

# СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПРІОРИТЕТИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 339.37+339.18 (33.658)

*Мишук І. П.,*

*igmislog@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001- 5661-0164,*

*Researcher ID: F-4185-2019,*

*д.е.н., доц., завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

*Залога Н. І.,*

*zaloganatala@gmail.com,*

*магістрантка, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

*Луньов Є. Т.,*

*jeorgye@gmail.com,*

*магістрант, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

*Яковчук М. В.,*

*mar.yakovchuck@gmail.com,*

*магістрантка, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

## УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ АКТИВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СПЕЦІАЛІЗОВАНИХ МАГАЗИНІВ: АКТУАЛЬНІСТЬ, ЗМІСТ, НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ

***Анотація.** В статті розглянуто актуальні проблеми розвитку процесів спеціалізації магазинів в контексті обґрунтування доцільності використання в них концептуальних положень та інструментарію системи управління продажами. Метою статті є систематизація та уточнення науково-теоретичних засад розвитку процесів спеціалізації в роздрібній торгівлі, обґрунтування необхідності впровадження інструментарію системи управління продажами товарів у роздрібній торгівлі, дослідження змісту та особливостей управління продажами у спеціалізованих магазинах, а також формулювання напрямів удосконалення системи управління продажами у роздрібній торгівлі. Проведений аналіз сутнісного змісту спеціалізації роздрібною торгівлі та сучасного розвитку спеціалізації в мережі магазинів підприємств роздрібною торгівлі України засвідчив зміну тренду в сегменті спеціалізованих непродовольчих магазинів у напрямку суттєвого зортання мережі таких магазинів та падіння їх частки в показниках чисельності і торгової площі магазинів. Обґрунтовано необхідність активізації діяльності таких магазинів шляхом імплементації в практику роздрібною торгівлі засадничих положень та інструментарію системи управління продажами. Систематизація науково-теоретичних положень та практичного досвіду дозволили запропонувати авторську принципову модель системи управління продажами. Визначено зміст та ключові елементи управління продажами товарів, наголошено на вирішальній ролі магазинів у здійсненні цільового завдання системи управління продажами, виокремлено особливості та перспективні напрями застосування інструментарію управління продажами в спеціалізованій роздрібній торгівлі. Подальші дослідження спрямовані на розробку прикладного інструментарію управління продажами товарів, адаптованого до діяльності різних груп і типів спеціалізованих магазинів.*

**Ключові слова:** роздрібна торгівля, спеціалізація торговельних підприємств, спеціалізовані магазини, управління продажами, модель системи управління продажами, напрями управління продажами в роздрібній торгівлі, інструментарій управління продажами в спеціалізованих магазинах.

*Mishchuk I. P.,*

*igmislog@ukr.net, ORCID: 0000-0001- 5661-0164,*

*Researcher ID: F-4185-2019,*

*Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

*Zaloga N. I.,  
zaloganatala@gmail.com,  
Master's degree student, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

*Lunov Y. T.,  
jeorgye@gmail.com,  
Master's degree student, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

*Yackovchuk M. V.,  
mar.yackovchuck@gmail.com,  
Master's degree student, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

## **SALES MANAGEMENT AS A TOOL OF revitalization OF SPECIALIZED STORES ACTIVITIES: ACTUALITY, CONTENT, AREAS OF IMPLEMENTATION**

**Abstract.** *The article deals with actual problems of development of processes of stores specialization in the context of substantiation the expediency of using in them conceptual provisions and tools of the sales management system. The purpose of the article is to systematize and clarify the scientific and theoretical foundations of specialization processes development in retail trade, to substantiate the need to implement the tools of goods sales management system in retail trade, to study the content and features of sales management in specialized stores, as well as to elaborate directions for improving the retail systems management. The analysis of the essential content of retail trade specialization and the modern development of specialization in the retail stores networks in Ukraine showed a change in trend in the segment of specialized non-food stores in the direction of significant decrease of such stores networks and their share in terms of quantity and sales area. The necessity of intensifying the activity of such stores through the implementation in retail practice of basic provisions and tools of the sales management is substantiated. Systematization of scientific and theoretical provisions and practical experience allowed us to propose the author's principle model of the sales management system. The content and key elements of the goods sales management were determined, the crucial role of the stores in the implementation of the sales management system target was emphasized, the features and perspective directions of sales management tools use in specialized retail trade were distinguished. Further research should focus on the development of relevant tools for sales management, adapted to the specific activities of different groups and types of specialized stores.*

**Key words:** retail trade, specialization of trade enterprises, specialized stores, sales management, model of sales management system, key areas of sales management in retail trade, tools of sales management in specialized stores.

