

## ЕКОНОМІКА І УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 339.138

Дмитро ШТЕФАНИЧ, Ольга ДЯЧУН

### УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ, ЙОГО ФУНКЦІЇ ТА ОБ'ЄКТНА ОРІЄНТАЦІЯ

*Розглянуто сутність управління продажем та різні варіанти його трактування. Запропоновано авторське визначення сутності управління продажем. Наголошено на відмінності понять “продаж” та “збут”. Приділено увагу розкриттю завдань, що стоять перед управлінням продажем. Висвітлено його функції, до яких віднесені організація продажу, його прогнозування та планування, стимулювання праці торгових представників, оперативний облік та оперативне регулювання діяльності з продажу і контролю та розкрито їх зміст у контексті особливостей продажу. Запропоновано авторські характеристики різних видів об'єктної орієнтації продажу, зокрема, на покупця, товар, пониження конкурентів, спростування заперечень, бізнесову боязнь споживача. Відзначено їхні переваги та недоліки. Зроблено особливий акцент на орієнтації, в основі якої лежать запити споживача, вказано принципи успішного її застосування. Підкреслено, що в умовах централізації закупівель товару зростають затрати, пов'язані з діяльністю торгових працівників. Зазначено, що виходом з цієї ситуації є зосередження виробників на обмеженій кількості клієнтів. Доведено, що такий підхід вимагає побудови відповідної системи управління продажем – управління відносинами з ключовими клієнтами (УСКК). Вказано на переваги УСКК для продавця і покупця. Зроблено наголос на тому, що для продавця є можливість поділу з покупцем витрат на дослідження і розробку, зниження витрат на продаж, стабільні і високі обсяги продажу та ін. Означено вигоди УСКК для покупця, які полягають в тому, що більшою мірою гарантується купівля товарів потрібної якості, відпадає потреба в постійному пошуку можливих постачальників, швидше й ефективніше вирішуються питання зміни умов контракту, які зумовлюються настанням об'єктивних причин.*

Ключові слова: продаж товарів, управління, завдання, збут, функції управління, об'єктна орієнтація, стосунки з клієнтами, ключові клієнти.

JEL: M 3

**Постановка проблеми.** Тенденціями сучасних країн, які працюють в ринкових умовах, є еволюція їхніх економік в економіку споживача. Нині покупець значно вимогливіший, має більше можливостей кращого забезпечення своїх потреб за рахунок збільшення кількості продавців, розширення асортименту товарів, зростання кількості роздрібних підприємств, вдосконалення форм і методів торгового обслуговування. В

цих умовах кращих результатів домагаються ті виробники, які першими застосували сучасні механізми управління продажем товарів. Вони забезпечують підприємствам отримання ряду переваг, а саме: зростання обсягів продажу; підвищення частки ринку; збільшення клієнтури; покращення кінцевих результатів маркетингової діяльності (отримання прибутку, зменшення затрат на маркетинг і т. ін.); зміцнення конкурентних позицій фірми на ринку.

Отже, управління продажем товарів і його вдосконалення є одним із важливих важелів досягнення високої ефективності як безпосередньо маркетингової діяльності, так і діяльності підприємства загалом. Тому в нинішніх умовах воно набуває вагомого значення і актуальності.

Проблема управління продажем тісно пов'язана з багатьма важливими науковими проблемами маркетингу, зокрема комплексом маркетингу (товарною, ціною, розподільчою та комунікативною політикою), маркетинговим управлінням загалом, дослідженням ринку. В практичному плані вона має зв'язок з організаційною структурою управління маркетингом та маркетинговим плануванням.

**Аналіз останніх досліджень проблеми.** Питаннями управління продажем товарів займається ряд вітчизняних і зарубіжних вчених-маркетологів. Серед них Б. Адамс, В. Вертоградов, І. В. Волохов, Д. Джоббер, Д. Ланкастер, Р. Лукич, О. Скриптунова, Н. Стівенс. В їхніх працях приділено увагу розкриттю змісту управління продажем, його прогнозуванню та плануванню, оцінці діяльності торгових представників та іншим питанням. Проте ними недостатньо розкриті сутність управління продажем в контексті його відміни від управління збутовою діяльністю, не висвітлені функції управління продажем під кутом зору його (продажу) особливостей, не знайшла достатнього розкриття об'єктна орієнтація управління продажем.

