

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

©2021 ТИМЧЕНКО О. Д.

УДК 658.84:005.336.1  
JEL: D29; F19; L21; M21

### Тимченко О. Д. Оцінка ефективності управління продажами підприємства торгівлі

Метою дослідження є обґрунтування методичних засад оцінювання ефективності управління продажами підприємства торгівлі. Дане оцінювання здійснюване з урахуванням об'єктів управління та дотриманням загального принципу визначення показників ефективності. Для досягнення цієї мети узагальнено наукові підходи до визначення суті управління продажами; визначено напрями зазначеної діяльності; обґрунтовано локальні та інтегральні показники оцінювання ефективності управління продажами на підприємстві торгівлі. Дослідження проведено із застосуванням методів аналізу, синтезу, абстрагування та порівняння, у результаті використання яких обґрунтовано авторську позицію щодо суті та особливостей продажів. Відзначено, що особливостями продажів є зміна форм вартості та перехід товару, що належить підприємству, у власність покупця. Зміст управління продажами визначено як сукупність процесів планування, аналізу та зміни системи реалізації товарів і послуг. Для ідентифікації ефективності управління продажами на підприємстві запропоновано оцінювати систему продажів, діяльність відділу продажів, канали реалізації товарів і послуг. Із цією метою обґрунтовано локальні та інтегральні показники. Для розрахунку останнього запропоновано використання методу радара, згідно з чим інтегральний показник визначається на основі розрахунку відносної площі радара, побудованого в межах оцінкового кола за сукупністю показників. Ці показники мають широкий спектр застосування, зокрема можуть бути використані для дослідження динаміки ефективності та виявлення резервів розвитку продажів на підприємстві, аналізу повноти реалізації функцій та відповідності системи управління продажами цільовим завданням функціонування та розвитку підприємства торгівлі.

**Ключові слова:** продажі, ефективність, управління, оцінка, підприємство торгівлі.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-184-189>

**Табл.:** 1. **Формул.:** 5. **Бібл.:** 17.

**Тимченко Ольга Дмитрівна** – доцент кафедри економіки та управління, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

**E-mail:** [timolga4321@gmail.com](mailto:timolga4321@gmail.com)

UDC 658.84:005.336.1  
JEL: D29; F19; L21; M21

### Timchenko O. D. Evaluating the Efficiency of Sales Management of the Trade Enterprise

The research is aimed at substantiating the methodological principles of evaluating the efficiency of sales management of the trade enterprise. This evaluating is carried out taking into account the objects of management and compliance with the general principle of determining performance indicators. To achieve the goal set, scientific approaches to determining the essence of sales management are generalized; the directions of this activity are determined; both the local indicators and the integral indicator of evaluation of sales management efficiency at the trade enterprise are substantiated. The research was carried out using methods of analysis, synthesis, abstraction and comparison, as a result of which the author's own position on the essence and features of sales is substantiated. It is noted that the peculiarities of sales are the change in the forms of value and the transition of goods belonging to the enterprise into the property of the buyer. The content of sales management is defined as an aggregate of processes of planning, analysis and change of the system of sale of goods and services. To identify the efficiency of sales management at the enterprise, it is proposed to evaluate the sales system, sales department activities, sales channels for goods and services. To this end, both the local indicators and the integral indicator are substantiated. To calculate the latter, the use of the radar method is proposed, according to which the integral indicator is determined on the basis of the calculation of the relative area of the radar built within the evaluation circle according to a set of further indicators. These indicators have a wide range of applications, in particular, can be used to study the dynamics of efficiency and identify reserves of sales development at the enterprise, analyze the completeness of the implementation of functions and compliance of the sales management system with the target objectives of the functioning and development of the trade enterprise.

**Keywords:** sales, efficiency, management, evaluation, trade enterprise.

**Tabl.:** 1. **Formulae:** 5. **Bibl.:** 17.

**Timchenko Olha D.** – Associate Professor, Department of Economics and Management, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivka Str., Kharkiv, 61051, Ukraine)

**E-mail:** [timolga4321@gmail.com](mailto:timolga4321@gmail.com)

Конкурентні позиції та потенціал розвитку підприємства торгівлі значною мірою визначаються обсягами та структурою реалізації товарів і послуг. Показники структури та динаміка реалізації товарів і послуг за їх видами та групами, підрозділами, періодами часу, каналами реалізації є підґрунтям для ухвалення оперативних, поточних і стратегічних рішень щодо цільових показників діяльності підприємства та ресурсного забезпечення їх реалізації, що свідчить про актуальність дослідження питань з управління продажами на підприємстві.

