

УДК 658.8: 339.138

О. В. Данніков, канд. екон. наук,  
доц. кафедри маркетингу,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

## **СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОДАЖУ ТОРГОВЕЛЬНО-ПОСЕРЕДНИЦЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**АНОТАЦІЯ.** Автором пропонується розробка практичних рекомендацій щодо використання маркетингових інструментів у діяльності вітчизняних підприємств. Запропонований підхід до управління маркетинговою і збутовою діяльністю підприємства має на меті становлення її торговельної діяльності, як процесу в рамках єдиних маркетингових, комерційних, ринкових у корпоративних цілей і стратегій.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** управління продажем, система продажу, учасники маркетингового каналу, комерційні інтереси, збутова політика, торговий персонал, інтелектуальний капітал, людський капітал.

**АННОТАЦИЯ.** Автором разработаны ряд практических рекомендаций относительно использования маркетинговых инструментов в деятельности отечественных предприятий. Предложенный подход к управлению маркетинговой и сбытовой деятельностью предприятия имеет целью становление ее торговой деятельности, как процесса в рамках единых маркетинговых, коммерческих, рыночных и корпоративных целей и стратегий.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** управление продажами, система продаж, участники маркетингового канала, коммерческие интересы, сбытовая политика, торговый персонал, интеллектуальный капитал, человеческий капитал.

**SUMMARY.** An author develops the row of practical recommendations in relation to the use of marketing instruments in activity of domestic enterprises. Offered approach to the management by marketing and sale activity of enterprise has becoming of its auction activity for an object, as process within the framework of single marketing, commercial, market and corporate aims and strategies.

**KEYWORDS:** management by the sales, system of sales, participants of marketing channel, commercial interests, sale policy, auction personnel, intellectual capital, human capital.

**Актуальність теми.** Управління продажем має певну специфіку, пов'язану з масштабами підприємства, його організаційною структурою, географією діяльності, ринковими сегментами та

іншими чинниками. Проте існують єдині організаційно-економічні аспекти побудови системи продажу, дотримання яких є заставою конкурентоспроможності підприємства. Розробка даних аспектів представляє науковий і практичний інтерес.

Усвідомлюючи важливість означеної проблеми, все більше зарубіжних і вітчизняних учених звертаються в своїх працях до розробки конкурентноздатної системи продажу. Акцентуючи основну увагу на проблемах збуту, як найістотніших в умовах ринкових відносин, маркетинговий підхід до формування стратегічного управління підприємством відкриває нові можливості пошуку і реалізації резервів управління.

**Постановка проблеми.** Створення теоретичних основ проектування каналів розподілу вітчизняних підприємств в умовах бурхливого розвитку вітчизняного товарного ринку, вимагає розв'язання цілої низки проблем. Стисло охарактеризуємо найбільш істотні з них.

1. Сучасна концепція управління продажем звертає першочергову увагу на маркетингову діяльність тих підрозділів, які знаходяться у безпосередньому контакті зі споживачами (покупцями, клієнтами). Мова йде про відділи збуту (продажу), які в сучасних умовах, на наш погляд, повинні бути головними носіями та інструментами в реалізації маркетингових ідей компаній на ринку.

2. Дуже важлива причина, яка стримує розвиток торговельно-посередницької діяльності в Україні, носить організаційний характер. Сутність проблеми полягає у тому, що в Україні організаційні форми торговельного посередництва формуються стихійно. Вони часто мають вигляд деформованих копій зарубіжних структур, які важко вписуються в реальну вітчизняну практику. У структурі маркетингових функцій не надається окреме місце управлінню продажем у цілому та управлінню торговим персоналом, зокрема. Звідси, комплекс маркетингу має якусь незакінчену, відірвану від конкретної ринкової діяльності форму. Така ситуація є однією з причин недовіри до маркетингових структур, не розуміння їх значущості, виникнення конфліктів (організаційний опір) на підприємствах стосовно визначення ролі кожного підрозділу у досягненні кінцевих результатів.