**Мета статті.** Автори поставили завдання з'ясувати сутність управління продажем, розкрити його функції та обґрунтувати об'єктну орієнтацію процесів продажу.

**Виклад основного матеріалу.** Управління продажем – це складне соціально-економічне явище. Що воно собою являє? Щоб дати відповідь на це запитання, спочатку наведемо визначення його сутності, які найчастіше зустрічаються в літературі. "Управління продажем – це діяльність, метою якої є одержання прибутку і задоволення потреб у сформованому ланцюжку (взаємодії), спрямованої на підвищення ефективності (конкурентоспроможності підприємства в цілому в процесі роботи на ринку) і пов'язане з формуванням, організацією та розвитком каналів збуту (комерціалізація), раціональної системи руху товарів (логістика), системи маркетингових комунікацій (у частині особистого продажу та стимулювання збуту), ефективного управління торговим персоналом" [1]. У цьому визначенні управління продажем охоплює також логістику і маркетингові комунікації. Вважаємо, що між продажем і збутом товарів все-таки існує відмінність. Продаж – це процес перемовин між зацікавленими сторонами (продавцем і покупцем), який завершується підписанням договору купівлі-продажу товарів, що чітко визначає їхні цілі. Водночас збут – це система виробничо-господарських і торговельно-збутових дій, спрямованих на просування товарів із сфери виробництва у сферу торгівлі або споживання [2]. Тому у визначенні сутності управління продажем не має фігурувати збут. Щодо маркетингових комунікацій (стимулювання збуту), то варто зазначити, що тут теж наявний елемент збуту.

І. В. Волохов вважає, що управління продажем можна розглядати як один із видів організаційної (маркетингової) діяльності, спрямованої на встановлення і досягнення цілей продажу, за допомогою адаптації та гнучкого реагування на зміну умов

зовнішнього середовища [3, с. 17]. Можна погодитися з тим, що управління продажем спрямоване на досягнення цілей продажу. Однак цим, як ми вважаємо, не визначається його сутність. Що стосується адаптації до зміни умов зовнішнього середовища, то варто зазначити, що цей фактор враховується при здійсненні й інших видів управлінської діяльності. У визначенні сутності управління продажем має бути дещо специфічне, що відрізняє його від сутності інших різновидів управління.

Цікавою є точка зору на це питання О. Скриптунової. На її думку, управління продажем включає як управління людьми, так і управління процесами в сфері продажу. В подальшому, конкретизуючи це визначення, вона зазначає, що воно включає ряд елементів, у т. ч. використовувани канали розподілу та управління ними [4]. З першою частиною цього визначення управління продажем (управління людьми) можна погодитися. Наше ставлення щодо віднесення до сутності управління продажем такого об'єкта, як канали розподілу, викладено вище.

Аналіз викладених точок зору на сутність управління продажем свідчить, що підходи до цього питання різні і в ряді випадків недостатньо обґрунтовані.

Щоб дати відповідь на це питання, варто взяти до уваги таке:

- управління продажем є підвидом маркетингового управління (менеджменту);
- воно охоплює дії як із безпосереднього продажу товарів, так і дії, що забезпечують успішне його здійснення;
- визначення сутності управління продажем має враховувати, що між поняттями “продаж”, “збут” та “реалізація”, існують певні відмінності, хоча вони між собою є доволі близькими.

Виходячи з таких міркувань, можна зазначити, 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. Отже, управління продажем не можна трактувати лише як дії, які зводяться до того, щоб продати товар. Воно являє собою складний процес, який охоплює також інші види діяльності.

Глибшому розумінню сутності управління продажем служить розкриття певних завдань. До них можна зарахувати:

- ефективне і повне задоволення запитів споживачів у відповідних товарах. Це основне завдання управління, яке визначає зміст завдань;
- встановлення між сторонами (продавцем і покупцем) довготривалих партнерських контактів;
- отримання підприємством конкурентних переваг на цільових ринках;
- збільшення кількості покупців, передусім ключових, і на цій основі забезпечення зростання частки ринку;
- впровадження в процес продажу нових прогресивних технологій продажу;
- підвищення ефективності маркетингової діяльності фірми (зростання величини продажу товарів, рівня прибутковості, зменшення маркетингових витрат).