Проведений аналіз засвідчив численність підходів до оцінювання продажів, зокрема підприємства торгівлі, особливістю яких є об'єкт, методи, показники й умови оцінки. Загальні проблеми з управління продажами на підприємстві наведено у працях [1–3], актуальність упровадження CRM-систем відзначена в публікаціях [4; 5], безпосередньо питання оцінювання продажів у торгівлі з урахуванням каналів, використанням певних технологій та інструментів продажу розглянуто в дослідженнях [6; 7]. Погоджуючись загалом із рекомендаціями щодо управління

продажами на підприємстві, наведеними в указаних працях, відзначимо недостатність висвітлення в науковій літературі питання щодо оцінювання ефективності управління продажами з урахуванням галузевих особливостей функціонування підприємств торгівлі, що зумовило вибір теми дослідження, його мету та завдання.

Метою дослідження є обґрунтування методичних засад оцінювання ефективності управління продажами підприємства торгівлі. Для реалізації цієї мети вирішено такі завдання:

- ✦ узагальнено наукові підходи до визначення суті управління продажами;
- ✦ визначено напрями цієї діяльності;
- ✦ обґрунтовано локальні та інтегральний показники для оцінювання ефективності управління продажами на підприємстві торгівлі.

У результаті проведених досліджень зроблено висновок, що різні підходи до оцінювання ефективності продажів зумовлено тим, що науковці мають різні думки щодо сутності продажів загалом і завдань управління ними зокрема.

Дослідники дотримуються позиції, що управління продажами пов'язане з певною функціональною сферою діяльності підприємства, а саме: розвитком каналів збуту [6; 14]; підбором і навчанням торгового персоналу [1]; побудовою відносин із покупцями [4]; використанням маркетингових інструментів просування товару і послуг на ринку [4]; автоматизацією процесів управління продажами [4; 5]; розвитком організаційної культури [8; 9]. Автори праць [1; 10] досліджують управління продажами в контексті розвитку маркетингової діяльності та розкривають функції менеджера з продажів, виділяючи такі з них, як підбір торгового персоналу, навчання та мотивація продавців, контроль за продажами [1, р. 3], відзначають особливості організації роботи менеджера з продажів [10]. У роботах [8; 9] розглянуто вплив організаційного клімату [8], машинного навчання та штучного інтелекту [9] на ефективність роботи продавців.

Ураховуючи сучасні тенденції щодо цифрової трансформації, суть управління продажами становлять процеси планування, організації та контролю роботи працівників торгової групи з використанням програм лояльності CRM-систем [11]. Водночас практика діяльності свідчить, що управління продажами містить групу процесів, а саме: управління замовленнями клієнтів, торговими представниками, планування використання автотранспорту, моніторинг простроченої заборгованості за набором параметрів та ін. [12], що свідчить про комплексний характер цієї діяльності.

Підтвердженням того, що управління продажем є комплексною характеристикою, є визначення цього поняття у праці [2]. Автори публікації [2] Д. Штефаніч і О. Дячун вказують, що «управління продажем є

підвидом маркетингового менеджменту, який включає послідовний ланцюг дій, починаючи від пошуку покупців і завершуючи укладанням з ними договору купівлі-продажу, а також дій, що забезпечують ефективність процесу продажу (підбір кадрів, їх навчання, стимулювання та інше), з метою задоволення потреб клієнтів цільових ринків та отримання фірмою прибутку» [2, с. 126].

У ході дослідження визначено авторську позицію щодо суті продажів, яка полягає в тому, що продажі – один з етапів у складі основних процесів комерційного підприємства, особливістю якого є зміна форм вартості (зміна товарної форми на грошову) та власності (перехід товару, що належить підприємству, до власності покупця). Завдання з продажів формуються на підприємстві з урахуванням його цільових настанов діяльності щодо позиції на ринку та планів розвитку, які в найбільш загальному вигляді можуть бути представлені зростанням товарообороту та маржинального прибутку підприємства. Специфіка процесу продажів у частині зміни форм вартості та власника, а також визначення цілей цього процесу відзначена у праці [13], де вказано, що змістом продажу є передавання майна іншій особі, що здійснюється в інтересах власника товару, для одержання ним прибутку.