3. Досвід функціонування вітчизняних підприємств демонструє, що структура торговельно-посередницьких фірм спрощена, нерациональна у функціональному плані. Це стосується, перш за все, підприємств роздрібної торгівлі, бірж, аукціонів, дис-

триб'юторських, консигнаційних фірм, брокерських контор в яких «урізана» функціональна структура. В той же час вона універсальна. Пояснюється це такими причинами: по-перше, прагнення до економії коштів на функціонування посередницької фірми; по-друге, загальною тенденцією до універсалізації діяльності посередників. Виникає необхідність розробки оптимальних організаційних форм і структур у сфері торговельного посередництва у вигляді рекомендацій щодо регламенту бізнес-процесу, технологічних схем, з урахуванням міжнародного досвіду та особливостей національної економіки.

4. Оптимізація та раціональність створення системи збуту. Визначення оптимальної кількості торговельних посередників на кожному рівні каналів розподілу продукції підприємства. Гостро стоїть питання про територіальну організацію посередників, їх спеціалізацію.

5. Дуже важливими принципами функціонування більшості посередників являється розподіл територій. Це означає, що посередник територіально обмежений у своїй діяльності. Реалізація цього принципу потребує регулювання територіальної організації посередників, їх розмежування, спеціалізації, перегляду антимонопольного законодавства.

6. При розгляді питань щодо організації торговельного посередництва, не можливо не торкнутися проблеми компетенції кадрів. Торгові посередники здійснюють масштабні внутрішні й зовнішні операції, складні в комерційному, фінансовому та правовому плані. Але в силу відомих причин їх професійна кваліфікація низька.

7. Ситуація, що склалася на українському ринку, підтверджує: більшість вітчизняних підприємств прагне до інтенсифікації комерційних зусиль, пов'язаної з пошуком платоспроможних споживачів, вибором каналів розподілу й організацією товароруху. У цьому виявляється практично повний функціональний збіг сучасного українського маркетингу та логістики. Врахування впливу зовнішнього середовища (макросередовища маркетингу) на здійснення програми продажу, зокрема, факторів непрямого впливу. Зміни, які відбуваються в українській економіці, вимагають від підприємств не тільки звернути увагу на організацію внутрішньої діяльності, але й розробляти довгострокові стратегії, які дозволяють швидше пристосуватися до змін навколишнього середовища.

8. Найбільш складною і нерозв'язаною проблемою розвитку торговельного посередництва в Україні являється слабка правова база. Потрібно відмітити, що правова база регулювання торговельно-посередницької діяльності, як і всього економічного обороту, складається із фрагментів непрямих законів. В її основі покладені також відомчі нормативні акти, різні інструкції й положення, а частіше за все розробки самих посередників. Зрозуміло, що таку базу неможливо вважати прийнятною.

Отже, доцільно запропонувати організаційно-економічний механізм адаптації маркетингових каналів до змін, що відбуваються в бізнес-середовищі, яке визначає господарську діяльність підприємства. Однією з найважливіших, і в той же час все більш складних, складових діяльності будь-якого менеджера з маркетингу можна вважати дослідження стану бізнес-середовища, прогнозування змін, а також розробку маркетингових стратегій і планів відповідно до умов навколишнього середовища.

9. Формуючи маркетингові канали розподілу товарів і послуг підприємству, варто прагнути до забезпечення мінімальних витрат на просування продукції до споживача, але не за рахунок зниження якості в обслуговуванні споживача. Оптимальний розподіл торговельних посередників у межах географічних сегментів дозволяє зменшити експедиційні витрати за рахунок реалізації більшої кількості виробів, однак при цьому зростають транспортні витрати у зв'язку з розширенням сегмента ринку.

Завдання, таким чином, полягає у визначенні оптимальної кількості реалізованих одним торговельним посередником одиниць й оптимального радіусу (відстані транспортування) географічного сегмента ринку, а також аналізі рентабельності певного каналу розподілу.

10. Розроблення процесу проектування каналів розподілу в умовах конкуренції та необхідності подолання «вхідного бар'єра в галузь». Дана проблема припускає вирішення наступних завдань (з урахуванням ЖЦТ):

- прогнозування динаміки зміни собівартості в процесі освоєння нової продукції відповідно до кривої досвід / навчання;
- визначення часу виходу на запланований контингент споживачів;
- планування цінової політики підприємства;
- прогнозування реакції конкурентів на зміну цін;
- прогнозування динаміки зростання географічного сегмента ринку;

- удосконалення збуту за рахунок оптимізації асортименту;
- обґрунтування економічної оцінки ефективності освоєння нового виду продукції.