**JEL Classification** L21; L81; M21; M31

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-25-01>

**Постановка проблеми.** Зростаюча в торговельній галузі України конкуренція примушує торговців концентруватися на створенні конкурентних переваг магазинів, їх індивідуальності, зокрема – через поглиблення процесів спеціалізації роздрібних торговців і окремих торговельних об'єктів. Спеціалізація дозволяє споживачам товарів отримати можливості їх вибору із значно більшої, ніж у звичайних магазинах, пропозиції товарів певного призначення, а роздрібних торговців, які провадять торговельну діяльність у спеціалізованих магазинах і реалізують відносно подібний до конкурентів асортимент товарів певних груп, – створювати найбільш пристосовані до специфіки окремої товарної групи умови та застосовувати найбільш адаптовані до їх реалізації торговельні технології і

тим самим забезпечити передумови для підвищення ефективності торгівлі відповідними товарами.

Загострення конкуренції між роздрібними торговцями та необхідність підвищення ефективності торговельної діяльності ставлять перед роздрібними торговцями та їх партнерами (виробниками, оптовими торговцями) завдання щодо нарощування зусиль із утримання покупців завдяки впровадженню різноманітних інновацій у сфері роздрібно-торгівлі, які б забезпечували зручність і ефективність застосовуваних методів торгівлі, покращення сервісу, знаходження і використання нових методів для залучення клієнтів. В умовах, коли цінові методи боротьби у торгівлі в сучасних умовах мають дещо обмежені можливості, на перший план виходять нецінові методи конкуренції та сучасні

теорії й інструментарій торговельного менеджменту. Одним з напрямів прояву цього процесу в сфері обігу все частіше називають управління продажами як найбільш ефективний метод забезпечення наскрізного управління процесами багаторівневих актів реалізації товарів у каналах збуту продукції, що отримують логічне завершення у формі роздрібно́ї торгівлі зазначеними товарами, в тому числі і в спеціалізованих магазинах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування теоретико-методологічних основ спеціалізації роздрібно́ї торгівлі в межах загальної теорії організації торгівлі були предметом дослідження у фундаментальних працях таких вітчизняних і зарубіжних авторів, як В. Апопій [1], Б. Берман та Дж. Еванс, З. Герасимчук, Л. Ковальська, І. Вахович та ін. Подальший розвиток ці положення отримали завдяки дослідженням В. Лісіци, О. Шалеви, Т. Гуштан [2], в яких здійснено аналіз стану і тенденцій розвитку процесів спеціалізації у роздрібно́ї торгівлі України, в публікації цих же авторів [3], в книзі К. Шредера та монографії В. Апопії, Т. Гуштан і М. Павлової [4], у яких відображені роль і науково-прикладні положення використання процесів спеціалізації для підвищення конкурентоспроможності роздрібних торговців. Наукові і практичні аспекти удосконалення торговельного менеджменту на засадах формування системи управління продажами, своєю чергою, відображені в наукових працях таких авторів, як Д. Баркан, В. Вертоградов, В. Гусарова, К. Птуха, Р. Спіро, Ч. Стентон, Ч. Фатрел, Т. Хопкінс, але в основному відображають питання діяльності служб збуту підприємств-виробників і відділів продажів дистрибуторських компаній. Серед відомих публікацій питання управління продажами на підприємствах роздрібно́ї торгівлі розглянуті лише у роботах С. Сисоевої [5] та І. Кондратюк і М. Малініної [6], проте і в них не відображено специфіки впровадження інструментарію управління продажами в умовах спеціалізації роздрібно́го торговця. Це актуалізує розробку науково-методичних та прикладних рекомендацій, які б забезпечували комплексний розгляд і вирішення питань впровадження інструментарію управління продажами в діяльності підприємств торгівлі на засадах їх спеціалізації.

**Постановка завдання** полягає у визначенні сучасного стану спеціалізації в роздрібно́ї торгівлі України, обґрунтуванні необхідності впровадження системи управління продажами в діяльність спеціалізованих магазинів, систематизації та уточненні засад управління продажами та розробці принципової моделі системи управління продажами, визначенні інструментарію управління продажами в спеціалізованих магазинах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Роздрібна торгівля в умовах трансформації ринку продавця в ринок покупця зорієнтована як на задоволення особистих потреб населення і, відповідно,

товарне насичення внутрішнього споживчого ринку, так і на забезпечення високої культури торговельного обслуговування та економію часу населення на придбання товарів (витрат споживання). В умовах конкуренції учасники споживчого ринку можуть застосовувати різні засоби і способи позиціонування та закріплення власної ніші, зокрема шляхом вибору власного товарного профілю та проведення процесів спеціалізації. Сутнісно-концептуальні засади спеціалізації як процесу (та результату) зосередження діяльності на відносно вузьких, спеціальних напрямках, окремих технологічних операціях або видах товарів відображені на рис. 1.

