

зростання попиту на національну валюту, запобігання різким коливанням обмінного курсу гривні завдяки стабілізаційним можливостям офіційних валютних резервів. Зміцненню курсу гривні сприятиме: скорочення зовнішнього боргу, збільшення резервних активів НБУ, профіцит консолідованого бюджету України.

Перспективами подальших досліджень є розробка рекомендацій щодо валютного курсоутворення в системі таргетування інфляції.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Основні засади грошово-кредитної політики на 2011 рік [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://zn.ua/img/st_img/osnovni-zasadi2011.doc.pdf.
2. Береславська О. Курсова політика в Україні: тенденції

та перспективи / О. Береславська // Вісник НБУ. - 2011. - № 2. - С. 10-15.

3. Боришкевич О. Світовий валютний ринок : стан та динаміка / О. Боришкевич // Вісник НБУ. - 2011. - № 3. - С. 25-29.

4. Козюк В. Валютні резерви в умовах глобальної фінансової кризи та у посткризовій перспективі / В. Козюк // Вісник НБУ. - 2010. - № 10. - С. 59-65.

5. Круглик С. Перегляд квот у Міжнародному валютному фонді / С. Круглик, О. Єременко // Вісник НБУ. - 2011. - № 6. - С. 11-15.

6. Софіщенко І. Юань і євро: перспективи у лізі міжнародних резервних валют / І. Софіщенко // Вісник НБУ. - 2011. - № 7. - С. 50-54.

7. Курза Ю. До системи валютних курсів / Ю. Курза, Ф. Рогач // Вісник НБУ. - 2010. - № 8. - С. 34.

8. Монетарний огляд за 2010 рік [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://www.bank.gov.ua/Publication/econom/Mon_review/2010/2010.pdf.

H. Veriha

THE PROBLEMS AND PROSPECTS OF DETERMINATION OF RATE OF EXCHANGE IN UKRAINE

The dynamics of rate of exchange, his connection with inflation is investigated, the cross-correlation-regressive models of rate of exchange are built from a cumulative cost-of-living-index, external debt, reserve assets, balance of summary budget of Ukraine. The existent going is systematized near of determination of rate of exchange and the methods of establishment of official course of hryvnia are diagnosed on different temporal intervals. Worked out suggestion in relation to the improvement of methods of determination of rate of exchange.

Key words: bank, foreign capital, assets, group, effectiveness, strong, weak parties.

© Г. Веріа

Надійшла до редакції 24.06.2011

УДК 339.37

ПІДРОЗДІЛ ПРОДАЖІВ В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ СТРУКТУРІ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

ІРИНА ВИСОЧИН,

кандидат економічних наук, докторант кафедри економіки підприємництва Київського національного торговельно-економічного університету

У статті розглянуто особливості створення та функціонування підрозділу продажів на підприємствах роздрібної торгівлі. Визначено зміст положення про підрозділ продажів підприємства роздрібної торгівлі та посадових інструкцій відповідних працівників. Розроблена узагальнена модель компетенцій продавця підприємства роздрібної торгівлі.

Ключові слова: підрозділ продажів підприємства роздрібної торгівлі, положення про підрозділ продажів, посадова інструкція працівника підрозділу продажів, модель компетенцій продавця підприємства роздрібної торгівлі.

Постановка проблеми. Обслуговування споживачів - одна з найактуальніших проблем сучасного підприємства роздрібної торгівлі, оскільки саме якість обслуговування дозволяє залучити нових й утримати старих покупців, підтримати імідж підприємства та підвищити його конкурентоспроможність. Алгоритм підвищення рівня обслуговування в класичному вигляді являє собою послідовність реалізації таких робіт [1, с. 27]: розробка стандартів якісного обслугову-

вання, корегування системи мотивації з урахуванням розроблених стандартів, контроль та оцінка, навчання спеціалістів і підбір нових співробітників, уважних, стресостійких, здатних працювати з людьми. Кожне підприємство адаптує цей алгоритм, урахуовуючи особливості бізнес-процесів, корпоративної культури тощо, проте спільною для всіх підприємств роздрібної торгівлі є проблема створення та функціонування ефективного підрозділу продажів.