Отже, процес практичного формування каналів розподілу в умовах вітчизняного ринку вимагає врахування значної кількості чинників, які впливають на розподілення, збут та просування товарів і послуг, й відрізняється високим ступенем конфіденційності в рамках тих обмежень які диктує бізнес-середовище.

**Аналіз різних джерел** у сфері маркетингу та збуту дозволив зробити висновок про неоднозначність тлумачення маркетингової концепції щодо формування системи продажу підприємства на сучасному етапі [1—9].

При переорієнтації виробничих та торговельно-посередницьких підприємств на маркетинг вносяться зміни в організаційну структуру підприємства та, відповідно, відбувається реінжиніринг у бізнес-процесах. Тому, слід розглянути та узгодити дію всіх функціональних підрозділів підприємства, при цьому особливо увагу приділяють управлінню збутом і розподілом підприємства, оскільки саме збут є вихідним пунктом всієї маркетингової діяльності фірми.

**Наукові результати.** Для більшості вітчизняних підприємств маркетингове управління стає однією з умов виживання й успішного функціонування. Забезпечення ефективності такого управління вимагає вміння передбачати ймовірний майбутній стан підприємства й навколишнього середовища, у якому воно функціонує, вчасно попереджати можливі збої й зриви в роботі. Це досягається за допомогою прогнозування як планової, так і практичної роботи підприємства в усіх напрямках його діяльності, і зокрема, прогнозування збуту продукції (товарів, робіт, послуг).

Розмаїття проблем, що виникають при забезпеченні життєдіяльності підприємства і є предметом прогнозування, приводить до появи великої кількості різноманітних прогнозів, що розробляються на основі визначених методів прогнозування. Загалом *метод* — це: система *правил і прийомів* підходу до вивчення явищ і закономірностей природи, суспільства і мислення; *шлях*, спосіб досягнення визначених результатів у пізнанні та на практиці; *прийом* теоретичного дослідження або практичних дій, що виходить зі знання закономірностей розвитку об'єктивної дійсності й досліджуваного предмета, явища, процесу. Виходячи з цих визначень поняття методу, єдиного,

універсального методу прогнозування не існує. У зв'язку з величезною розмаїтістю прогнозованих ситуацій існує і велика розмаїтість методів прогнозування.

Однак, аналіз маркетингових можливостей потребує розуміння різниці та сутності таких понять, як *потенціал ринку*, *потенціал збуту*, *прогноз збуту* та *квота на продаж* (частка збуту). Відмінності між ринковим потенціалом, потенціалом збуту та прогнозом збуту ілюструє рис. 1.

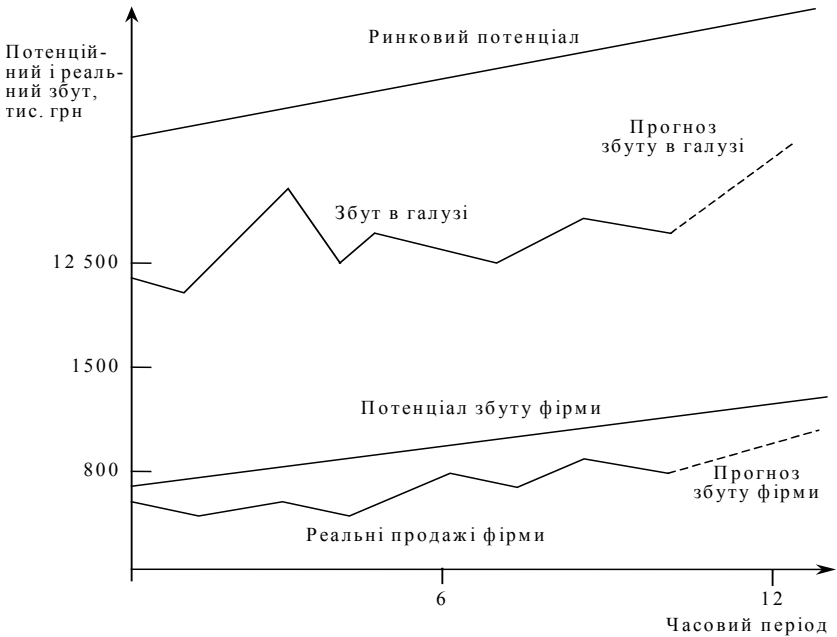


Рис. 1. Співвідношення між ринковим потенціалом, потенціалом збуту та прогнозом збуту

Оскільки сучасна економічна наука має у своєму розпорядженні велику кількість методів прогнозування, кожен менеджер і фахівець із планування повинен опанувати навичками прикладного прогнозування, а керівник, відповідальний за прийняття стратегічних рішень, має до того ж вміти зробити правильний вибір методу прогнозування. Розроблені прогнози продажу використовуються потім при складанні планів збуту.