Основу діяльності менеджерів з продажу складають їхні функції. Під ними розуміють відносно відокремлені напрями управлінської діяльності (трудові процеси в сфері управління), які забезпечують управлінську дію [5, с. 62]. Склад функцій управління продажем за формою не відрізняється від функцій менеджменту. Проте за змістом між ними є певні відмінності. Отже, серед функцій управління продажем можна

насамперед назвати організацію продажу. Вона включає підрозділи, які здійснюють продаж, функції торгових працівників (пошук покупців, підтримання оборненого зв'язку з ними, робота зі скаргами, передпродажна підготовка, презентація і демонстрація товару, робота із запереченнями, проведення переговорів та інше), їх чисельність, встановлення внутрішньої і зовнішньої ієрархічної підпорядкованості та визначення характеру взаємовідносин з іншими структурами.

Проблемним щодо зазначеної функції є питання стосовно підрозділів, які мають займатися продажем. На практиці це питання вирішується по-різному. В ряді випадків у складі служби маркетингу створюється підрозділ зі збуту товарів. В інших випадках діє окремий відділ збуту. Доволі рідко на таких правах утворюють відділ продажу (переважно в зарубіжній практиці). Кожен із цих варіантів має і позитивні і негативні сторони. Наприклад, створення відділу збуту як складової структури в службі маркетингу дозволяє забезпечити координацію їхньої діяльності. Однак у цьому випадку продаж буде підпорядкований збутовій діяльності (вище зазначалось, що продаж і збут до деякої міри між собою різняться), тому доцільно створити в складі служби маркетингу автономний відділ продажу, який би мав відносну самостійність. Такий підхід дасть змогу, з одного боку, успішніше виконувати торговими працівниками свої функції, а з іншого – координувати діяльність підрозділу зі службою маркетингу. Паралельно може існувати і відділ збуту, який займатиметься питаннями маркетингової логістики.

Важливою функцією управління продажем є прогнозування та планування продажу. До неї належать розробка прогнозів із продажу товарів, різних планів з продажу (стратегічних, тактичних, оперативних), визначення квот (індивідуальних обсягів продажу товарів торговими представниками).

Мотивація праці торгових працівників – одна із функцій управління продажем. Вона включає різні форми матеріального та морального стимулювання. Для підвищення дієвості цієї функції доцільно здійснювати зазначене стимулювання у двох напрямках:

- стимулювання загалом відділу продажу, яке буде сприяти досягненню високих колективних результатів діяльності;
- індивідуальне стимулювання торгових працівників. Воно буде заохочувати діяльність окремих виконавців.

Поєднання цих двох підходів у стимулюванні продажу забезпечить високу управлінську результативність.

До функцій управління продажем відносять також оперативний облік та оперативне регулювання результатів діяльності з продажу. Вони мають на меті оперативне корегування різноманітних відхилень від окреслених завдань.

Завершується перелік функцій управління продажем його контролем. Він проводиться для оцінки виконаних завдань з продажу та розробки заходів із недопущення негативних тенденцій у майбутньому.

Важливим питанням в управлінні продажем є його об'єктна орієнтація. Її розуміють як першочергові напрями спрямування маркетингових зусиль (на що вони скеровуються) торговими представниками при вирішенні питань продажу товарів. Від того, який вибраний об'єкт орієнтації, залежить результативність перемовин між партнерами щодо продажу товарів. Нами розроблені детальні характеристики стосовно різних видів об'єктної орієнтації продажу, наведені в табл. 1.

