

Mokronosov, A. (2006) *Transformation of the branch infrastructure of a machine-building enterprise in the conditions of market relations*: monograph [Transformatsiya otraslevoiy infrastrukturyi mashinostroitelnogo predpriyatiya v usloviyah ryinochnyih otnosheniy], Publishing house of GOU VPO "Ros. state prof.-ped. un-t", Yekaterinburg, 175 p.

**Бугріменко Роман Михайлович**, д-р екон. наук, доц., кафедра економіки та бізнесу, Державний біотехнологічний університет. Адреса: вул. Алчевських, 44, м. Харків, Україна, 61002. Тел.: 0509354995; e-mail: bugrimenkorm@gmail.com.

**Buhrimenko Roman**, Doctor of Economics, Associate Professor, Department of Economics and Business, State Biotechnological University. Address: Alchevskih str., 44, Kharkiv, Ukraine, 61002. Tel.: 0509354995; e-mail: bugrimenkorm@gmail.com.

DOI: 10.5281/zenodo.5799520

УДК 338.2

## ТЕОРЕТИЧНА СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ

**О.Д. Тімченко**

*Розглянуто теоретичні аспекти поняття «продаж», надано визначення поняттю «управління продажами», з'ясовано теоретичну сутність поняття «управління продажами» з точки зору функціонального та процесного підходів.*

***Ключові слова:** продаж, управління продажами, функціональний підхід, процесний підхід, ефективність роботи компанії.*

## THEORETICAL ESSENCE OF THE CONCEPT OF SALES MANAGEMENT

**O. Timchenko**

*Theoretical aspects of the concept of "sales" are considered, the definition of the concept of "sales management" is given, the theoretical essence of the concept of "sales management" from the point of view of functional and process approaches is clarified.*

*A functional approach to sales management includes sales planning and organization, as well as their motivation and control. The sales management process approach views the company as a network of interconnected business processes and allows sales managers to allocate and manage key processes and performance.*

*The application of different approaches to sales management will allow companies to create an optimal model of sales management, expand the product range, provide access to new markets, successfully operate in the market to achieve budget indicators of sales and profitability.*

**Keywords:** *sales, sales management, functional approach, process approach, company efficiency.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Ефективність функціонування підприємств будь-якої сфери діяльності в сучасних умовах прямо залежить від системи управління продажами. Вплив на фінансові результати, конкурентоспроможність і стійкість підприємства, а також лояльність споживачів визначає актуальність і своєчасність вивчення проблеми управління продажами. Сьогодні відзначається значне відставання формування концептуальних положень у галузі управління продажами від життєвих реалій. Це призводить до інтуїтивного апробування неоптимальних із точки зору витрат і результатів підходів до управління продажами. У зв'язку з цим стає актуальним усунення теоретичних прогалин у концептуальних дослідженнях системи управління продажами за допомогою узагальнення та систематизації практичних підходів та наукових положень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Змісту категорії «управління продажами» в науковій літературі приділено достатньо уваги як із боку зарубіжних дослідників (Г.Дж. Болт, Ч. Фатрелл, Р.А. Спіро, Ч.Дж. Стентон та ін.), так і вітчизняних (І. Височин, В. Пилипчук, В. Данніков та ін.). Множинність поглядів свідчить про складність і неоднозначність категорії «продаж», яка може розглядатися як угода, процес комунікації, механізм задоволення потреб споживача, комплекс заходів, переговорний процес у рамках комерційної діяльності й власне комерційна діяльність [1–11].

**Метою статті** є аналіз існуючих визначень та з'ясування теоретичної сутності поняття «управління продажами».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** «Продаж» є складним і багатограним поняттям, яке трактується залежно від теоретичного підходу та напрямів наукових досліджень таким чином:

- як обмін товарів на гроші (економічний підхід);
- як зміна права власності на товар (юридичний підхід);

- як задоволення запиту клієнта (сервісний підхід);
- як ознайомлення клієнта з перевагами товару чи послуги (комунікаційний підхід);
- як установалення довірчих відносин із клієнтом і задоволення його потреб (маркетинговий підхід).

Продажі в теорії й тим більше на практиці розглядаються широко й охоплюють весь спектр дій, спрямованих на те, щоб допомогти клієнту зробити вибір та здійснити покупку.

Продаж – фундаментальне бізнес-поняття, що характеризує практично комерційну діяльність підприємства.