*Автором запропоновано* один з можливих варіантів змісту плану продажу й етапів його розробки.

1. Аналіз ринкових можливостей компанії. Аналіз продажу для прийняття управлінських рішень.

2. Дослідження та прогнозування попиту (збір, аналіз й обробка даних, які використовуються при плануванні збуту продукції; складання прогнозу споживчого попиту; методи дослідження даних і прогнозування попиту).

3. Розробка збутової програми потребує аналізу й удосконалення:

➤ власного товарного портфелю з проєкцією на ринкові сегменти (ніші);

➤ каналів збуту (прямі, опосередковані), форм організації збуту;

➤ бізнес-процесу продажу: алгоритму та етапів. Формалізованої технології продажу, яка спрямована на підвищення продуктивності та ефективності праці співробітників відділу продажу, підвищення якості контактів з клієнтами;

➤ інформаційного та процедурного забезпечення процесу продажу (документарний супровід);

➤ розподілу відповідальності в процесі продажу. Методів контролю та оцінки виконання внутрішньофірмових стандартів, досягнення планів продажу і дотримання фінансової дисципліни.

4. Планування заходів стимулювання продажу та рекламної підтримки. Визначення бюджету компанії, мета — ініціювати серію поведінкових реакцій, результатом яких стане довготривала купівельна активність.

5. Планування ціни продажу.

6. Остаточне формування плану збуту:

➤ планування обсягу збуту продукції в натуральному вираженні;

➤ планування асортиментних поставок продукції в розрізі споживачів, регіонів тощо;

➤ строковий розподіл плану збуту продукції (планування збуту за кварталами, місяцями й тижнями);

➤ планування обсягу збуту продукції у вартісному вираженні;

➤ планування величини збутових запасів;

➤ планування укладання угод і розробка інструкцій про знижки, терміни й умови платежу.

7. Планування збутових витрат.

Далі необхідно проробити питання організації розробки плану збуту і його реалізації, а також контролю за ходом виконання плану та його своєчасним корегуванням. У спрощеному вигляді етапи планування діяльності в політиці дистрибуції наведено на рис. 2.

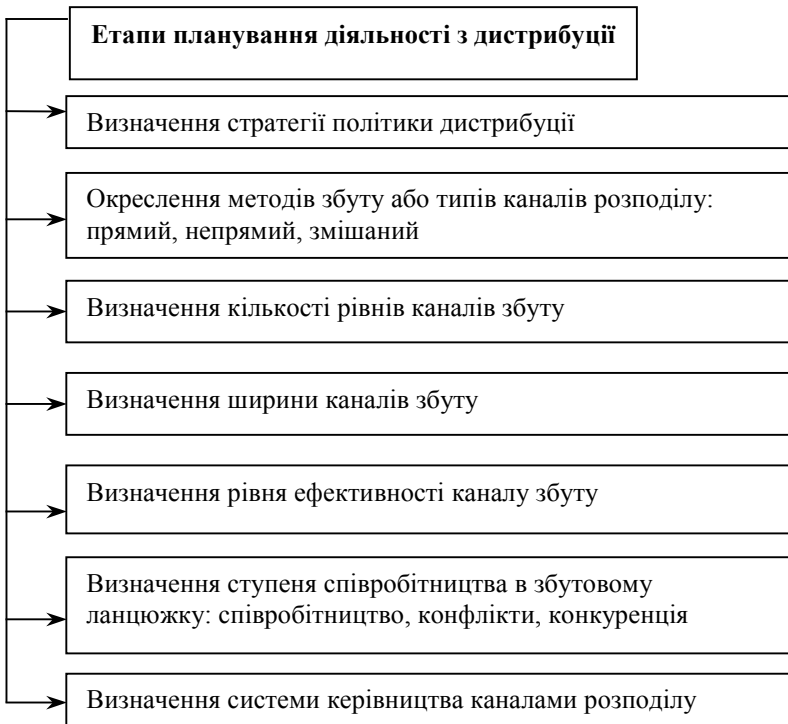


Рис. 2. Етапи планування діяльності в політиці дистрибуції

Сучасний досвід організації збутової діяльності вітчизняних підприємств демонструє, що в даний час з одного боку, роль керівника служби збуту стала більш значимою, оскільки саме на нього покладається вся відповідальність за реалізацію виготовленої продукції й надходження коштів. З другого боку, він, як і раніше, практично позбавлений впливових важелів дії на виробничий процес. Навіть планування, яке здійснюється під замовлення, може бути скореговане виробниками. При формуванні каналів