Оскільки діяльність підприємства циклічна, інформація щодо продажів свідчить не тільки про результати певного циклу основної діяльності, але і є підґрунтям для початку наступного циклу. Саме за результатами продажів коригують інші процеси основної діяльності підприємства. Ураховуючи зазначене, на підприємстві здійснюється управління продажами, змістом якого є процеси планування, аналізу та зміни (за результатами аналізу) системи реалізації товарів і послуг.

Факт продажу свідчить про те, що підприємство успішно вирішує основні питання економіки: «що?», «як?» (у який спосіб?) та «для кого?» виробляти продукцію, надавати послуги та ін. Відповіді на ці питання в контексті продажів дозволяють визначити напрями управління реалізацією товарів і послуг. Зокрема, у праці [13] сказано, що такими напрями є: визначення цільових клієнтів, на яких спрямована система продажів, ідентифікація каналів розподілу, що використовуються, організація відділу продажів, навчання персоналу щодо персональних продажів та управління взаємовідносинами із клієнтами, коригування системи продажів. Автори праці [4] вважають, що для успішної роботи в галузі управління продажами слід зосередити увагу на питаннях оперативного управління та планування продажів, а також управління маркетингом і ризиками [4, с. 322].

Численні процеси, що використовуються для опису управління продажами, ускладнюють оцінювання їх ефективності. Існуючі методичні розробки щодо такої оцінки відрізняються складом показників

і методикою їх розрахунку. Зокрема, до характеристик ефективності продажів включають такі: особиста ефективність продавців [13], рентабельність продажів за каналами реалізації, доходи та витрати на одного працівника [6].

Проведений аналіз дозволив зробити висновок, що основу існуючих розробок з оцінювання ефективності продажів становлять системний або процесний підходи до управління підприємством. Так, у рамках системного підходу оцінювання ефективності продажів пропонується здійснювати з урахуванням каналів продажів, показників ефективності роботи відділу продажів та особистої ефективності, про що відзначено у працях [6; 13]. У рамках процесного підходу до оцінювання ефективності продажів моніторингу підлягають показники, сформовані на основі воронки продажів, з урахуванням послідовності та змісту процесів від генерації потенційних клієнтів до формування групи лояльних покупців і встановлення довгострокових стійких зв'язків із ними. Цей підхід наведено у працях [7; 15].

Оцінка ефективності управління продажами передбачає певну послідовність аналітичної роботи, основними етапами якої є визначення об'єктів та обґрунтування показників для їх дослідження. погоджуючись загалом із методичними розробками з оцінювання продажів, наведеними у працях [6; 13], вважаємо за доцільне здійснювати таке оцінювання з урахуванням об'єктів управління та дотриманням загального принципу визначення показників ефективності. Із приводу об'єктів відзначимо, що на рівні підприємства такими є: безпосередньо продажі як один із процесів основної діяльності підприємства; структурний підрозділ підприємства, завдання та функції якого полягають у реалізації товарів, послуг; канали продажу як спосіб такої реалізації. Щодо загального принципу розрахунку показників, то автори цієї роботи дотримуються визначення ефективності, наданого в ISO 9001:2015, згідно з яким ефективність (*efficiency*) – це «співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами» [16]. Показники для оцінювання ефективності управління продажами на підприємстві торгівлі наведено в *табл. 1*.

Для визначення ефективності продажів на рівні підприємства торгівлі (загалом або за регіональними підрозділами) запропоновано використання показників валового прибутку (*Gross Profit*) і доходу (*Revenue*). Співвідношення цих показників відображає частку доходу від продажів, що залишається для покриття інших (крім собівартості реалізованих товарів) витрат поточної діяльності підприємства торгівлі, а саме: адміністративних, витрат на збут, фінансових та ін. Зростання рентабельності продажів за валовим прибутком (*Gross Profit Margin*) за періодами часу або перевищення цього показника над аналогічним за іншими підприємствами означає,

що компанія ефективно керує продажами, а система реалізації товарів і послуг (станданти, процедури, інструменти продажів) не потребує кардинальних змін.