Основні варіанти управлінської об'єктної орієнтації продажу  
та їх характеристики

№ з/п	Види орієнтації продажу, в процесі управління ним	Характеристики орієнтацій
1	2	3
1.	Продаж, орієнтований на покупця	В основі цієї орієнтації – зосередження продавця на намірах допомогти потенційному покупцю. Щоб цього досягти, потрібно: <ul style="list-style-type: none"> <li>– допомагати покупцю знайти додаткові вигоди від придбання та використання товару;</li> <li>– завжди мати на увазі, що кожен покупець є неповторним й унікальним;</li> <li>– визначити специфічні потреби кожного покупця, його інтереси;</li> <li>– досягти взаєморозуміння та довіри з боку покупця;</li> <li>– думати про покупця як про друга, якому потрібна від продавця допомога;</li> <li>– вміти уважно слухати покупця;</li> <li>– допомагати покупцю, вести його до вирішення проблем;</li> <li>– надати презентації індивідуального характеру;</li> <li>– вміти ставити себе на місце покупця;</li> <li>– здійснювати регулярний супровід покупця після завершення продажу.</li> </ul>
2.	Продаж, орієнтований на товар	Зосередження уваги з боку продавця на перевагах товару. Проблема, що виникає при цьому, в тому, що покупець взагалі може “не чути” продавця. Цей підхід не сприяє встановленню взаєморозуміння і довіри.
3.	Продаж, що базується на пониженні конкурентів	Недоліки: <ul style="list-style-type: none"> <li>– навіть якщо продавець говорить правду про конкурентів, покупцям не дуже приємно вислуховувати негативну інформацію про інші підприємства;</li> <li>– інформація продавця про конкурентів може виявитися за обсягом меншою порівняно з тією, якою володіє потенційний покупець. Це може викликати недовіру до повідомлень продавця. Більший ефект в цьому плані може мати позитивна інформація.</li> </ul>
4.	Продаж, зорієнтований на переборення заперечень	Продаж, зорієнтований на переборення заперечень, створює ряд проблем: <ul style="list-style-type: none"> <li>– підриває довіру покупців до продавця. Навіть якщо його вдалося переконати здійснити купівлю-продаж товару, він може без особливих зусиль відмовитися від неї;</li> <li>– продавці можуть потрапити в неприємне становище, спростовуючи заперечення. Особливо це характерно для випадків, коли продавець захоче здійснити продаж ще до прийняття потенційним покупцем рішення щодо купівлі товару.</li> </ul>

## Продовження таблиці 1

1	2	3
5.	Продаж, орієнтований на боязнь	В основі цього продажу лежить зміст пояснень з боку продавця щодо необхідності придбати цей товар. Тут можливі як мінімум два варіанти: – продавець описує, що купивши цей товар, покупець досягне ряду позитивних вирішень свого бізнесу; – ці вироби дадуть змогу уникнути поразки, якої можуть завдати конкуренти. Почуваючи швидше повірить першому варіанту тлумачення необхідності купівлі товару, бо в цьому випадку його бізнес буде процвітати. Однак враховуючи, що продавець, як правило, володіє меншим обсягом інформації про фірму, ніж покупець, його заперечення щодо процвітання можуть викликати у клієнта недовіру. В другому варіанті покупець переконується, що його бізнесова діяльність у небезпеці. Це може призвести до порушення психологічної рівноважності покупця і розгубленості. І в першому, і в другому випадках можливість підписання угоди про купівлю помітно зменшується.
6.	Продаж, орієнтований на сьогоднішні особливі умови продажу	Недоліком цього продажу може бути неправильно вибраний момент (час) для повідомлення покупця про певні спонукальні стимули (різні цінові знижки або “купуєш одну одиницю товару, а другу – отримуєш безкоштовно”). Тут невдало вибраний момент полягає в тому, що продавець здійснив цю пропозицію ще до показу покупцю того, як продавець має намір вирішити проблеми споживача. Ніхто не купує що-небудь лише тому, що воно продається. Щоб товар був проданий, покупець має передусім знати, як він вирішить свої проблеми.

*Примітка.* Розроблено авторами на основі [6, с. 15–28].