№ 5 (112) липень-серпень 2011 р.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика створення та забезпечення ефективного функціонування служби (відділу) продажів обговорюється на шпальтах спеціалізованих періодичних видань та у фаховій науковій літературі [2-8]. Авторами вказаних розробок розглядаються питання найму й відбору торговельного персоналу, його підготовки, організації діяльності та мотивування. Суттєва увага приділяється характеристиці навичок і вмій торговельних представників при здійсненні персональних продажів (ідентифікація запитів і проблем; презентація і демонстрація товару; усунення заперечень; ведення переговорів; здійснення безпосереднього продажу), особливостям роботи з ключовими клієнтами та продажів на основі взаємовідносин. Пропоновані розробки з успіхом можуть бути застосовані в службах (відділах) збуту виробничих підприємств, у галузі оптової торгівлі, у прямих роздрібних продажах при організації роботи менеджерів із продажу та торговельних представників. У той же час наукове підґрунтя функціонування підрозділу продажів на об'єктах роздрібної торгівлі, які реалізують кінцевому споживачеві товари широкого вжитку, залишається нерозробленим.

Вищенаведене дозволяє констатувати, що в сучасній науковій і практичній фаховій літературі накопичений великий досвід формування підходів до створення та забезпечення ефективного функціонування служби (відділу) продажів як необхідної передумови якісного обслуговування споживачів підприємства. Проте відсутність наукових розробок щодо функціонування підрозділу продажів на об'єктах роздрібної торгівлі визначила потребу адаптувати накопичений досвід з урахуванням організаційних особливостей функціонування таких об'єктів.

Метою статті є розгляд особливостей створення функціонування підрозділу продажів на підприємствах роздрібної торгівлі.

Виклад основного матеріалу. Будь-який вид діяльності, як відомо, має свого суб'єкта, тобто особу або підрозділ, який несе відповідальність за його виконання. Залежно від розмірів підприємства роздрібної торгівлі суб'єктом здійснення продажу товарів можуть бути:

- відділи (секції) - на великих та середніх за розміром торговельних підприємствах,
- окремі фахівці (продавці-касири) - на малих за розміром торговельних підприємствах.

Отже, на підприємствах роздрібної торгівлі структурного підрозділу з назвою "служба (відділ) продажів" не існує, а створюються відділи (секції) залежно від товарної спеціалізації. Виходячи із цього, пропонуємо з метою відокремленого розгляду сукупності працівників, які забезпечують організацію процесу продажу товарів та безпосередньо взаємодіють із кінцевими споживачами, сприяючи тим самим отриманню в результаті обміну товарів на кошти споживачів вихідного показника - обсягу товарообороту, визначити їх як підрозділ продажів, у складі якого передбачені такі посади: завідувач секції (відділу), адміністратор (менеджер) торговельного залу, продавці, продавці-консультанти, касири.

Організаційна структура підрозділу продажів характеризується організаційною схемою (діаграмою) підрозділу, штатним розкладом, положенням підрозділу та посадовими інструкціями [9, с. 311] (рис. 1).

- Організаційна схема графічно описує:
- об'єднання працівників за їх функціями або діvisionами;

- місце співробітників або підрозділу в структурі підприємства;
- вертикальні й горизонтальні зв'язки між співробітниками всередині підприємства.



Рис. 1. Послідовність визначення організаційної структури підрозділу продажів підприємства роздрібної торгівлі.

Структура служби (відділу) продажів підприємства може бути: простою; орієнтованою на етапи процесу продажів; географічною; товарною; орієнтованою на ринки (групи споживачів); змішаною. На підприємствах роздрібної торгівлі підрозділ продажів може бути побудований за простою або товарною спеціалізацією.

Штатний розклад, як відомо, описує організаційну структуру у вигляді таблиці, що включає перелік посад, кількість штатних одиниць та розмір посадового окладу.

У літературі, присвяченій організації та управлінню продажами на підприємстві, знаходимо приклади визначення необхідної кількості торговельних представників на основі групування споживачів на певні категорії, визначення торговельних територій та кількості візитів [4, с. 49-54; 10, с. 81-82]. Подібні підходи можуть бути застосовані в оптовій торгівлі, при прямих роздрібних продажах, для яких характерна обмежена кількість клієнтів, із якими ведеться заздалегідь спланована регулярна робота. Що ж до роздрібної торгівлі товарами широкого вжитку, то методику розрахунку необхідної кількості продавців, контролерів, контролерів-касирів та інших працівників торговельної зали знаходимо в підручниках з економіки торговельного підприємства, у яких розглядають метод техніко-економічних розрахунків та нормативний метод.