Для висновку щодо ефективності організації продажів рекомендовано використати показники динаміки результатів діяльності відділу продажу та витрат на утримання цього підрозділу підприємства. Ураховуючи практику діяльності підприємств роздрібною та оптовою торгівлі, для оцінювання результатів функціонування відділу продажів запропоновано використання показників, які відображають маркетингові та фінансові аспекти діяльності працівників цього підрозділу, а саме: до групи показників, які відображають маркетингові аспекти діяльності, включити показники обсягу клієнтської бази, кількості нових клієнтів, кількості довгострокових угод, частки лояльних клієнтів, кількості повернень і відмов від покупки; до групи показників, що відображають фінансові аспекти діяльності, – показники прибутку (ЕВІТДА), доходу, якості дебіторської заборгованості. Ефективність діяльності відділу продажів запропоновано оцінювати на основі співвідношення показників, які відображають результати діяльності цього підрозділу підприємства у вартісному вимірі, динаміки показників, які характеризують маркетингові аспекти, і витрат на оплату праці працівників відділу.

Продажі здійснюються за прямими та непрямими каналами реалізації, які характеризуються показниками ємності каналу, кількості залучених покупців, доходів і прибутку. Функціонування каналів продажу пов'язане з певними витратами, а саме: інвестиційними на етапі запуску каналів та витратами на утримання складських і торгових приміщень, стимулювання посередників, торгових агентів, залучення покупців – упродовж усього періоду їх існування. Ураховуючи зазначене, ефективність каналів продажів доцільно порівнювати за такими показниками: вартість залучення одного покупця, рівень використання потенціалу, рентабельність і період окупності каналу.

У *табл. 1* наведено показники, прийнятні для оцінювання ефективності продажів на підприємстві торгівлі. Відзначимо, що цей перелік містить тільки основні показники, які можуть використовуватися на підприємствах. У разі поглибленого дослідження ефективності управління продажами за певним напрямом їх склад можна розширити, у разі неповної інформації – використати не всі показники ефективності, наведені вище.

Оскільки показники, що відображають локальні аспекти управління продажами підприємства торгівлі, мають різні вимірники, використовувати їх для узагальненого висновку щодо ефективності цієї діяльності досить складно. Це зумовлює необхідність попередньої їх стандартизації. Формули для стандартизації локальних показників ефективності продажів такі:

## Напрями та показники для оцінювання ефективності управління продажами на підприємстві торгівлі

Показник	Розрахунок	Позначення
<b>Ефективність системи продажів на підприємстві</b>		
Рентабельність продажів	$P_{ВП} = \frac{ВП}{ЧД} \times 100$	$P_{ВП}$ – рентабельність продажів, %; $В_{П}$ – валовий прибуток, грн; $Ч_{Д}$ – чистий дохід, грн
<b>Ефективність діяльності відділу з продажів</b>		
Рентабельність витрат на оплату праці	$P_{ВОП} = \frac{ЕВІТДА}{ВОП} \times 100$	$P_{ВОП}$ – рентабельність витрат на оплату праці, %; $ЕВІТДА$ – прибуток до сплати відсотків, податків, амортизації, грн;
Віддача витрат на оплату праці	$V_{ВОП} = \frac{ЧД}{ВОП}$	$V_{ОП}$ – витрати на оплату праці працівників відділу продажів, грн; $V_{ВОП}$ – віддача витрат на оплату праці, грн/грн;
Коефіцієнт співвідношення динаміки обсягу клієнтської бази та витрат на оплату праці	$K_{ОКБ} = \frac{ОКБ_{t+1}}{ОКБ_t} \div \frac{ВОП_{t+1}}{ВОП_t}$	$K_{ОКБ}$ – показник співвідношення динаміки обсягу клієнтської бази та витрат на оплату праці, коефіцієнт;
Коефіцієнт співвідношення динаміки обсягу довгострокових угод та витрат на оплату праці	$K_{ДУ} = \frac{ДУ_{t+1}}{ДУ_t} \div \frac{ВОП_{t+1}}{ВОП_t}$	$ВОП_t, ВОП_{t+1}$ – витрати на оплату праці працівників відділу продажів у $t$ -й та $t+1$ -й періоди часу, грн; $ОКБ_t, ОКБ_{t+1}$ – обсяг клієнтської бази в $t$ -й та $t+1$ -й періоди часу, покупці; $K_{ДУ}$ – показник співвідношення динаміки обсягу довгострокових угод і витрат на оплату праці, коефіцієнт; $ДУ_t, ДУ_{t+1}$ – обсяг довгострокових угод, грн
<b>Ефективність каналу продажів</b>		
Рентабельність продажів за каналом	$P_{ВП_k} = \frac{ВП_k}{ЧД_k} \times 100$	$P_{ВП_k}$ – рентабельність продажів за каналом, %; $В_{П_k}$ – валовий прибуток за каналом, грн; $Ч_{Д_k}$ – чистий дохід за каналом, грн;
Коефіцієнт змін витрат на одного покупця	$K_{П} = \frac{ВК_t}{ОКБ_t} \div \frac{ВК_{t+1}}{ОКБ_{t+1}}$	$K_{П}$ – показник змін витрат на одного покупця, коефіцієнт;
Ефективність витрат за каналом	$K_k = \frac{ПК_{t+1}}{ПК_t} \div \frac{ВОП_{t+1}}{ВОП_t}$	$K_k$ – ефективність витрат за каналом, коефіцієнт; $ПК_t, ПК_{t+1}$ – показник використання потенціалу каналу в $t$ -й та $t+1$ -й періоди часу

