень із відповідальними структурними підрозділами та забезпечувати застосування єдиних стандартів ESG-комунікації у комерційній діяльності.	громадськістю, юридичного забезпечення та комплаєнсу щодо підготовки, погодження та використання ESG-повідомлень і комерційних матеріалів.	3.2.В2. Самостійно приймати рішення про припинення використання непідтверджених або недостовірних ESG-тверджень та ініціювати їх перегляд відповідно до встановлених процедур. 3.2.В3. Організовувати навчання працівників комерційної команди щодо стандартів достовірної ESG-комунікації, запобігання поширенню недостовірної інформації та дотримання принципів відповідального інформування клієнтів і партнерів.
I. Забезпечення безперервного професійного розвитку	I.1. Здатність здійснювати безперервний професійний розвиток для підтримання актуальності управлінських і комерційних рішень.	I.1.31. Джерела професійного розвитку у сфері комерційної діяльності, зокрема професійні спільноти, галузеві дослідження, аналітичні та ринкові огляди, програми підвищення кваліфікації, професійні	I.1.У1. Визначати потреби у власному професійному розвитку, оцінювати рівень сформованості компетентностей і розробляти план їх удосконалення. I.1.У2. Застосовувати сучасні підходи, методи та інструменти у	I.1.К1. Обмінюватися професійним досвідом і кращими практиками з колегами, представниками професійних спільнот, партнерами та, за потреби, залучати зовнішніх експертів.	I.1.В1. Самостійно забезпечувати безперервний професійний розвиток, підтримувати актуальність власних знань і застосовувати їх під час прийняття управлінських та комерційних

та розвитку комерційної команди		заходи та порівняльний аналіз кращих практик. I.1.32. Сучасні тенденції розвитку продажів, ціноутворення, управління взаємовідносинами з клієнтами, цифрової трансформації та розвитку комерційної діяльності. I.1.33. Принципи самооцінювання професійних компетентностей, аналізу результатів власної діяльності та планування професійного розвитку.	комерційній діяльності й оцінювати їх вплив на досягнення комерційних результатів. I.1.У3. Аналізувати власні управлінські рішення та результати професійної діяльності, визначати напрями вдосконалення та впроваджувати необхідні зміни у власну практику.	I.1.К2. Доводити до комерційної команди обґрунтування змін у підходах до роботи, пояснювати причини їх впровадження, очікувані результати та практичну цінність для діяльності підприємства.	рішень. I.1.В2. Нести відповідальність за якість управлінських і комерційних рішень з урахуванням сучасних професійних знань, практик та змін у зовнішньому середовищі. I.1.В3. Організовувати власний професійний розвиток на засадах самостійності, системності та орієнтації на практичне застосування набутих компетентностей і досягнення результатів.
	I.2. Здатність забезпечувати розвиток комерційної команди та організаційне навчання на основі аналізу результатів діяльності, практичного досвіду та даних.	I.2.31. Принципи оцінювання професійних компетентностей комерційної команди та визначення потреб у професійному розвитку відповідно до цілей і результатів комерційної діяльності. I.2.32. Підходи до організації навчання працівників, зокрема наставництва, аналізу практичних ситуацій,	I.2.У1. Формувати план професійного розвитку комерційної команди із визначенням цілей, заходів, строків реалізації, відповідальних осіб та показників оцінювання результативності. I.2.У2. Організовувати адаптацію, професійне навчання та наставництво працівників комерційної команди, а також впроваджувати стандарти роботи, методичні	I.2.К1. Надавати працівникам комерційної команди регулярний конструктивний зворотний зв'язок та підтримувати культуру професійного навчання, розвитку й обміну досвідом. I.2.К2. Взаємодіяти з підрозділом управління персоналом та зовнішніми суб'єктами, які забезпечують	I.2.В1. Нести відповідальність за розвиток професійних компетентностей комерційної команди як складової підвищення результативності комерційної діяльності підприємства. I.2.В2. Самостійно організовувати командне навчання, наставництво та професійний розвиток працівників, а також оцінювати їх вплив на

		ретроспективного аналізу діяльності, формування та використання баз знань і поширення кращих практик. І.2.33. Методи оцінювання результативності навчання та професійного розвитку працівників, включаючи оцінювання змін у професійній поведінці, якості виконання роботи та впливу на досягнення ключових показників результативності.	матеріали, контрольні переліки та кращі практики у повсякденну діяльність. І.2.У3. Аналізувати помилки, успішні практики та результати діяльності комерційної команди, узагальнювати набутий досвід і впроваджувати системні заходи щодо вдосконалення процесів і методів роботи.	навчання, щодо планування, організації та оцінювання результативності програм професійного розвитку комерційної команди.	результати комерційної діяльності. І.2.В3. Забезпечувати сталість професійного розвитку комерційної команди шляхом інтеграції набутих знань, кращих практик і результатів навчання до стандартів роботи, внутрішніх процедур і повсякденної діяльності підприємства.
Предмети та засоби праці (обладнання, устаткування, матеріали, інструмент) (за потреби)	Законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері праці та зайнятості; внутрішні нормативні документи організації (HR-політики, процедури, регламенти, посадові інструкції); кадрова документація та дані про персонал; аналітична інформація щодо персоналу та HR-процесів; цифрові інформаційні системи управління персоналом (HRIS, ATS, LMS, ERP); програмні засоби для обробки та аналізу даних; офісне програмне забезпечення; персональний комп'ютер, офісна техніка; засоби електронного документообігу; засоби цифрової комунікації та взаємодії (електронна пошта, корпоративні платформи, системи відеозв'язку).				