Спеціалізація у роздрібно́ї торгівлі проявляється на рівні роздрібних торговців і магазинів. З врахуванням цільового товарного профілю роздрібні торговці поділяються на спеціалізованих і неспеціалізованих, за видами економічної діяльності – на підприємства, які здійснюють діяльність з роздрібно́ї торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами (р. 45 КВЕД-2010) або ж роздрібно́ї торгівлі, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами (р. 47), за товарно-галузевою спеціалізацією виділяють сегменти роздрібно́ї торгівлі, спеціалізованої за предметною ознакою (5) та за особливостями застосовуваної форми продажу товарів (1); в межах цих сегментів виокремлено 45 класів економічної діяльності [1, с. 35-36]. Процеси спеціалізації роздрібних торговців можуть поглиблюватися шляхом спеціалізації окремих магазинів (продовольчі, непродовольчі; вузькоспеціалізовані, спеціалізовані, неспеціалізовані, універсальні тощо).

Як видно з табл. 1 і табл. 2, в загальному масиві магазинів підприємств України за видом економічної діяльності “Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами” переважають магазини з продажу непродовольчих товарів (18767 од., 51,1%), торгова площа яких становить 4510,3 тис м<sup>2</sup> (51,9%); натомість магазини з торгівлі продовольчими товарами складають 48,9% (17960 од.), а їх торгова площа (4083,6 тис. м<sup>2</sup>) становить 48,1% всієї торгової площі магазинів. Поряд з цим, аналіз процесів спеціалізації магазинів в аспекті обмеження торгівлі окремими товарними групами показує, що в складі мережі продовольчих магазинів кількість торговельних об'єктів з глибокою спеціалізацією становила на 1 січня 2019 р. лише 4038 од., або 22,6%, а їх торгова площа – 300,3 тис. м<sup>2</sup> або 7,4% всіх площ продовольчих магазинів, що свідчить про вкрай низький рівень просування процесів спеціалізації у роздрібно́ї торгівлі продовольчими товарами. В той же час серед магазинів з торгівлі непродовольчими товарами поглиблена спеціалізація досягала рівня 84,8% за кількістю (15910 од.) і 71,8% (3240 тис. м<sup>2</sup>) – за показником торгової площі, що засвідчує високий рівень (і доцільність) розвитку процесів спеціалізації у мережі магазинів з торгівлі непродовольчими товарами.

**Спеціалізація** – форма суспільного поділу праці, виражена у поділі старих і формуванні нових галузей суспільного виробництва та у поділі праці всередині галузей

Спеціалізація роздрібних торговельних підприємств – вибір певного виду економічної діяльності, що визначені за Класифікатором видів економічної діяльності; форма поділу сфер діяльності підприємств торгівлі, що виражається у товарно-асортиментній, видовій та функціональній їх диференціації в цільових сегментах ринку з метою підвищення рівня конкурентності та ефективності функціонування

Спеціалізація магазинів у роздрібній торгівлі – форма поділу праці між торговельними об'єктами, яка заснована на обмеженні кількості товарних груп, представлених у магазині для продажу, з одночасним розширенням їх асортименту

спеціалізація магазинів за асортиментною ознакою базується на поділі всієї маси товарів на крупні товарні галузі, товарні групи і підгрупи

основні переваги магазинів, спеціалізованих за асортиментною ознакою: значне поглиблення асортименту товарів у межах однієї чи декількох товарних груп; можливості використання адаптованих до товарної групи торговельних технологій і торгового обладнання; можливості залучення торгового персоналу, більш кваліфікованого і досвідченого в аспектах торгівлі та використання товарів

основні недоліки спеціалізації магазинів: «розпорошення» асортименту, скорочення кількості пунктів продажу окремих товарів; деконцентрація торгівлі, територіальне віддалення пунктів продажу окремих товарів від покупців; збільшення радіусу дії окремих магазинів і витрат часу покупців на придбання товарів; зростання логістичних витрат; підвищення ризикованості торгівлі

спеціалізація магазинів за споживчими комплексами базується на об'єднанні у споживчі комплекси товарів з різних груп, призначених для задоволення подібних потреб покупців

основні переваги магазинів, спеціалізованих за ознакою комплексності попиту: скорочення витрат часу на придбання товарів за рахунок концентрації їх в одному місці; розширення продажу дрібних і супутніх товарів, на які звичайно не звертається увага; поліпшення обслуговування покупців, повніше задоволення попиту

організація продажу товарів у магазинах комплексного попиту перспективна у великих містах; у сільській місцевості магазини комплексної спеціалізації доцільно відкривати здебільшого в районних центрах

спеціалізація торгівлі повинна поєднуватися з її концентрацією в меншій кількості магазинів, які спроможні запропонувати покупцеві максимально широкий і глибокий асортимент товарів

Рис. 1. Концептуально-змістові засади спеціалізації в роздрібній торгівлі (узагальнено за [1, с. 35-36, 448-450; 2, с. 18; 3, с. 111])

Таблиця 2

**Торгова площа мережі магазинів роздрібної торгівлі України за видом економічної діяльності “Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами” у 2018 р. (розраховано за [7])**