Джерело: розроблено на основі [4; 6; 13].

- а) якщо показник належить до групи показників-стимуляторів:

$$a_i = \frac{X_i - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}}, \quad (1)$$

де  $a_i$  – стандартизований  $i$ -й показник, коефіцієнт;  
 $X_i$  –  $i$ -й показник за підприємством;  
 $X_{\min}$  – мінімальне значення  $i$ -го показника за сукупністю;

$X_{\max}$  – максимальне значення  $i$ -го показника за сукупністю;

- б) якщо показник належить до групи показників-дестимуляторів:

$$a_i = \frac{X_{\max} - X_i}{X_{\max} - X_{\min}}. \quad (2)$$

Для загального висновку щодо ефективності управління продажами пропонується використання методу радара, відповідно до якого інтегральний показник визначається на основі розрахунку відносної

площі радара, побудованого в межах оцінного кола за сукупністю показників. Формули для розрахунків такі [17, с. 184–189]:

$$K = S_p \div S; \quad (3)$$

$$S = \pi R^2, \quad (4)$$

$$S_p = \frac{1}{2} \sin \varphi \sum_{i=1}^n a_i \times a_{i+1}, \quad (5)$$

де  $K$  – інтегральний показник;

$S_p$  – площа радара, мм<sup>2</sup>;

$S$  – загальна площа кола;

$R$  – радіус оцінного кола;

$a_p, a_{i+1}$  – довжина двох суміжних оцінних ліній;

$\varphi$  – кут між двома суміжними оцінними лініями;

$n$  – кількість індивідуальних оцінних параметрів.

Умовою для ідентифікації рівня ефективності управління продажами є ступінь наближення інтегрального показника ( $K$ ) до одиниці. У разі, якщо зна-

чення інтегрального показника знаходиться в межах від 0,67 до 1,0, діагностується високий, в іншому разі середній (від 0,34 до 0,66) та низький (від 0 до 0,33) рівні ефективності управління продажами.

Наведені локальні й інтегральні показники мають широкий спектр застосування в подальшому, зокрема можуть використані для дослідження динаміки ефективності та виявлення резервів розвитку продажів на підприємстві, аналізу повноти реалізації функцій та відповідності системи управління продажами цільовим завданням функціонування та розвитку підприємства торгівлі.

## ВИСНОВКИ

За результатами дослідження зроблено висновки про неоднозначність трактування суті продажів і наявність різних підходів до оцінювання ефективності управління ними. Унаслідок проведеного дослідження обґрунтовано авторську позицію щодо суті продажів, яка полягає в тому, що продажі – один з етапів у складі основних процесів підприємства, особливістю якого є зміна форм вартості та власності на товар, що реалізується відповідно до основних цілей господарської діяльності. Для оцінювання ефективності управління продажами підприємства торгівлі обґрунтовано систему показників, застосування яких дозволяє оцінити стан системи продажів, ефективність функціонування відділу продажів і каналів реалізації товарів торговельного підприємства. Для загального висновку відзначено доцільність стандартизації локальних показників і розрахунок на їх основі інтегрального показника ефективності управління продажами.