розподілу особлива увага приділяється ефективності функціонування створеної системи й прибутковості кожного учасника маркетингового каналу. Чим мінливішим, бурхливішим і невизначеним виявляється середовище функціонування каналу, тим жорсткіше необхідно контролювати поведінку учасників. Проте, існує також потреба в гнучкості та адаптації до швидкоплинного ринкового середовища, і вона суперечить потребі в контролі. Таким чином, у каналах, що функціонують у складному й динамічному середовищі, існує постійна напруга.

З функціональної точки зору діяльність у системі розповсюдження товарів передбачає роботу, пов'язану з формуванням та розвитком каналів збуту (комерціалізацію), й операції по фізичному розподілу товару, тобто організацію маркетингу і логістики. Можлива також інтеграція цих функцій. Враховуючи той факт, що функціонування каналів дистрибуції базується на здійсненні різних операцій між учасниками цих каналів, усі функції, виконувані ними, можуть бути об'єднані в дві групи:

1) функції, пов'язані зі здійсненням операцій: збір інформації; стимулювання збуту; встановлення контактів; адаптація товару до вимог споживача; переговори за ціною;

2) функції, пов'язані з реалізацією операцій: транспортування і складування; фінансування робіт; ухвалення ризику.

Автором, у першу чергу, розглядаються завдання, які вирішуються безпосередньо персоналом служби збуту виходячи з того, що головним критерієм оцінки ефективності її роботи слугує показник ступеню виконання замовлень і задоволення споживачів, що розраховується як відсоток кількості виконаних замовлень, до отриманих і кількості повторних покупок, зроблених одним клієнтом. Значення цих показників напряму пов'язане як з організацією робіт безпосередньо в службі збуту, так і зі структурою взаємодії, яка склалася, між структурними підрозділами підприємства. З метою вдосконалення цих відносин і підвищення оперативності в прийнятті рішень зі збуту, пропонується організувати оперативний облік причин відмови споживачів від укладання договорів. Для цього кожен співробітник, що здійснює проведення переговорів зі споживачами, які безпосередньо звернулися в службу збуту, повинен вести облік (бажано комп'ютерний) усього обігу потенційних споживачів.

Автором пропонується використання GAP-аналізу, — як загальної концепції аналітичного підходу до процедури розгляду не-

відповідностей або розривів між очікуваною і якістю сприйняття, при формуванні системи управління продажем близької до «ідеальної» ( рис. 3).