Науковці наголошують на тому, що планова чисельність торговельного персоналу встановлюється відповідно до обсягу товарообороту, тож виконання планових показників впливає на чисельність цієї категорії персоналу підприємства роздрібної торгівлі. У зв'язку із цим можна визначити відносний надлишок (брак) працівників, скорегований на виконання плану товарообороту у відсотках. Беззаперечно, погоджуючись із фактом існування залежності між чисельністю торговельного персоналу та товарооборотом, базувати розрахунок потреби в працівниках, зайнятих реалізацією товарів, лише на наведеній залежності вважаємо некоректним. На нашу думку, рівень виконання плану товарообороту в окремих випадках може виступати в якості ко-

регульованого коефіцієнта для планової середньооблікової чисельності торговельного персоналу.

У Положенні про підрозділ визначаються: цілі, які ставляться перед підрозділом продажів; задачі підрозділу; функції підрозділу; структура і підпорядкованість; принципи оцінки діяльності підрозділу; взаємозв'язок підрозділу з іншими структурними одиницями підприємства.

Основна мета, яка ставиться перед підрозділом продажів підприємства роздрібною торгівлі, - це забезпечення безперервного продажу товарів відповідно до встановленого асортименту й попиту населення та отримання запланованих обсягів товарообороту.

У практичній діяльності підприємств роздрібною торгівлі до задач підрозділу продажів зазвичай відносять [11]:

1) *організацію продажу товарів у роздріб*. Сюди відносять: приймання товарів, розсортування, комплектацію; реалізацію товарів у роздріб; застосування прогресивних форм торговельного обслуговування; створення умов для вибору товарів покупцями; оформлення касових і товарних операцій, а також видачу покупцям касових, товарних чеків; доведення інформації про товари до відома покупців при продажу товарів, а також надання для ознайомлення документів, передбачених законодавством (сертифікатів відповідності, гігієнічних висновків тощо); забезпечення справності торговельного устаткування, контрольно-касових машин, засобів вимірювання, дотримання правил зберігання й використання торговельного інвентарю;

2) *облік реалізованих товарів*. Сюди відносять: ведення обліку товарно-матеріальних цінностей та обсягів продажів, підготовка звітів і їх подання директорові підприємства; складання планів продажів і звітності про їх виконання; аналіз результатів продажів і якості обслуговування покупців, проведення заходів щодо підвищення якості торговельного обслуговування, скорочення термінів і витрат на проведення торговельних операцій.

Відповідно до визначеної мети та задач на підрозділ продажів покладені такі функції:

1. Вивчення попиту і кон'юнктури ринку; складання заявок, замовлень та договорів на поставку товарів (*за відсутності відділу закупівлі*).

2. Контроль надходжень від постачальників товарів за термінами, кількістю й асортиментом (*за відсутності відділу закупівлі*).

3. Підготовка претензій до постачальників за порушення умов договорів (*за відсутності відділу закупівлі*).

4. Контроль стану реалізації товарів по товарних групах й окремих найменуваннях товарів.

5. Розробка заходів, спрямованих на прискорення оборотності товарів, пропозицій щодо поліпшення якості, зміни асортименту товарів, припинення закупівлі товарів, які не користуються попитом, уцінку неходових товарів.

6. Уживання заходів щодо недопущення понаднормативних запасів.

7. Контроль дотримання правил торгівлі товарами, правильності застосування цін.

8. Підготовка рішень з приводу скарг покупців.

9. Упровадження прогресивних форм організації праці й методів продажу товарів, розширення додаткових послуг, що надаються покупцям.

10. Організація торговельної реклами, виставок-продажів (*за відсутності маркетингово-рекламного відділу*), участь у ярмарках із продажу товарів.

11. Складання встановленої звітності.

Відповідно до специфіки діяльності підприємства роздрібною торгівлі та з урахуванням забезпечувальних функцій до структури підрозділу продажів можна включити [12]: відділ обліку, касовий блок, охоронний блок, господарський блок, секції (відділи).

Загальне (адміністративне) управління підрозділом продажів на підприємстві роздрібною торгівлі здійснюється: у відділі обліку - директором торговельного об'єкта; у касовому блоці - адміністратором торговельного об'єкта; в охоронному блоці - директором торговельного об'єкта; в господарському блоці - адміністратором торговельного об'єкта; у секціях (відділах) - адміністраторами торговельного залу й складу.