Показники	Торгова площа, тис м <sup>2</sup>	Частка в загальному показнику, %	Середній розмір магазину, м <sup>2</sup>
Торгова площа магазинів, всього	8593,9	100,0	234,0
з неї: - торгова площа продовольчих магазинів	4083,6	48,1	227,4
- торгова площа непродовольчих магазинів	4510,3	51,9	240,3
У складі торгової площі продовольчих магазинів:			
- торгова площа неспеціалізованих магазинів	3783,3	92,6	271,7
- торгова площа спеціалізованих магазинів	300,3	7,4	74,4
У складі торгової площі непродовольчих магазинів:			
- торгова площа неспеціалізованих магазинів	1270,3	28,2	444,6
- торгова площа спеціалізованих магазинів	3240,0	71,8	203,6

Привертає увагу той факт, що середній розмір спеціалізованого магазину як по групі продовольчих магазинів, так і по групі непродовольчих магазинів є меншим за середні значення даного параметра для всієї торговельної мережі (відповідно 74,4 м<sup>2</sup> та 203,6 м<sup>2</sup> порівняно з 234,0 м<sup>2</sup>), тоді як усереднений показник групи спеціалізованих продовольчих магазинів в 2,7 р. менше, ніж по групі спеціалізованих непродовольчих магазинів.

Зауважимо також факт різкого зростання за 2018 р. чисельності (з 1979 од. до 4038 од.) та частки в показнику групи (з 14,6% до 22,5%) продовольчих спеціалізованих магазинів (насамперед за рахунок стрімкого розгортання мережі магазинів з торгівлі алкогольними напоями і тютюновими виробами [3, с. 19]) та непродовольчих спеціалізованих магазинів (з 481 од. до 2857 од., або з 2,5% до 15,2%), а також суттєве згортання мережі непродовольчих спеціалізованих магазинів (з 18620 од. до 15910 од.), внаслідок чого їх частка в групі продовольчих магазинів впала з 97,5% до 84,8%. На нашу думку, це може свідчити про існування певних проблем в організації роздрібної торгівлі саме в сегменті спеціалізованих продовольчих магазинів (частина з яких в аспекті низьких показників реалізації товарів і фінансових результатів була відображена у [3, с. 19-22; 4, с. 113-114]), і, як наслідок, в доцільності активізації їх діяльності за рахунок впровадження інструментарію управління продажами.

В сучасній літературі та на практиці поняття “управління продажами” не має єдиного трактування внаслідок дуалізму самої категорії “продаж”, що може означати як процес (комплекс процесів) укладання певної угоди, за якою продавець передає у власність товар покупцеві за грошову компенсацію, так і результат такої угоди, яким є реалізація товару.

Розглядаючи продаж як циклічний процес комерційної взаємодії суб’єктів ринку, що призводить до товарно-грошового обміну, як “...цілісний комплекс заходів з підготовки, укладення угоди та подальшого обслуговування клієнта з метою вирішення його значущих проблем та формування довгострокового попиту на продукцію компанії” [9, с. 10], управління продажами товарів трактується у вузькому (послідовність дій, що забезпечують безпосереднє укладання угод з продажу) та в широкому (організація загального комплексу діяльності з продажу товарів) розумінні. Такий підхід дозволяє узгодити трактування терміна “управління продажами” Ч. Фатрела (“ефективне і результативне досягнення цілей, поставлених перед торговим персоналом, за допомогою планування, підбору, навчання та керівництва персоналом, а також контролю організаційних ресурсів”), Р. Спіро та Ч. Стентона (“будь-які дії, які може зробити компанія для того, щоб її відділ продажів працював максимально ефективно”), І. Кузнецова (“багатоетапний процес, який, поряд з обов’язковим плануванням продажів, має включати в себе організацію продажів і їх мотивацію, а також постійний контроль за рівнем продажів”), С. Шпітонкова (“діяльність, спрямована на аналіз, планування, організацію і контроль процесу продажів з метою збільшення прибутку, одержуваного компанією”) [10, с. 7] та думки інших дослідників, які трактують даний термін як управління персоналом, зайнятим продажами (включаючи підбір персоналу, його мотивацію, навчання, планування робіт і контроль), або ототожнюють з управлінням каналами збуту (розподілу) [там же, с. 7].

Таблиця 1

**Склад і динаміка мережі магазинів роздрібно торгівлі України за видом економічної діяльності "Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами" за 2014-2018 рр.**  
(розраховано за [7; 8])