Подальші дослідження пов'язані з обґрунтуванням методичних засад виявлення резервів підвищення ефективності продажів на підприємстві торгівлі. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Chunawalla S. A. Sales Management. Mumbai : Himailaya Publishing House, 2021. 344 p.
2. Штефаніч Д., Дячун О. Управління продажем, його функція та об'єктна орієнтація. *Вісник THEU*. 2016. № 2. С. 124–132. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/inkdex.php/visnykj/article/view/694/707>
3. Butler R. S., Debower H. F. Marketing Methods And Salesmanship: Modern Business (1914). J. G. Jones Kes-singer Publishing, LLC, 2009. 580 p.
4. Кулініч О. А., Нікітіна О. В. Теоретико-методологічний аспект формування ефективної системи управління продажами. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 321–326. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2012-12\\_0-pages-321\\_326.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-12_0-pages-321_326.pdf)
5. Белоцерковский А. Б. Рейтинговая оценка и выбор CRM-систем для управления торговыми предприятиями. *Интеллект XXI*. 2019. № 5. С. 14–17. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2019-5.2>
6. Brzeziński Ł., Cyplik P. Efficiency of sales logistics in own and partner networks. *LogForum*. 2020. Vol. 16. Is. 1. P. 117–127. URL: [https://www.logforum.net/pdf/16\\_1\\_9\\_20.pdf](https://www.logforum.net/pdf/16_1_9_20.pdf)

7. Paschen J., Wilson M., Ferreira J. J. Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel. *Business Horizons*. 2020. Vol. 63. Is. 3. P. 403–414. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.01.003>
8. Gustafson B. M., Pomirleanu N., John-Mariadoss B. A review of climate and culture research in selling and sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2018. Vol. 38. Is. 1. P. 144–167. DOI: <https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1426992>
9. Syam N., Sharma A. Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. *Industrial Marketing Management*. 2018. Vol. 69. P. 135–146. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.019>
10. Plank R. E., Reid D. A., Koppitsch S. E., Meyer J. The sales manager as a unit of analysis: a review and directions for future research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2018. Vol. 38. Is. 1. P. 78–91. DOI: <https://doi.org/10.1080/08853134.2017.1423230>
11. Жарнікова В. В. Світові тенденції та сучасні реалії розвитку роздрібної торгівлі в умовах цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.5.151](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.151)
12. BAS Комплексне управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.inagro.com.ua/programs/bas-kompleksne-upravlinnya-pidpryyemstvom/?gclid=Cj0KCQjwnueFBhChARIsAPu3YkTnhSgRyaQR9LmXgAWwL\\_UkCPv4ZUdzVLHcVf7A5jdbCvMrsvH6sUAaAhrHEALw\\_wcB](https://www.inagro.com.ua/programs/bas-kompleksne-upravlinnya-pidpryyemstvom/?gclid=Cj0KCQjwnueFBhChARIsAPu3YkTnhSgRyaQR9LmXgAWwL_UkCPv4ZUdzVLHcVf7A5jdbCvMrsvH6sUAaAhrHEALw_wcB)
13. Spiro R., Stanton W., Rich G. Management of a Sales Force. Boston: McGraw-Hill, 2008. 609 p.
14. Скриптунова Е. Управление продажами: основные тенденции. *Управление компанией*. 2003. № 7. URL: [https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/sales\\_management.htm](https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/sales_management.htm)
15. Маслов О. Г. Настройка воронки продаж для дорогих продуктов (электромобили). *Молодой ученый*. 2019. № 6. С. 135–142. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-6-70-28>
16. ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 31 с. URL: [https://nmapo.edu.ua/images/Onas/Pidrodzil/03\\_03\\_18m-3.pdf](https://nmapo.edu.ua/images/Onas/Pidrodzil/03_03_18m-3.pdf)
17. Решетняк Е. Современные методы управления предприятием сферы услуг. Харьков : Фактор, 2008. 544 с.