Управління продажами є одним із ключових елементів у системі управління, оскільки дозволяє приймати оптимальні рішення, що приводять підприємство до фінансового успіху. У світовій практиці управління продажами пройшло довгий шлях становлення та розвитку, на кожному етапі розвитку ринкової економіки відбувалося утворення форм, методів і процесів управління продажами.

Практика показує, що успішному становищу підприємства на ринку сприяє ефективно сформована система управління продажами. Управління продажами має універсальний характер із погляду сфери застосування. Раціональне вибудовування процесу продажів та вибір технології продажів має важливе значення як у виробничій сфері, так і сфері обігу.

У процесі ринкових трансформацій з'явилися нові механізми в системі взаємовідносин між виробником і споживачем, але продажі залишалися центральним елементом управління. Спочатку основною причиною, що спричиняла підвищену увагу до продажів, був їх вплив на фінансові показники діяльності підприємства. Із розвитком ринку стало зрозуміло, що продажі впливають не тільки на результативність роботи підприємства, але й на його конкурентні позиції, задоволеність споживачів та їх відношення до товару та виробника, репутаційні активи компанії.

Розглянемо декілька різних точок зору на сутність поняття «управління продажами» (табл. 1).

Як вважає Г.Дж. Болт, недостатня ефективність діяльності підприємства в цьому напрямі ставить під загрозу існування всього підприємства [1]. Таким чином, починається усвідомлення того, що управління продажами стає одним із ключових елементів системи управління підприємством.

Деякі фахівці розглядають управління продажами як елемент системи управління підприємством, інші – як управління людьми, які займаються продажами (включно з підбором персоналу, його

мотивацією, навчанням, плануванням робіт і контролем), або службами продажів.

Інші автори вважають, що управління продажами змістовно характеризується управлінням каналами збуту, розподілу. Так, Ч. Фатрелл трактує сутність управління продажами як ефективне і результативне досягнення цілей, поставлених перед торговим персоналом, за допомогою планування, підбору, навчання та керівництва персоналом, а також контролю організаційних ресурсів [2]. Р.А. Спіро та Ч.Дж. Стентон вважають, що управління продажами включає будь-які дії, які може зробити компанія для того, щоб її відділ продажів працював максимально ефективно [3].

Найм, відбір, мотивація та підготовка персоналу, організація роботи торгових представників з управління ними та винагороди за працю – це трактування західних економістів Д. Джеббер та Дж. Ланкастер [4]. Ніл Рекхем зводить управління продажами до методу SPIN-продажу, який використовують продавці високого класу в усьому світі. Технологія продажів методом SPIN включає питання, які ставлять працівники служби продажів під час роботи з клієнтом у певній послідовності: ситуаційні питання, проблемні питання, питання, що спрямовують. Основний акцент у цьому підході робиться на консультування та з'ясування потреби клієнта, ненав'язливості. Отже, управління продажами, засноване на методі SPIN, автор зводить до виявлення потреб клієнта [5].

Як видно з наведених точок зору, західні автори найбільше тяжіють до функціонального підходу щодо розуміння сутності управління продажами підприємства.

Інші автори визначають сутність управління продажами як багатоетапний процес, який разом із обов'язковим плануванням продажів повинен включати організацію продажів і їх мотивацію, а також постійний контроль за рівнем продажів [6]; управління роботою співробітників відділу продажів, а точніше їхньою активністю [7]; роботу, спрямовану на створення такої системи продажів, яка б ефективно функціонувала в будь-яких умовах [8]; діяльність, спрямовану на аналіз, планування, організацію і контроль процесу продажу з метою збільшення прибутку, отриманого компанією [9]; функцію організації торгівлі, орієнтовану або на збереження її якості в умовах зміни зовнішнього середовища, або досягнення певної мети [10]; діяльність, метою якої є одержання прибутку та задоволення потреб у сформованому ланцюжку комунікацій, спрямовану на підвищення ефективності та конкурентоздатності підприємства в цілому [11].