Показники	Роки					2018 р. до 2014 р. відхи- лення, +-	темп зміни, %
	2014	2015	2016	2017	2018		
1. Загальна кількість магазинів	38611	38621	38481	32662	36727	-1884	95,1
з них:							
- продовольчі магазини, всього	17967	17967	17936	13561	17960	-7	100,0
- непродовольчі магазини, всього	20654	20654	20545	19101	18767	-1887	90,9
Частка у загальній кількості магазинів, %:							
- продовольчих магазинів	46,5	46,5	46,6	41,5	48,9	2,4	x
- непродовольчих магазинів	53,5	53,5	53,4	58,5	51,1	-2,4	x
2. У складі продовольчих магазинів:							
- неспеціалізовані магазини, од	15265	15265	15187	11582	13922	-1343	91,2
частка у кількості продовольчих магазинів, %	85,0	85,0	84,7	85,4	77,5	-7,5	x
- спеціалізовані магазини, од	2702	2702	2748	1979	4038	1336	149,4
частка у кількості продовольчих магазинів, %	15,0	15,0	15,3	14,6	22,5	7,5	x
3. У складі непродовольчих магазинів:							
- неспеціалізовані магазини, од	830	830	759	481	2857	2027	344,2
частка у кількості непродовольчих магазинів, %	4,0	4,0	3,7	2,5	15,2	11,2	x
- спеціалізовані магазини, од	19824	19824	19786	18620	15910	-3914	80,3
частка у кількості непродовольчих магазинів, %	96,0	96,0	96,3	97,5	84,8	-11,2	x

Наголосимо: управління продажами є багатоаспектною діяльністю з: 1) формування й управління каналами збуту товару; 2) управління комерційними і маркетинговими службами, задіяними в ланцюгу реалізації певного товару; 3) управління діяльністю торгового персоналу, який організовує та/або безпосередньо забезпечує продажі товарів (включаючи підбір, мотивацію, навчання); 4) управління процесом продажів, включаючи організацію комплексу торговельних операцій на всіх стадіях просування товарів у каналах збуту та прийняття відповідних управлінських рішень. При цьому рішення щодо першого із зазначених компонентів управління продажами відносяться до компетенції виробника-організатора системи управління продажами, тоді як всі інші повинні в межах прийнятої стратегії дистрибуції вирішуватися кожним задіяним у каналі збуту суб'єктом, в т. ч. роздрібним торговцем. Принципову схему процесу управління продажами товарів у межах цілісної системи управління продажами в авторському трактуванні відображено на рис. 2.

Управління продажами традиційно передбачає такі основні елементи, як: виявлення цільових груп, на яких фокусуються продажі; визначення стратегії і тактики роботи з такими групами; формування каналів розподілу та управління ними; стимулювання каналу розподілу; організація менеджменту продажів; поточне управління продажами; управління економікою продажів; коригування системи продажів. До заходів з управління продажами прийнято відносити: моніторинг торговельних операцій та їх облік; моніторинг запасів товарів; управління ціноутворенням в межах угод (знижки, програми кредитування, програми лояльності); оцінювання динаміки продажів за товарними категоріями і категорійний менеджмент; оцінювання динаміки продажів за клієнтами, прийняття управлінських рішень відносно лідерів і аутсайдерів продажів; проектування і впровадження заходів стимулювання в межах торговельного маркетингу; контроль стану взаєморозрахунків та якості роботи торгового персоналу.

Управління продажами тісно пов'язується з формуванням окремого відділу продажів, залученням до його штату висококваліфікованих спеціалістів, грамотним плануванням кожного продажу з точки зору визначення цілей, обсягів, процесів і алгоритмів взаємодії з клієнтами, організацією документообігу та контролю за торговими угодами. Необхідними умовами забезпечення успішного управління продажами є орієнтація на вимоги ринку та його цільових сегментів, адекватність і гнучкість організаційно-економічного механізму управління продажами, таргетування цілей та пріоритетів, прогнозування і запобігання ризикам, якісна маркетингова підтримка продажів, висока професійна кваліфікація торгового персоналу, його систематична перепідготовка, відповідальність за результативність продажів та збереження ділової репутації компанії.

Разом з тим, як засвідчує практика, управління продажами товарів у багатоланкових каналах збуту суттєво ускладнюється через зростання чисельності посередників, що знижує можливості дотримання, насамперед, роздрібними торговцями корпоративної політики товаровиробника та його системи мерчендайзингу. Фактично при такій практиці в каналах збуту продукції найслабшою з точки зору можливостей управління продажами ланкою є роздрібні торговці, які в ланцюгу збуту товарів задіяні на завершальній стадії і які не стільки організовують, скільки реалізують продажі як акти міжсуб'єктної взаємодії роздрібною торговця (як персоніфікованого представника всієї сукупності учасників збутового ланцюга) і покупця. А тому основний акцент від стратегічних завдань, притаманних організатору системи збуту (виробнику, дистрибутору), повинен зміщуватися до тактичних і навіть оперативних, пов'язаних із управлінням комплексом діяльності роздрібною торговця в межах належного йому торговельного закладу (магазину). У зв'язку з цим потрібно звернути увагу на актуальність та значний потенціал переходу до управління продажами в сфері роздрібною торгівлі, адже саме тут відбувається "найголовніший" продаж – продаж товару кінцевому споживачеві, який реально завершує процес обігу товару та забезпечує перетворення товарної форми продукту в грошову. Відповідно, актуальними стають питання сутності та особливостей управління продажами в об'єктах роздрібною торговельної мережі, які є місцем реалізації притаманних роздрібною торговцям функцій, ключовими з яких є: управління організаційною торговельною структурою і територіями, підготовка торговельної звітності та прогнозування; управління квотами (розподіл завдань між торговим персоналом, внесення змін і т. д.) та управління стимулами (підготовка плану компенсації праці).