Із наведених в табл. 1 варіантів орієнтації продажу найбільш ефективним є продаж, зорієнтований на покупця. Він вимагає від продавця мислити термінами, що визначають зміст допомоги покупцю, шляхи вирішення його бізнесових проблем. Використання цього варіанта базується на застосуванні таких принципів:

- зосередження основної уваги продавця не на товарі, а на потребах покупця;
- першочерговість задоволення запитів клієнта, а не спроба пошуку досконалого завершення процесу продажу товарів. Недотримання цього принципу може призвести до того, що продавець не буде достатньо зосереджуватися на споживачеві, його запитах і як наслідок така ситуація може призвести до зриву продажу;
- відсутність потреби знаходження найбільш вдалої відповіді на заперечення, які є найбільш імовірними. Порушення цього принципу зумовлює ті ж наслідки, що зазначені вище;
- використання особливих запитань, які дозволяють виявити потреби споживача та шляхи їх вирішення. Вони знаходяться в площині продажу за методом SPIN. Це, зокрема, такі питання:

а) ситуаційні. Їх призначення полягає у з'ясуванні загальної інформації та встановленні контакту між продавцем і покупцем;

б) проблемні. Вони мають на меті виявлення проблем, труднощів, незадоволення і прихованих потреб у покупців;

в) витягуючі. Їхня мета у тому, щоб приховані потреби покупця стали для нього більш видимими й обґрунтованими. В результаті він гостріше їх усвідомлює, краще розуміє;

г) спрямовуючі. Їх призначення полягає в сконцентруванні уваги потенційного покупця на його явних потребах, що дозволяє продавцю сформулювати вигоди, які може отримати покупець у результаті придбання цього товару [7, с. 166].

Викладене не означає, що інші орієнтири в продажі не мають права на використання. Навпаки, проте спочатку треба з'ясувати, чого хоче потенційний клієнт, що його турбує, яку мету він ставить. Після цього можна, вибравши вдалий момент, сказати про переваги товарів, що пропонуються, перед виробами конкурентів, "родзинки" товарів продавця та інше. Отже, найбільший результат у процесах продажу досягається при комплексній орієнтації. Однак її основу має становити орієнтація на покупця. Інші її види мають виконувати допоміжну роль, посилювати основну орієнтацію.

Однак треба мати на увазі, що орієнтація на споживача матиме належний ефект тоді, коли її об'єктом є не просто покупець, а основний, ключовий покупець. Це можна пояснити тим, що в умовах централізації закупівель підтримка торгових працівників вимагає дедалі більше коштів, пов'язаних з організацією їхньої діяльності. Особливо значні суми витрачаються у випадках, коли орієнтація здійснюється на велику кількість ринкової клієнтури. Виходом з такої ситуації є зосередження виробників на невеликій кількості споживачів, які здійснюють значні обсяги закупівель товарів. Така ситуація вписується в умови закону Паретто (20:80). Він гласить, що 20% клієнтів фірми забезпечують їй 80% обсягу продажу.

Цей підхід вимагає побудови відповідної системи управління продажем – управління відносинами з ключовими клієнтами (УСКК). Воно являє собою стратегію, якою користуються постачальники для цільового виявлення споживачів з високим потенціалом і спеціального обслуговування їх з урахуванням необхідних коректувань у маркетингу, адміністрації та обслуговуванні [8]. До таких клієнтів належать великі підприємства й організації, потреба в товарах яких є значною, постійною і комплексною. Комплексність потреби характерна для крупних компаній, до яких належить значна кількість підрозділів, що розміщені на різних територіях, і які можуть споживати товари даного підприємства. Рішення про закупівлю товарів цими споживачами приймає закупівельний центр, до якого належать працівники різних структурних підрозділів. Такий порядок прийняття рішення про купівлю є порівняно складним, тому постачальник, впроваджуючи УСКК, має враховувати цей факт.

При системі УСКК між виробником і покупцем має розвиватися довготермінова співпраця, продавець (виробник) для покупця повинен бути таким, якому надається перевага.

Для продавця успішна система УСКК означає: можливість поділу з покупцем витрат на дослідження і розробку; зниження витрат, пов'язаних з продажем, за рахунок тісної співпраці на етапах виробництва і доставки товару; стабільні і високі обсяги продажу товарів; полегшення процесу продажу товарів у результаті зменшення супротиву зустрічам з продавцем; забезпечення кращої підтримки і продажу товарів, та сервісного обслуговування [9, с. 60–61].

Використання системи УСКК дає змогу продавцям організувати індивідуалізацію відповідей на запит через доступ до найбільш свіжої інформації про покупця. Вона сприяє можливості оптимально спланувати свою поведінку під час перемовин.