Оцінка діяльності підрозділу продажів включає оцінку діяльності завідувача секції (відділу) і спеціалістів та технічних виконавців. Оцінка діяльності завідувача секції (відділу) здійснюється директором торговельного об'єкта, оцінку діяльності спеціалістів і технічних виконавців проводить завідувач секції (відділу). Оцінка діяльності підрозділу продажів здійснюється щомісячно за підсумками звітного (календарного) місяця за заданими показниками результативності, розробленими на основі службових функцій працівника.

Від налагодженої взаємодії підрозділу продажів з іншими структурними підрозділами залежатиме, наскільки ефективно вона буде виконувати покладені на неї функції та завдання, чим й обумовлюється актуальність окресленої наукової проблеми.

Взаємодія підрозділу продажів для виконання функцій і реалізації прав показана в таблиці 1.

Посадова інструкція регламентує діяльність співробітника, який займає конкретну посаду, та включає: вимоги до кваліфікації спеціаліста; основну мету діяльності співробітника; функціональні обов'язки співробітника; права співробітника; відповідальність співробітника; зміст результуючих документів, які повинен підготувати співробітник; критерії оцінки ефективності роботи співробітника.

Узагальнюючі положення, які містяться в типових посадових інструкціях, кваліфікаційні вимоги та основні зони відповідальності працівників типових посад підрозділу продажів підприємства роздрібною торгівлі представляємо в табл. 2.

Відомо, що співробітник, який претендує на певну посаду, повинен володіти компетенціями - набором характеристик у вигляді знань, навичок, ставлення до роботи. Компетенції є конкретними, піддаються спостереженню й оцінці, сформульовані з урахуванням особливостей конкретного підприємства.

Поняття "компетенція" (від лат. *competere* - відповідати, підходити, досягати) включає сукупність взаємопов'язаних якостей особистості, що задаються по відношенню до певного кола предметів і процесів та необхідні для якісної продуктивної діяльності щодо них. У контексті дослідження виникає потреба визначення компетенцій працівника підрозділу продажів, під якими слід розуміти регламентовані характеристики посади (знання, уміння, навички, особистісні якості), якими має володіти співробітник для розв'язання професійних задач.

Розповсюдженою й чисельною посадою у підроз-

ділі продажів є продавець. Спроби відобразити узагальнену модель компетенцій продавця підприємства торгівлі зустрічаємо в [13-16].

На нашу думку, до узагальненої моделі компе-

тенцій слід уключити найбільш важливі характеристики продавця підприємства роздрібною торгівлі у взаємозв'язку з процедурами, притаманними його професійній діяльності (рис. 2).

Таблиця 1. - Інформаційно-сервісні взаємозв'язки підрозділу продажів з іншими підрозділами підприємства роздрібною торгівлі

№ з/п	Підрозділ	Одержання	Надання
1.	З бухгалтерією	- норм природного збитку; - рекомендацій для бюро бухгалтерського обліку; - аналізу даних бухгалтерського обліку та звітності.	- документації по касових і товарних операціях; - звітів про обсяги реалізованих відділом товарів; - відомостей про стан запасів товарів на складі (у коморі) секції (відділу); - даних про повернення товарів покупцями й документації, що оформлює ці операції; - відомостей про псування, ушкодження, втрату товарів; - актів про списання товарів.
2.	З планово-економічним відділом	- плану продажів; - нормативів товарних запасів; - прейскурантів роздрібних цін реалізації товарів.	- звітів про продажі; - звітів про обсяги товарних запасів.
3.	З відділом закупівлі	- відомостей про запаси товарів; - товарно-супровідної документації.	- заявок на товари; - звітів про продажі; - копій претензій до якості товарів, висунутих покупцями.
4.	З відділом маркетингу та реклами	- відомостей про конкурентне середовище з питань цінової політики, обсягів продажів, конкурентоспроможності, швидкості обороту товарів; - інформації про стан товарного ринку; - відомостей про проведення виставок, ярмарків.	- відомостей про продані товари (обсяги, терміни, категорії покупців та ін.); - відгуків покупців про продані товари; - документів для оформлення участі у виставках, ярмарках.