Таблиця 1

**Визначення поняття «управління продажами»**

Автор	Трактування поняття
Г.Дж. Болт	Один із ключових елементів системи управління підприємством, недостатня ефективність діяльності якого в цьому напрямку ставить під загрозу існування всього підприємства
Ч. Фатрелл	Ефективне та результативне досягнення цілей, поставлених перед торговим персоналом, за допомогою планування, підбору, навчання та керівництва персоналом, а також контролю організаційних ресурсів
Р.А. Спіро, Ч.Дж. Стентон	Будь-які дії, які може зробити компанія для того, щоб її відділ продажу працював максимально ефективно
Д. Джоббер, Дж. Ланкастер	Найм, відбір, мотивація та підготовка персоналу; організація роботи торгових представників щодо управління ними та винагороди за працю
Н. Рекхем	Заснований на методі SPIN-продажів, сутність якого зводиться до виявлення потреб клієнта
А. Баугтов	Функція організації торгівлі, орієнтована або на збереження її якості в умовах зміни зовнішнього середовища, або на досягнення певної мети
В. Вертоградцев	Управління роботою співробітників відділу продажів, а точніше їх активністю
І. Кузнецов	Багатоетапний процес, який, поряд з обов'язковим плануванням продажів, повинен включати організацію продажів і їх мотивацію, а також постійний контроль за рівнем продажів
Н. Скуднова	Робота, спрямована на створення такої системи продажів, яка могла б ефективно функціонувати за будь-яких умов
С. Шпітонков	Діяльність, спрямована на аналіз, планування, організацію та контроль процесу продажів з метою збільшення прибутку, одержуваного компанією
В. Пилипчук, В. Данніков	Діяльність, метою якої є одержання прибутку та задоволення потреб у сформованому ланцюжку комунікацій (взаємодій), спрямована на підвищення ефективності / конкурентоздатності підприємства в цілому

Такі визначення характеризують управління продажами із погляду як функціонального, так і процесного підходу.

Функціональний підхід до управління продажами включає планування й організацію продажів, їх мотивацію та контроль. Основою процесу планування продажів є прогнозування. Прогнозування продажів – це діяльність керівництва компанії,

спрямована на визначення прогнозованого обсягу продукції за асортиментними позиціями, який буде продано за встановлений період часу з використанням наявних у компанії ресурсів. Планування – це спосіб досягнення визначеного обсягу продажів у майбутньому серед можливих шляхів розвитку та з урахуванням усіх чинників, що дозволяють досягти бажаного обсягу продажів.

Організація продажів – це формалізація та регулювання взаємодії між підрозділами та співробітниками в процесі управління продажами. На практиці реалізація функції організації продажу полягає в пошуках нових клієнтів, безпосередньо продаж та документальне оформлення угоди.

Характеризуючи мотивацію продажів, В.А. Вертоградов [7] зазначає, що система мотивації менеджерів із продажу має задовольняти такі вимоги:

- орієнтація на результат – співробітник отримує винагороду за досягнення результатів, а не за виконання робіт, які повинні привести до результату;

- керованість дозволяє коригувати спрямовані на продаж зусилля працівників без значної модифікації системи в разі зміни ситуації на ринку;

- справедливість – гідна оцінка внеску співробітника в загальний успіх компанії та справедливий розподіл ризиків у разі неуспіху;

- простота (зрозумілість) – співробітник розуміє, за що компанія готова його винагороджувати, а компанія розуміє, за які результати та скільки вона готова заплатити;

- незмінність – будь-який співробітник витрачає свої зусилля відповідно до системи мотивації. Якщо у певний момент система змінюється, то частина зусиль співробітника витрачається даремно.

Контроль продажів – ще одна функція управління продажами, необхідна для забезпечення досягнення поставлених перед компанією цілей у сфері продажів. Він дозволяє виявити відхилення і вжити відповідні заходи для їх усунення. Таким чином, перевагою функціонального підходу є можливість знайти рішення будь-якого завдання у сфері продажів. Але є й проблеми застосування тільки цього підходу, зокрема невисока швидкість виконання завдань у сфері продажів, особливо якщо йдеться про раптові, незаплановані ситуації.

Інший підхід до управління продажами – процесний. Процес продажу – сукупність етапів, які менеджер з продажу проходить під час продажу певного товару або послуги. Процесний підхід до управління продажами розглядає компанію як мережу пов'язаних між

собою бізнес-процесів і дозволяє керівникам відділів продажів розподіляти та керувати ключовими процесами й результатами діяльності відділу.

Знання, розуміння та застосування різних підходів до управління продажами дозволить компаніям створити оптимальну модель управління продажами, розширити товарний асортимент, забезпечити вихід на нові ринки, успішно функціонувати на ринку для досягнення бюджетних показників обсягу продажу та прибутковості компанії.