Проте зазначені підходи не можуть механічно переноситися в практику діяльності роздрібною торговців, а тому потребують суттєвого уточнення та адаптації до специфіки роздрібною торгівлі у магазинах. В роздрібною торгівлі реально існує можливість основну увагу приділяти таким елементам управління продажами, як: торговельний процес, який відповідає вимогам ринку компанії і представляє користь споживачам; психологічна оцінка, базована на розумінні й дослідженні потреб споживачів; планування попереднього підходу і пошук потенційних клієнтів (визначення максимально рентабельних потенційних клієнтів – контингентів покупців); відкриття (будівництво) найбільш адаптованих до потреб споживачів з точки зору пропонованого асортименту магазинів (зокрема, спеціалізованих), здобуття довіри і збудження інтересу; стратегії – розробка довго- і короткострокових торгових циклів.

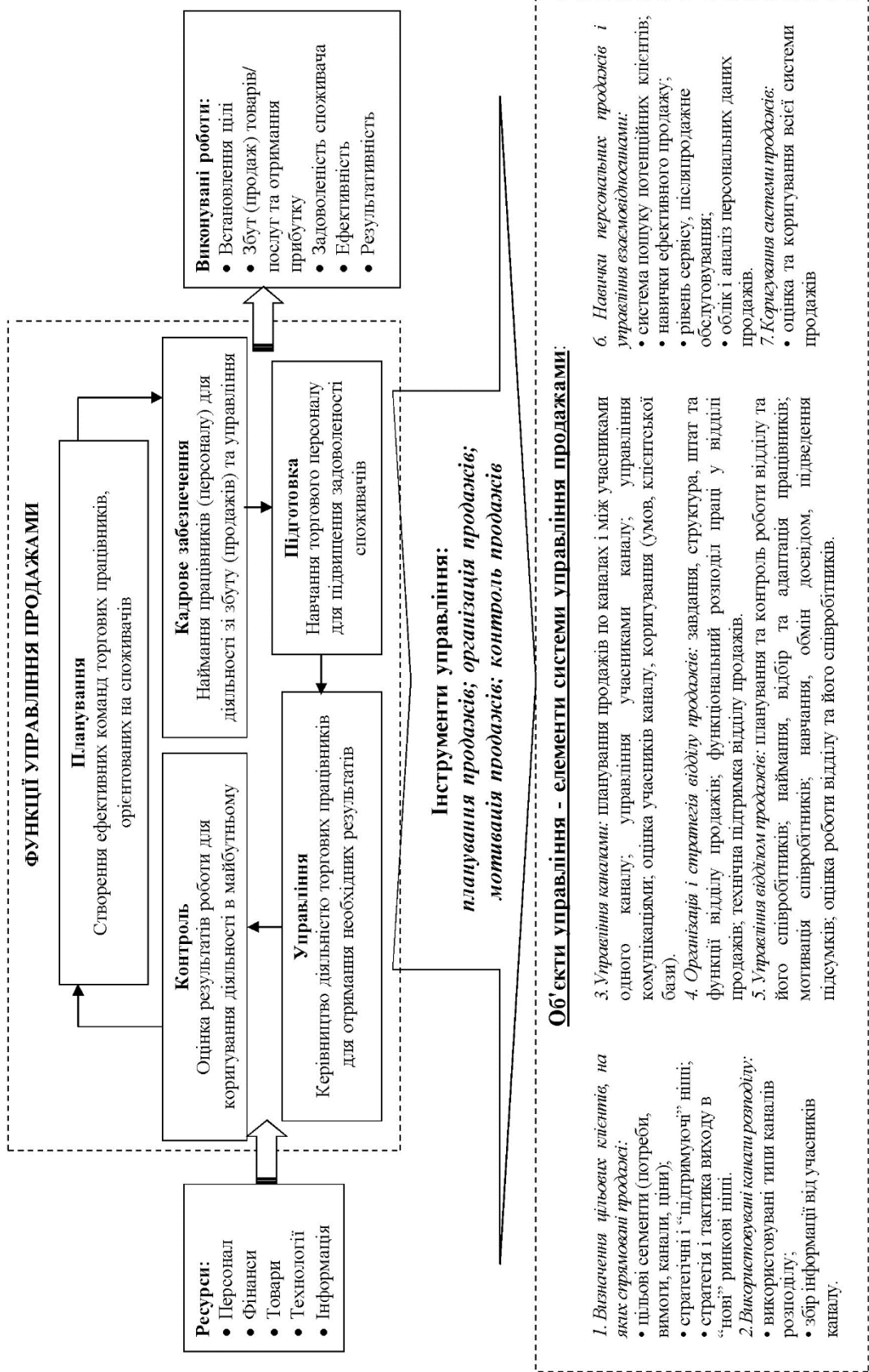


Рис. 2. Принципова модель системи управління продажами (розроблено за [9, с. 7]; 10, с. 8-9)