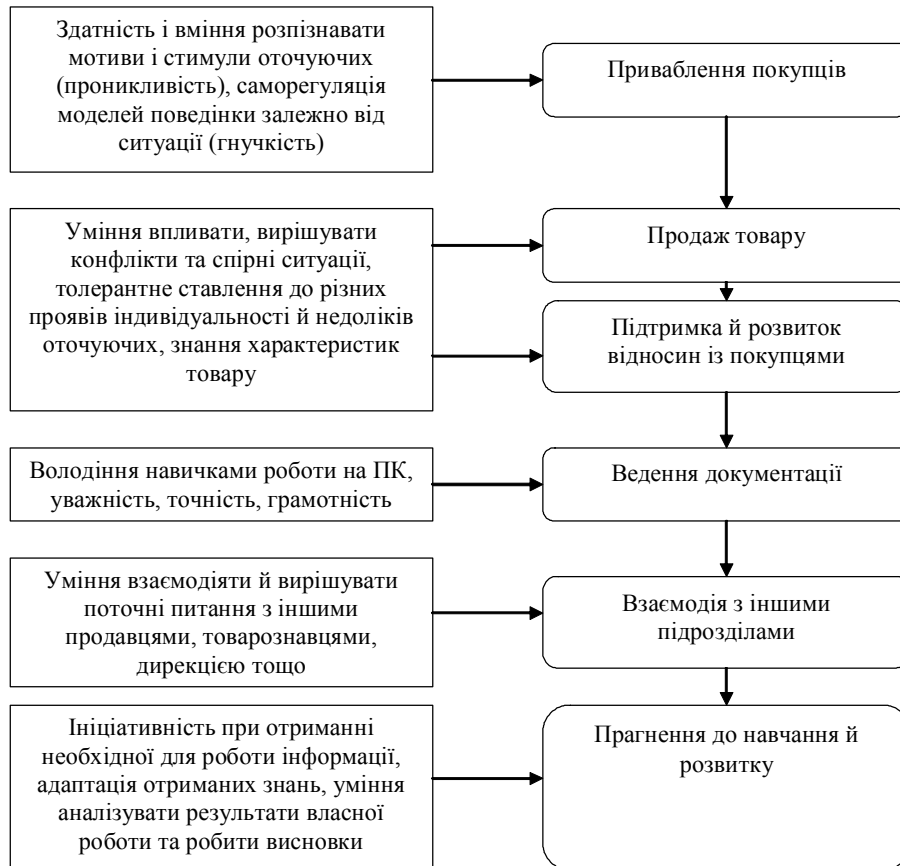


Рис. 2. Узагальнена модель компетенцій продавця підприємства роздрібною торгівлі.

Таблиця 2. - Кваліфікаційні вимоги та зони відповідальності працівників типових посад підрозділу продажів підприємства роздрібно торгівлі

Посада	Категорія	Кваліфікаційні вимоги	Основна мета діяльності	Зони відповідальності
1	2	3	4	5
Завідувач секції (відділу)	Керівник	Вища освіта та стаж роботи в торгівлі не менше 5 років (за спеціальністю не менше 3 років)	Забезпечення організаційних умов для досягнення максимального обсягу товарообороту	рух товару; замовлення товару; відповідність замовлення потребам підприємства; поінформованість відділу про споживчі властивості товару, розміщення товару; документооборот; робота зі співробітниками.
Адміністратор (менеджер) торговельного залу	Спеціаліст	Вища або середня професійна освіта, додаткова підготовка з організації торговельного процесу (без висування вимог до стажу роботи; стаж роботи в торгівлі не менше 1-2 років)	Ефективне управління торговельним персоналом	чистота торговельного залу, прилеглих територій; заповнювання стелажів; торговельний персонал; робота з покупцями й вирішення конфліктних ситуацій; дисципліна касирів; контроль, координація та оцінка працівників секції (відділів) підприємства.
Старший продавець	Спеціаліст	Освіта не нижче середньої, наявність організаторських здібностей, стаж роботи продавцем (старшим продавцем) не менше півроку	Оперативне керівництво торговельним процесом	прийом/повернення товару; контроль заповнювання стелажів; організація доставки товару в зал; товар на складі; наявність і відповідність цінників у секції (відділі); відповідність термінів придатності товарів; робота з покупцями; контроль і координація роботи продавців.
Продавець	Технічний виконавець	Вища або середня професійна освіта без висування вимог до стажу роботи або початкова професійна освіта і стаж роботи за спеціальністю не менше 2 років	Досягнення максимального обсягу товарообороту шляхом створення оптимальних умов покупцям для вибору й оплати товарів	розміщення товару на стелажі (згідно з планограмою/вказівками старшого продавця); заповнювання стелажів; наявність і відповідність цінників; дотримання строків придатності товарів на стелажах; чистота стелажів; робота з відвідувачами.
Молодший продавець	Допоміжний персонал	Освіта не нижче середньої без висування вимог до стажу роботи	Ведення роздрібно торгівлі на торговельному об'єкті	розвантаження – навантаження товару; переміщення товару; розміщення товару на складі за вказівкою зав. складу; доставка товару в торговельний зал за вказівкою старшого продавця.
Касир	Технічний виконавець	Середня професійна освіта, наявність досвіду роботи касиром не менше 1 року	Забезпечення високої якості обслуговування покупців при розрахунку за товар на касовій лінії	прийом оплати за товар; контроль відповідності стикерів товарам; збереженість грошових коштів упродовж робочої зміни; інкасація грошових коштів; чистота робочого місця; робота з покупцем.