**Висновки.** Управління продажами – багаторівневе поняття, на розуміння сутності й розкриття змісту якого ще не сформовано єдиного погляду. Це зумовлено як етапом розвитку ринкової економіки, так і мінливими умовами господарювання, які висувають нові вимоги і формують інший механізм управління продажами компанії.

#### Список джерел інформації / References

1. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом / Г. Дж. Болт. – М. : МТ-Пресс, 2001. – 268 с.  
Bolt, G.J. (2001), *Practical guide to sales management [Prakticheskoye rukovodstvo po upravleniyu sbytom]*, МТ-Press, Moscow, 268 p.
2. Фатрелл Ч. Управление продажами / Ч. Фатрелл. – СПб. : Нева, 2004. – 640 с.  
Fatrell, C. (2004), *Sales Management [Upravleniye prodazhami]*, Neva, St. Petersburg, 640 p.
3. Спиро Р. Л. Управление продажами / Р. Л. Спиро, У. Дж. Стэнтон. – М. : Издат. дом Гребенникова, 2004. – 704 с.  
Spiro, R.L., Stanton, W.J. (2004), *Sales Management [Upravleniye prodazhami]*, Izdat. dom Grebennikova, Moscow, 704 p.
4. Джоббер Д. Продажи и управление продажами : учеб. пособие для вузов / Д. Джоббер, Дж. Ланкастер. – М. : Юнити-Дана, 2002. – 622 с.  
Jobber, D., Lancaster, J. (2002), *Sales and sales management: textbook manual for universities [Prodazhi i upravleniye prodazhami : ucheb. posobiye dlya vuzov]*, Yuniti-Dana, Moscow, 622 p.
5. Рекхэм Н. Спин-продажи / Н. Рекхэм. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 278 с.  
Rekhum, N. (2020), *Spin-selling [Spin-prodazhi]*, Mann, Ivanov i Ferber, Moscow, 278 p.
6. Кузнецов И. Н. Управление продажами : учеб.-практ. пособие / авт.-сост. И. Н. Кузнецов. – М. : Дашков и К°, 2008. – 492 с.  
Kuznetsov, I. (2008), *Sales management: a training manual [Upravleniye prodazhami: uchebno-prakticheskoye posobiye]*, Dashkov i K°, Moscow, 492 p.
7. Вертоградов В. Управление продажами / В. Вертоградов. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2011. – 236 с.

Vertogradov, V. (2011), *Sales management [Upravleniye prodazhami]*, Piter, St. Petersburg, 236 p.

8. Скуднова Н. Управление отделом продаж / Н. Скуднова. – СПб. : Вершина, 2006. – 208 с.

Skudnova, N. (2006), *Management of the sales department [Upravleniye otделom prodazh]*, Vershina, St. Petersburg, 208 p.

9. Шпитонков С. Эффективное управление продажами FMCG. Проверено опытом / С. Шпитонков. – СПб. : Питер, 2006. – 224 с.

Shpitionkov, S. (2006), *Effective management of sales FMCG. Proven by experience [Effektivnoye upravleniye prodazhami FMCG. Provereno opytom]*, Piter, St. Petersburg, 224 p.

10. Баутов А. Н. Оптимальное управление продажами с использованием статистических моделей / А. Н. Баутов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 33–45.

Bautov, A. (2001), *Optimal sales management using statistical models [Optimalnoye upravleniye prodazhami s ispolzovaniyem statisticheskikh modeley]*, Marketing v Rossii i za rubezhom, No. 6, pp. 33-45.

11. Пилипчук В. П. Управління продажами : навч. посібник / В. П. Пилипчук, О. В. Данніков. – К. : КНЕУ, 2011. – 627 с.

Pilipchuk, V., Dannikov, O. (2011), *Sales management [Upravlinnya prodazhem]*, KNEU, Kyiv, 627 p.

**Тімченко Ольга Дмитрівна**, доц., кафедра економіки та бізнесу, Державний біотехнологічний університет. Адреса: вул. Алчевських, 44, м. Харків, Україна. Тел.: 0501469676; e-mail: timolga4321@gmail.com.

**Timchenko Olga**, Associate Professor, Department of Economics and Business, State Biotechnological University. Address: Alchevskyyh str., 44, Kharkiv, Ukraine. Tel.: 0501469676; e-mail: timolga4321@gmail.com.

DOI: 10.5281/zenodo.5799525