Управління продажами в роздрібній торгівлі виступає як сукупність основних напрямків торговельного менеджменту, що забезпечує високу ефективність продажів. Управління продажами в роздрібній торгівлі, передусім у спеціалізованих магазинах, має зосереджуватися на постановці тактичних цілей продажів, формуванні та контролі виконання поточного плану заходів, плануванні та управлінні ресурсами, необхідними для поточного забезпечення продажів. Завдання управління продажами на рівні роздрібногo торговця мають полягати у визначенні мети роботи в контексті продажів товарів, контролі досягнення цих цілей, управління процесом досягнення цілей. Тому в спеціалізованих магазинах основними об'єктами дослідження та управління мають бути матеріальні умови реалізації товарів у формі роздрібних продажів (що відображається у стані матеріально-технічної бази роздрібногo торговця), торговельні технології (які повинні бути найбільш адаптованими до потреб потенційних споживачів та специфіки пропонуванних у магазині товарів), формування асортименту товарів (яке покликане створити відповідність пропозиції товарів запитам і уподобанням потенційних покупців), робота торговельного персоналу з покупцями через засоби психологічного впливу, використання інструментарію активних продажів, а також результативність торговельної діяльності магазину, адже досягнення основної мети системи управління продажами пов'язується з отриманням цільового розміру прибутку через задоволення попиту покупців шляхом систематичного здійснення актів продажу товарів.

Отже, управління продажами товарів в роздрібній торгівлі має зосереджуватися на питаннях управління товарооборотом, торговельними процесами і технологіями, товарними потоками, асортиментом товарів, персоналом і якістю обслуговування покупців тощо, тобто на комплексі заходів з організації та управління бізнес-процесами (як сукупності прийомів, методів, бізнес-операцій), в межах яких на вході використовуються ресурси, а на виході створюється продукт, що представляє цінність для споживача. Це передбачає активізацію комерційної роботи, впровадження ефективних методів продажу товарів і форм торговельного обслуговування, надання додаткових торговельних і неторговельних послуг, створення комфортних умов для покупців у магазині, що дозволяє активізувати продажі товарів саме у роздрібній ланці. Поряд з модернізацією основних бізнес-процесів підприємства роздрібногo торгівлі, орієнтацією на максимально повне задоволення попиту пріоритетних споживачів шляхом використання в закладах роздрібногo торгівлі (особливо – у спеціалізованих магазинах) найбільш ефективних торговельних і маркетингових технологій, оптимізації закупівельної роботи, застосування економічних інструментів управління товарообігом, формуванням асортименту товарів з орієнтацією на категорійний менеджмент, обґрунтуванням на цій основі рішень щодо цінової політики

та стимулювання продажів, роздрібні торговці в сучасних умовах велику увагу мають надавати питанням використання можливостей реклами (в т. ч. в соціальних мережах), мерчендайзингу, розробці і впровадженню інструментарію стимулювання продажів (для торговельного персоналу), впровадженню комплексу стимулювання попиту і формування лояльності покупців, імплементації системи сервіс-менеджменту (що включає стандартизацію торговельного сервісу і програми його моніторингу (mystery shopping) та зворотного зв'язку з покупцями) для активізації продажів товарів і покращення фінансових результатів торговельної діяльності.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Однією з найбільш помітних у розвитку роздрібногo торгівлі України тенденцій є поглиблення процесів спеціалізації роздрібних торговців і окремих торговельних об'єктів, яка дозволяє споживачам товарів отримати можливості їх вибору із значно більшої, ніж у звичайних магазинах, пропозиції товарів певного призначення, а роздрібним торговцям, які провадять торгівлю у спеціалізованих магазинах і реалізують відносно подібний до конкурентів асортимент товарів, – концентруватися на досягненні конкурентних переваг магазинів, їх індивідуальності, створити найбільш пристосовані до специфіки окремої товарної групи умови, застосовувати найбільш адаптовані до їх реалізації торговельні технології і забезпечити передумови для підвищення ефективності торгівлі цими товарами. Проте виявлена в процесі аналізу зміна тренду в напрямку згортання мережі непродовольчих спеціалізованих магазинів свідчить про існування проблем організації роздрібногo торгівлі у даному сегменті та зумовлює доцільність пошуку шляхів активізації їх діяльності за рахунок впровадження засад та інструментарію управління продажами. Запропонована принципова модель системи управління продажами дозволяє з системних позицій досліджувати процеси управління продажами в кожному задіяному до ланцюга продажів підприємстві і формувати комплекс діяльності з управління продажами у спеціалізованих магазинах, використовуючи для цього знання завдань, функцій, змісту, ключових елементів управління продажами товарів, напрямів і рекомендованого інструментарію управління продажами в спеціалізованій торгівлі. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку прикладного інструментарію управління продажами товарів, адаптованого до специфіки діяльності різних груп і типів спеціалізованих магазинів.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Комерційна діяльність : підручник / [В. В. Апопій, С. Г. Бабенко, Я. А. Гончарук та ін.; за ред. В. В. Апопія]. – [2-ге вид.]. – К. : Знання, 2008. – 558 с.
2. Апопій В. В. Тенденції розвитку спеціалізації у роздрібній торгівлі України / В. В. Апопій,

О. І. Шалева, Т. В. Гуштан // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – Вип. 10. – Ч. 1. – С. 18-22.