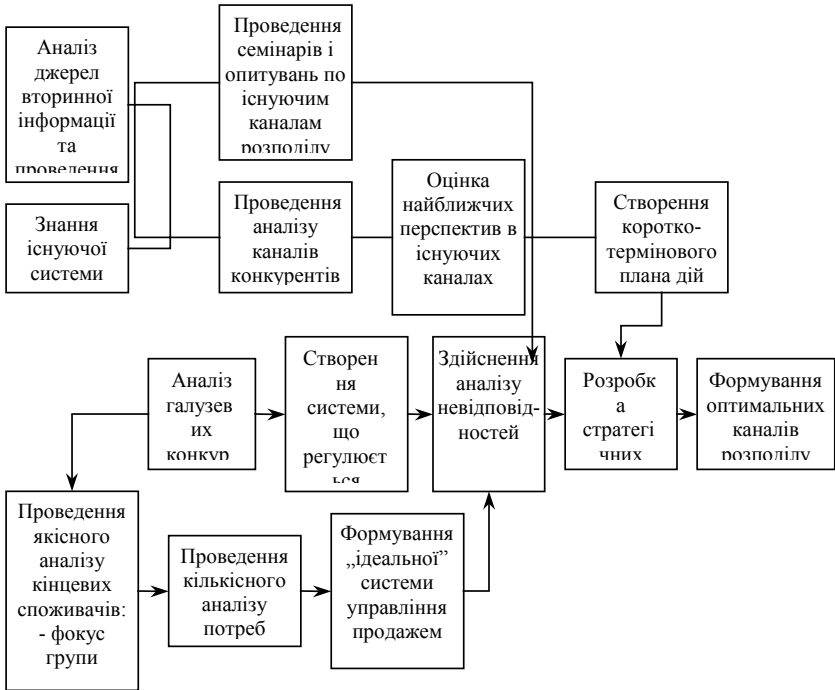


Рис. 3. Запропонований алгоритм розробки системи управління продажем на засадах GAP-аналізу

Мета цих кроків у фіксації поточної ситуації на ринку та ідентифікації каналів, які функціонують у його структурі. Аналіз джерел вторинної інформації та проведення досліджень мають надати первинну картину стану систем розподілу, але вони потребують уточнення та доповнення із фахівцями передньої ланки (спеціалістами ритейлу або менеджерами з продажу). Слід мати на увазі, що досягти абсолютної поінформованості досить важко, особливо в реаліях українського ринку.

Успішність реалізації маркетингової стратегії фірми також залежить від мотивації учасників каналу збуту. Існує дві прин-

ципово різні комунікативні стратегії створення і підтримання такої мотивації: *стратегія «проштовхування»* та *стратегія залучення (або притягування)*. Можливе використання комбінації обох стратегій. Використання особистого продажу часто пояснюється необхідністю забезпечити підтримку реселерам і сформувати дистриб'юторську мережу для того або іншого товару, незалежно від того, на якому ринку він продається — споживчому або промисловому. Роль торгового персоналу у формуванні каналу розподілу залежить від того, якої стратегії дотримується компанія, намагаючись повернути реселерів до покупки своєї продукції.

Якщо компанія дотримується **стратегії залучення (або притягування) споживачів** (*pull strategy*), то вона намагається сформувати стійкий споживчий попит на свою торгову марку. Компанія зосереджує свої зусилля на могутній рекламній підтримці, орієнтованій на кінцевих користувачів. Це спонукає оптових і роздрібних операторів ринку закуповувати відповідний товар з метою задоволення попиту з боку своїх клієнтів і отримання прибутку.

Отже, стратегія «притягування» (*pull*), створює тиск з боку споживачів на підприємства роздрібною торгівлі ті, в свою чергу, транслиють цей попит оптовим підприємствам, які закуповують товар у фірми-постачальника (пунктирні лінії на рис. 4). Торговий персонал підприємства товаровиробника нерідко виконує допоміжну роль у реалізації стратегії залучення (*pull*). Оскільки попит формується, в основному, в результаті рекламної підтримки та стимулюючих заходів щодо просування відповідної продукції кінцевим споживачам, торговий персонал підприємства товаровиробника повинен піклуватись щодо представлення асортиментного набору товарів на полицях магазину в достатній кількості, щоб полиці були забезпечені відповідними написами, поясненнями, вітрини оформлені належним чином, а торговий персонал магазину — своєчасно ознайомлений із характеристиками даного товару. Якщо компанія товаровиробник, прагне забезпечити підтримку реселерам, вона дотримується **стратегії проштовхування** (*push strategy*), й безпосередньо впливає на потенційних оптових і роздрібних операторів ринку, мотивуючи їх до закупівлі своєї продукції (рис. 4). Торговий персонал підприємства товаровиробника виконує основну роль у практичній реалізації стратегії «проштовхування». Він повинен пояснити учасникам

каналу розподілу переваги закупівлі й просування продукції даної компанії, переконати їх у вигідності закупівлі та застосування агресивної політики її збуту. Торговий персонал повинен постійно підтримувати тісну співпрацю з партнерами по каналу розподілу.