6. Розподіл трудових функцій та компетентностей за професійними кваліфікаціями (за потреби)

Розподіл трудових функцій та компетентностей за професійними кваліфікаціями «Менеджер зі стратегічного управління комерційною діяльністю» не передбачено.

7. Відомості про розроблення та затвердження професійного стандарту:

1) повне найменування розробника професійного стандарту

ГРОМАДСЬКА СПІЛКА «АСОЦІАЦІЯ ПРОФЕСІОНАЛІВ АУТСОРСИНГУ ТА КОНСАЛТИНГУ УКРАЇНИ»

Персональний склад членів/учасників робочої групи:

Дзюба Наталія, бізнес-консультант з питань корпоративного управління та управління ефективністю організацій, міжнародний експерт зі стратегічного управління персоналом, MBA, 7LCIPD Advanced Diploma in Strategic People Management, DipHRA, CEO акредитованого навчального центру ТОВ «Booster&Development», розробник та ведучий тренер програми підготовки «Менеджер зі стратегічного управління персоналом» та «Системи управління ефективністю», методист Київської Малої академії наук учнівської молоді, Президент ГО «Кластер сталого розвитку людського потенціалу», менеджер міжнародних проєктів з євроінтеграції;

Бочко Олена, доктор економічних наук, професор, кафедра маркетингу і логістики, Національний університет «Львівська політехніка»;

Дар'я Легеза, доктор економічних наук, професор кафедри маркетингу Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного, бізнес-консультант, член Американської асоціації маркетингу (American Marketing Association), експертка з питань маркетингу, комерційної діяльності, стратегічного управління, розвитку бізнесу та ринкової аналітики;

Ярослав Жиган, директор з продажів із понад 25-річним практичним досвідом, комерційний директор міжнародних та національних компаній, бізнес-консультант, експерт зі стратегічного управління комерційною діяльністю, побудови та трансформації систем продажів, автоматизації, цифровізації та оптимізації бізнес-процесів, розвитку бізнесу, управління ключовими клієнтами, ціноутворення, переговорів і розвитку комерційних команд;

Малкольм Троттер, президент IAPBE;

Луснікова Ірина, CEO ALTERRA, член ради ГС "АПАКУ";

Корнієнко Каріна, виконавчий директор ГС "АПАКУ", директор з розвитку міжнародної сертифікації IAPBE;

Кислиця Олександр, голова Всеукраїнської професійної спілки працівників органів державної податкової служби;

Кітченко Марина, голова Первинної профспілкової організації працівників Державного податкового університету;

Шетанкова Надія, юрисконсульт Всеукраїнської профспілки органів ДПС;

Кузьомко Марина, керівник кадрового департаменту компанії ALTERRA;

Дзюма Вікторія, юрист компанії ALTERRA.

2) назва та реквізити документа, яким затверджено професійний стандарт

Наказ Громадської спілки «АСОЦІАЦІЯ ПРОФЕСІОНАЛІВ АУТСОРСИНГУ ТА КОНСАЛТИНГУ УКРАЇНИ» від 05.10.2026 № 13/ОД

3) реквізити висновку суб'єкта перевірки про дотримання вимог Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів під час підготовки проєкту професійного стандарту.

Висновок (Національного агентства кваліфікацій) схвалений рішенням Національного агентства кваліфікацій № 24 від 30.09.2026 (відповідно до протоколу засідання Національного агентства кваліфікацій № 59 (323) від 30.09.2026) про дотримання вимог під час підготовки проєкту професійного стандарту Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 31.05.2017 № 373

4) реквізити висновку репрезентативних всеукраїнських об'єднань професійних спілок на галузевому рівні або Спільного представницького органу репрезентативних всеукраїнських об'єднань профспілок на національному рівні про погодження проєкту професійного стандарту

Висновок Спільного представницького органу репрезентативних всеукраїнських об'єднань профспілок на національному рівні про погодження проєкту професійного стандарту від 06.04.2026 № 01-12/227-СПО «Менеджер зі стратегічного управління комерційною діяльністю».

8. Рекомендована дата перегляду професійного стандарту
Серпень, 2031 року.