Поряд із компетенціями до співробітників застосовують таку характеристику, як компетентність, яка характеризує сукупність особистісних характеристик індивіда, володіння певними знаннями, уміннями й навичками, здібностями й мотиваційно-ціннісними установками, що забезпечують можливість ефективної взаємодії з навколишнім світом, а також відповідність особистості кваліфікаційним вимогам, критеріям і стандартам відповідних галузей професійної діяльності. Вимоги, критерії і стандарти задаються відповідними компетенціями як проєктувальними характеристиками й властивостями, що забезпечують продуктивне виконання професійної діяльності [17, с. 56]. Для перевірки компетентності продавця частіше за все використовується методика "Таємний покупець".

Посадова інструкція чітко регламентує повноваження та закріплює їх у відповідних регламентно-розпорядчих документах підприємства роздрібно-торгівлі, що регулюють трудові відносини з працівниками. З огляду на зазначене її слід розглядати як один із інструментів структурних методів подолання конфліктів.

В. Вертоградов, розглядаючи наведену проблематику, назвав найбільш типові конфліктні ситуації, причини їх виникнення й можливі методи подолання [7, с. 166]. На його думку, зміст конфліктів працівників підрозділу продажів із працівниками інших структурних підрозділів може полягати в наступному:

- відмова співробітників інших підрозділів співпрацювати з торговельним персоналом, що зумовлено нечітким визначенням функцій підрозділу продажів і взаємодії між підрозділами;
- претензії торговельного персоналу до працівників відділу закупівлі, що зумовлені недостатнім

контролем якості товарів, відсутністю відповідальності співробітників за результати роботи;

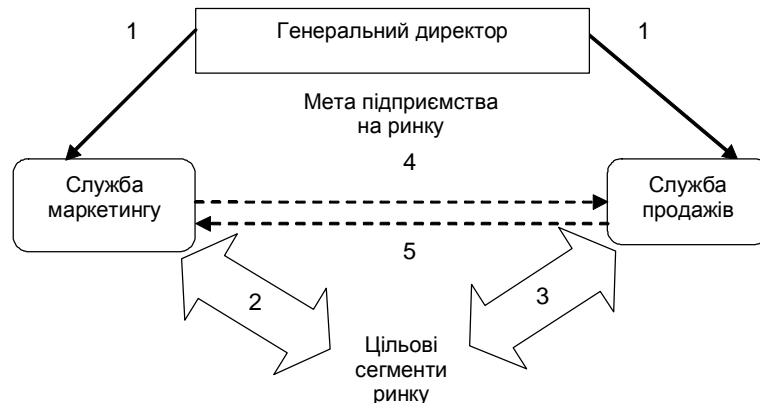
- відмова підрозділу продажів співпрацювати з відділом маркетингу, що зумовлено відсутністю ділового співробітництва між цими підрозділами, роботою відділу маркетингу у відриві від підрозділу продажів, а іноді - конфліктом керівників відповідних підрозділів.