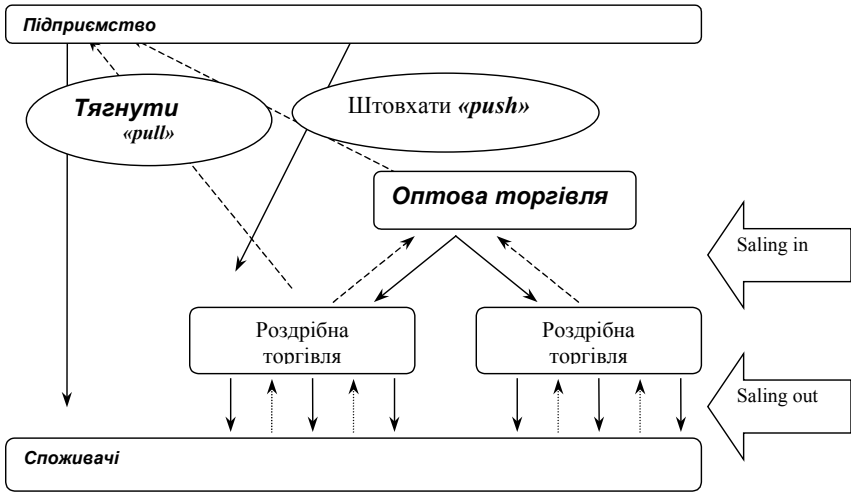


Рис. 4. Реалізація стратегії «притягування» та «проштовхування» в збутових каналах

Реселерам рекомендується запропонувати широкий набір стимулів, зокрема: програми розміщення повторних замовлень і поставки точно в терміни (*just-in-time reorder and delivery*), які дозволяють реселерам скоротити свої інвестиції в створення товарно-матеріальних запасів й підвищити їх оборотність; програми управління категоріями (*category management*), у разі реалізації яких виробники працюють спільно з реселерами для максимізації обсягів продажу і прибутку по тих категоріях товарів, у яких представлена продукція фірми-продавця; цінові заходи стимулювання збуту; систему знижок на великі обсяги продажу; організацію конкурсів для торгового персоналу фірми-реселера; програми навчання для реселерів; сумісні рекламні програми; забезпечення місць продажу POS-матеріалами, призначеними для стимулювання продажу.

Основним у сучасному маркетингу є, звичайно, зв'язок, який виникає в результаті акту обміну між продавцем і покупцем. Він може бути обмежений окремою трансакцією або бути тривалим зв'язком. Порівняння реакцій продавця і покупця під час першого продажу демонструє відмінність очікувань обох сторін (табл. 1).

Таблиця 1

**ПОРІВНЯННЯ РЕАКЦІЙ ПРОДАВЦЯ ТА ПОКУПЦЯ ПІД ЧАС ПЕРШОГО ПРОДАЖУ**

Продавець	Покупець
• мета реалізована	• оцінка відкладена, верифікація через певний час
• продаж закінчений	• продаж триває надалі
• концентрація на інших справах	• концентрація на закупівлі, підтвердження того, чи очікування було справджено
• напруга розряджена	• напруга підсилюється
• контакт послаблено або закінчено	• виникає зацікавлення, контакт підсилюється

У трансакційному маркетингу кожний продаж має індивідуальний характер і не містить жодних істотних зобов'язань відносно майбутнього. Аналіз інформації, яка міститься в таблиці 1, підтверджує, що реакція фірми відносно продажу є власне протилежною до реакції клієнта. Незважаючи на це, більшість вітчизняних підприємства постійно застосовують трансакційний маркетинг, а не маркетинг взаємодії, взаємовідносин. Клієнт оцінює куплений продукт через певний час, необхідний для споживання, тобто у післяпродажній фазі, яка у випадку концентрації на трансакції не цікавила фірму. Мета у формі укладання трансакції вже реалізована. Але у цей момент закінчується вплив маркетингу на клієнта.

Отже, не можна не погодитись з С. Хартлі, Р. Керін і В. Руделіусом, які вважають, що підставою результативного маркетингу є доставка споживачам єдиної, унікальної вартості, через що фірма отримує прихильних клієнтів. На думку цих авторів, споживча вартість — це така комбінація корисностей, отримуваних цільовими клієнтами, яка вбачає якість, ціну, зручність, пунктуальну поставку, а також необхідні послуги впродовж перед- і післяпродажних періодів [8, с. 31].

**Висновки.** Основною задачею стратегічно орієнтованої збутової діяльності є забезпечення максимально гнучкого й ефекти-

вного використання всіх наявних маркетингових інструментів, ресурсів, науково-технічного потенціалу, інноваційної діяльності та підприємницької ініціативи.