Отже, система УСКК допомагає продавцям ефективно налагодити роботу з продажу товарів, а також контролювати хід її виконання.

Система УСКК є вигідною і для покупця, оскільки: відповідає потреба в постійному пошуку постачальників; більшою мірою гарантується купівля товарів потрібної якості; швидше й ефективніше вирішуються питання зміни умов контракту, які зумовлюються настанням об'єктивних причин (зміни термінів поставок, їх обсягів, у деяких випадках цін і т. ін.); успішніше вирішуються стратегічні цілі.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Управління продажем є одним із важливих інструментів у забезпеченні високої ефективності маркетингової діяльності. Воно є підвидом маркетингового менеджменту, що включає послідовний ланцюг дій, починаючи від пошуку покупців і завершуючи укладанням з ними договору купівлі-продажу, а також дій, що забезпечують ефективність процесу продажу, з метою задоволення потреб клієнтів цільових ринків та отримання прибутку. Основу в управлінській діяльності становлять функції, що виконують менеджери з продажу. До них належать прогнозування та планування, організація продажу, мотивація праці торгових працівників, оперативний облік та оперативне регулювання діяльності з продажу товарів і контроль. Важливим питанням в управлінні продажем є його об'єктна орієнтація. Найрезультативнішим є продаж, орієнтований на покупця.

Перспективними напрямками подальших досліджень з цієї тематики є питання планування продажу, вдосконалення мотивації праці торгових працівників, оцінка результатів їхньої діяльності.

#### Література

1. *Сутність і значення управління продажем [Електронний ресурс]. – Режим доступу : Studfiles.ru/preiver/2399281/.*
2. *Що таке збут товарів? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : Slovopedia.org.ua/38/53399/379676.html.*
3. *Волохов І. В. Управління продажем товарів та послуг / І. В. Волохов. – ВФ ГОУ ВПО “Російський державний торгово-економічний університет”, 2008.*
4. *Скриптунова Елена. Управление компанией. [Електронний ресурс] / Елена Скриптунова. – Режим доступу : Marketing.Spb.ru>bib-mm/sales\_management.*
5. *Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посіб. / Г. В. Осовська. – К. : Кондор, 2003.*
6. *Стивенс Н. Дж. Ефективні продажі, орієнтовані на покупця / Н. Дж. Стивенс, Б. Адамс. – М. : Торговий дім Гранд, 2002.*
7. *Дячун О. Методи продажу товарів, їх класифікація / Ольга Дячун // Галицький економічний вісник. – 2014. – № 2. – С. 164–169.*
8. *Що таке управління ключовими клієнтами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : msd.com.>...upravlenie...chto...kluchevymi klientami.*
9. *Гоф Л. Продажі: ключові фактори / Л. Гоф. – М. : RINO, 2004.*
10. *Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / О. А. Біловодська. – К. : Знання, 2010.*



#### References

1. *The essence and value of sales management. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.Studfiles.ru/preiver/2399281/>*
2. *What is the sale of goods? [Electronic resource] – Access mode: <https://www.Slovopedia.org.ua/38/53399/379676.html>.*
3. *Volohov I.V and other. Sales management of products and services. VF GOU VPO “Russian State University of Trade and Economics”, 2008.*
4. *Skriptunova E. Management of the company [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.Marketing.Spb.ru>bib-mm/sales\\_management](https://www.Marketing.Spb.ru>bib-mm/sales_management).*
5. *Osovska G.V Fundamentals of Management: Training. manual. – Kyiv: Condor, 2003.*
6. *Stephens Nancy J, Bob Adams. Effective sales-oriented on customer. – Moscow, Trading House Grand, 2002.*
7. *Dyachun O. Methods for the sale of goods, their classification / Olga Dyachun // Galician economic visnyk. – 2014. – № 2. – P. 164–169.*
8. *What is key clients management [Electronic resource] – Access mode: <https://www.msd.com.>...upravlenie...chto...kluchevymi klientami>.*
9. *Gough Leo. Sales: key factors. – Moscow: RINO, 2004.*
10. *Belovodska O.A. Marketing Management: Training. manual. / O. A. Bilovodska. – Kyiv: Knowledge, 2010.*

Редакція отримала матеріал 22 березня 2016 р.