**Науковий керівник – Гросул В. А.**, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки та управління Харківського державного університету харчування та торгівлі

## REFERENCES

- “BAS Kompleksne upravlinnia pidpryyemstvom” [BAS Integrated Enterprise Management]. [https://www.inagro.com.ua/programs/bas-kompleksne-upravlinnya-pidpryyemstvom/?gclid=Cj0KCQjwnueFBhChARIsAPu3YkTnhSgRyaQR9LmXgAWwL\\_UkCPv4ZUdzVLHcVf7A5jdbCvMrsvH6sUAaAhrHEALw\\_wcB](https://www.inagro.com.ua/programs/bas-kompleksne-upravlinnya-pidpryyemstvom/?gclid=Cj0KCQjwnueFBhChARIsAPu3YkTnhSgRyaQR9LmXgAWwL_UkCPv4ZUdzVLHcVf7A5jdbCvMrsvH6sUAaAhrHEALw_wcB)
- Belotserkovskiy, A. B. “Reytingovaya otsenka i vybor CRM-sistem dlya upravleniya trgovymi predpriyatiyami” [Rating and Selecting CRM Systems for Trade Enterprises Management]. *Интеллект XXI*, no. 5 (2019): 14-17. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2019-5.2>

- Brzezinski, L., and Cyplik, R. "Efficiency of sales logistics in own and partner networks". *LogForum*, vol. 16, is. 1 (2020): 117-127. [https://www.logforum.net/pdf/16\\_1\\_9\\_20.pdf](https://www.logforum.net/pdf/16_1_9_20.pdf)
- Butler, R. S., and Debowler, H. F. *Marketing Methods And Salesmanship: Modern Business (1914)*. J. G. Jones Kesinger Publishing, LLC, 2009.
- Chunawalla, S. A. *Sales Management*. Mumbai: Himalaya Publishing House, 2021.
- Gustafson, B. M., Pomirleanu, N., and John-Mariadoss, B. "A review of climate and culture research in selling and sales management". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 38, no. 1 (2018): 144-167.  
DOI: <https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1426992>
- "ISO 9001:2015. Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy" [ISO 9001:2015. Quality Management Systems. Requirements]. Kyiv : DP «UkrNDNTs», 2016. [https://nmapo.edu.ua/images/Onas/Pidrozdil/03\\_03\\_18m-3.pdf](https://nmapo.edu.ua/images/Onas/Pidrozdil/03_03_18m-3.pdf)
- Kulinich, O. A., and Nikitina, O. V. "Teoretyko-metodolohichni aspekti formuvannia efektyvnoi systemy upravlinnia prodazhamy" [Theoretical and Methodological Aspect of Formation of an Effective Control System of Sales]. *Biznes Inform*, no. 12 (2012): 321-326. [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2012-12\\_0-pages-321\\_326.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-12_0-pages-321_326.pdf)
- Maslov, O. G. "Nastroyka voronki prodazh dlya dorogikh produktov (elektromobili)" [Configuring Sales Funnel for Expensive Products (Electric Cars)]. *Molodiy vcheniy*, no. 6 (2019): 135-142.  
DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-6-70-28>
- Paschen, J., Wilson, M., and Ferreira, J. J. "Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel". *Business Horizons*, vol. 63, no. 3 (2020): 403-414.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.01.003>
- Plank, R. E. et al. "The sales manager as a unit of analysis: a review and directions for future research". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 38, no. 1 (2018): 78-91.  
DOI: <https://doi.org/10.1080/08853134.2017.1423230>
- Reshetnyak, Ye. *Sovremennyye metody upravleniya predpriyatiyem sfery uslug* [Modern Methods of Enterprise Management in the Service Sector]. Kharkiv: Faktor, 2008.
- Shtefanych, D., and Diachun, O. "Upravlinnia prodazhem, yoho funktsiia ta obiektna oriientatsiia" [Sales Management, Its Function and Object Orientation]. *Visnyk TNEU*, no. 2 (2016): 124-132. <http://visnyk.wunu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/694/707>
- Skriptunova, Ye. "Upravleniye prodazhami: osnovnyye tendentsii" [Sales Management: Main Trends]. *Upravleniye kompaniyey*, no. 7 (2003). [https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/sales\\_management.htm](https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/sales_management.htm)
- Spiro, R., Stanton, W., and Rich, G. *Management of a Sales Force*. Boston: McGraw-Hill, 2008.
- Syam, N., and Sharma, A. "Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice". *Industrial Marketing Management*, vol. 69 (2018): 135-146.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.019>
- Zharnikova, V. V. "Svitovi tendentsii ta suchasni realii rozvytku rozdribnoi torhivli v umovakh tsyfrovoy ekonomiky" [Global Trends and Modern Realities Development of Retail Trade in the Digital Economy]. *Efektivna ekonomika*, no. 5 (2019).  
DOI: [10.32702/2307-2105-2019.5.151](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.151)