Головною метою застосування даної концепції є розробка і реалізація довгострокового плану розвитку системи продажу підприємства за допомогою відповідного інструментарію для досягнення відповідних стратегічних цілей керівництва. При формуванні стратегії продажу насамперед необхідно врахувати такі умови, як: на якій стадії життєвого циклу перебуває галузь; структуру галузі; сутність і потужність п'яти конкурентних сил (постачальники найбільш важливих ресурсів, покупці, конкуренція між продавцями всередині галузі, товари-субститути, потенційні продавці даного товару), масштаби діяльності конкурентів. Вибір стратегії збутової діяльності здійснюється в декілька етапів. Перш за все, виявляються конкурентні переваги фірми. Для оцінки можливостей успішного виходу компанії на ринок зіставляються дані аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища і на їх основі проводиться порівняння характеристик даної фірми з характеристиками конкурентів, а також з очікуваннями споживачів та партнерів. Фірма визначає сильні та слабкі сторони, що допомагає їй виділити ті напрямки, в яких вона зможе досягти успіху. Порівняння потенційно успішних напрямків та важливих для успіху факторів дає фірмі уявлення про власні конкурентні переваги та робить можливим розробку стратегій.

У розробці системи продажу значна роль відводиться соціальним процесам (поведінковий підхід), тобто канали збуту розглядаються не тільки як економічні, але і як соціальні системи. Ці зміни впливають буквально на кожен аспект управління продажем, починаючи зі структури побудови відділу збуту та закінчуючи відбором, підготовкою, мотивацією торговельного персоналу. Вітчизняні підприємства вносять зміни в діяльність збутових підрозділів, намагаючись краще відповідати вимогам ринку у вирішенні таких важливих завдань:

- формування довгострокових відносин з клієнтами, включаючи визначення їх цінності для фірми та ранжирування;
- створення структури підприємства, що забезпечує велику гнучкість і уміння пристосовуватися до потреб різних груп споживачів;
- усунення функціональних бар'єрів усередині організації та поширення обміну досвідом між співробітниками для підвищення результативності й ступеню задоволеності роботою;

- зміна стилю управління продажем з командного на наставницький;
- використання досягнень науково-технічного прогресу для підвищення ефективності продажу;
- використання більш комплексної оцінки результативності роботи торгового персоналу, яка враховувала б весь спектр його діяльності.

### Література

1. *Бурцев В.В.* Совершенствование системы управления сбытом продукции // Маркетинг в России и за рубежом. — №6. — 2002.
2. *Войчак А.В.* Маркетинг і збут // Формування ринкової економіки. — К.: КНЕУ, 2009. — Спец. вип. Маркетинг: теорія і практика. — С. 245-250.
3. *Данніков О.В.* Формування збутової системи підприємства та сучасні тенденції в управлінні продажем // Вчені записки. Науковий збірник. — К.: КНЕУ, 2007. — № 6. — С. 112—127.
4. *Данніков О.В.* Стратегічні альтернативи в діяльності торговельно-посередницьких підприємств // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. — К.: КНЕУ, 2011. — № 25. — С. 180—193.
5. *Данніков О.В.* Маркетинг взаємовідносин споживачів, постачальників, дистриб'юторів, партнерів. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. До 105-річчя КНЕУ ім. Вадима Гетьмана — К.: КНЕУ, 2011. — № 26. — С. 258—271.
6. *Данніков О.В.* Впровадження зарубіжного досвіду застосування інноваційних бізнес-рішень операторами роздрібною торгівлі // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. випуск. До 20-річчя кафедри менеджменту. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: у 2 ч. — Ч. 1. — К.: КНЕУ, 2012. — С. 138—151.
7. *Марк Джонстон, Грег Маршалл.* Управление отделом продаж. Планирование. Организация. Контроль: 7-е изд. — СПб. — К.: Издательский дом «Вильямс», 2007. — 640 с.
8. *Маркетинг / Руделиус Уильям; Керин Роджер А.; Хартли Стивен У.* и др. — М.: ДеНово, 2001. — 706 с.
9. *Пилипчук В.П., Данніков О.В.* Маркетингові аспекти управління продажем // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. — Спец. вип. Економіка підприємства: теорія і практика: у 2 ч. — Ч.І. — К.: КНЕУ, 2010. — С. 371—382.
10. *Louis Stern, Adel I.EI-Ansary and Anne Coughlin, Marketing Channels, 5 ed.* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996), p. 251.