3. Апопій В. В. Особливості аналізу конкурентоспроможності спеціалізованих підприємств роздрібною торгівлю / В. В. Апопій, О. І. Шалева, Т. В. Гуштан // Причорноморські економічні студії. – 2016. – Вип. 12. – Ч. 1. – С. 110-116.

4. Апопій В. В. Роздрібна торгівля: концентрація, спеціалізація та типізація : монографія / В. В. Апопій, Т. В. Гуштан, М. Б. Павлова ; [за ред. В. В. Апопія]. – Львів : Новий Світ-2000, 2018. – 232 с.

5. Сысоева С. Тренинг продаж и обслуживания покупателей в розничном магазине / С. Сысоева. – СПб. : Питер, 2007. – 144 с.

6. Кондратюк І. В. Професійні продажі / І. В. Кондратюк, М. Я. Малініна ; [за наук. ред. М. Г. Бойко]. – Івано-Франківськ : “Лілея НВ”, 2015. – 192 с.

7. Кількість магазинів роздрібною торгівлю та їх торгова площа за видами економічної діяльності у 2018 році. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/fin/pdp/pdp\\_u/arh\\_kil\\_roz\\_mag\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/fin/pdp/pdp_u/arh_kil_roz_mag_u.htm) (дата звернення: 04.11.2019)

8. Роздрібна торгівля України у 2017 р. : стат. збірник / Державна служба статистики України ; [відп. за вип. А. О. Фризоренко]. – К., 2018. – 135 с.

9. Управление продажей товаров и услуг / И. М. Волохов, И. С. Дмитриева, С. И. Копылов, А. С. Копылов, Н. А. Кустова. – Волгоград : Волгоградское научное издательство, 2006. – 190 с.

10. Белобородова А. Л. Управление продажами / А. Л. Белобородова, О. В. Мартынова. – Казань : Издательство “Абзац”, 2016. – 88 с.

## REFERENCES

1. Apopij, V. V., Babenko, S. H. and Honcharuk, Ya. A. (2008), *Komertsijna diial'nist'*, 2nd ed., Znannia, Kyiv.

2. Apopij, V. V., Shaleva, O. I. and Hushtan, T. V. (2016), *Tendentsii rozvytku spetsializatsii u rozdribnij torhivli Ukrainy*, *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, vol. 10, part 1, pp. 18-22.

3. Apopij, V. V., Shaleva, O. I. and Hushtan, T. V. (2016), *Osoblyvosti analizu konkurentospromozhnosti spetsializovanykh pidpryemstv rozdribnoi torhivli*, *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 12, part 1, pp. 110-116.

4. Apopij, V. V., Hushtan, T. V. and Pavlova, M. B. (2018), *Rozdribna torhivlia: konsentratsiia, spetsializatsiia ta typizatsiia*, *Novyj Svit-2000*, Lviv.

5. Sysoeva, S. (2007), *Trening prodazhi i obsluzhivaniia pokupatelej v roznichnom magazine*, *Piter*, Saint-Petersburg.

6. Kondratiuk, I. V. and Malinina, M. Ya. (2015), *Profesijni prodazhi*, *Lileia NV*, Ivano-Frankivsk.

7. Kil'kist' mahazyniv rozdribnoi torhivli ta ikh torhova ploscha za vydamy ekonomichnoi diial'nosti u 2018 rotsi, available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/fin/pdp/pdp\\_u/arh\\_kil\\_roz\\_mag\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/fin/pdp/pdp_u/arh_kil_roz_mag_u.htm). (Accessed 4 November 2019).

8. Rozdribna torhivlia Ukrainy u 2017 r.: *Statystychnyj zbirnyk, vidp. za vyp. Fryzorenko A. O.* (2018), Kyiv, 135 s.

9. Volohov, I. M. Dmitrieva, I. S. Kopylov, S. I. Kopylov, A. S. and Kustova, N. A. (2006), *Upravlenie prodazhej tovarov i uslug*, *Volgogradskoe nauchnoe izdatel'stvo*, Volgograd.

10. Beloborodova, A. L. and Martynova, O. V. (2016), *Upravlenie prodazhami*, *Abzac*, Kazan.

*Стаття надійшла до редакції 5 липня 2019 р.*