Науковці й практики сходяться на думці, що результатом роботи підрозділу продажів є обсяг одержаного товарообороту. Водночас безпосередній вплив на такі аспекти діяльності підприємства роздрібно-торгівлі, як рекламна підтримка, поведінка покупців тощо, здійснює служба маркетингу. Зараз у фаховій літературі дискутується питання взаємодії служб маркетингу й продажів з метою підвищення ефективності діяльності підприємства та створення конкурентних переваг. Думки фахівців збігаються в тому, що для забезпечення взаємодії між продажами й маркетингом при обслуговуванні споживачів існують дві можливості в рамках підприємства:

- служба маркетингу як складова відділу продажів;
- служба маркетингу як вища ланка порівняно з управлінням продажами.

За умови відокремленого функціонування служб маркетингу та продажів В. Вертоградов визначає такі види робіт служби маркетингу в частині сприяння функціонуванню служби продажів [7, с. 158]: виготовлення рекламно-інформаційних матеріалів, оформлення місця продажу, ведення інформаційної роботи з клієнтами, аналіз даних щодо обсягів реалізації товарів.

Достатньо виважено і вдало розподіл обов'язків між службою маркетингу і службою продажів представлений у роботі С. Стерхової (рис. 3).



1. Визначення мети діяльності підприємства на ринку, доведення мети до співробітників підприємства, затвердження задач у рамках установленної цілі.
2. Дослідження ринку, сегментація, аналіз, моніторинг дій конкурентів. Реалізація програм просування товару, забезпечення зворотного зв'язку з клієнтами.
3. Продаж товарів: обслуговування покупців, консультування, оформлення покупки, розрахунок, робота з претензіями.
4. Підготовка інформації для спеціалістів служби продажів щодо запитів (аналітичні довідки).
5. Ведення статистики продажів, участь у розробленні прогнозів продажів.

Рис. 3. Розподіл обов'язків між службою маркетингу та службою продажів при забезпеченні маркетингової підтримки продажів [18, с. 9].

У практичній діяльності вітчизняних підприємств роздрібно-торгівлі відділ маркетингу існує у вигляді відокремленого структурного підрозділу переважно на середніх та великих за розміром підприємствах. Часто в організаційній структурі підприємства роздрібно-торгівлі передбачена одна посада консультанта з маркетингу.

Іншим дієвим інструментом структурних методів подолання конфліктів є застосування ефективної системи мотивації торговельного персоналу, що сприятиме зростанню рівня задоволеності працівників підрозділу продажів своєю діяльністю. Система стимулювання працівників підрозділу продажів відрізняється різноманіттям методів і підходів. Про-

те можна узагальнити, що більшість схем включає по декілька компонентів змінної частини доходу та при цьому незмінною компонентою є виплати, прив'язані до одержаного обсягу товарообороту або відсотка виконання плану продажів [19]. Мотивуючи працівників до підвищення обсягів товарообороту, керівник повинен пам'ятати про якість обслуговування клієнтів, тому система мотивації обов'язково має базуватися на ключових принципах роботи з клієнтами.

Висновки

Таким чином, функціонування підрозділу продажів передбачає визначення його організаційної структури, регламентування діяльності та мотивування торговельного персоналу підприємства роздрібною торгівлі на досягнення стратегічних, тактичних й оперативних цілей. Визначені завдання можуть бути розв'язані на підставі висвітлених у літературі підходів до організації служби (відділу) продажів з урахуванням специфіки діяльності відповідної категорії персоналу на об'єктах роздрібною торгівлі.

Ефективна організація роботи працівників підрозділу продажів підприємства роздрібною торгівлі потребує відповідної системи контролю продажів, у визначенні теоретико-методологічних та практичних передумов упровадження якої полягають перспективи подальших досліджень.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Тарелкина Т. Совмещение интересов компании, клиентов и менеджеров по продажам в системе управления продажами / Т. Тарелкина // Управление продажами. - 2003. - № 3 (11). - С. 27-34.
2. МакГалли Майкл Т. Основы эффективных продаж. Мастерство личных продаж для предпринимателей, продавцов и людей некоммерческой сферы деятельности / Майкл Т. МакГалли ; [пер. с англ.]. - К. : София, Ltd., 1997. - 288 с.
3. Аткинсон Д. Всё о продажах / Д. Аткинсон ; [пер. с англ.]. - М. : ФАИР-ПРЕСС, 2001. - 272 с.
4. Джоббер Д. Продажи и управление продажами / Д. Джоббер, Дж. Ланкастер. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. - 622 с.
5. Шнаппауф Р. А. Практика продаж. Справочное пособие по всем ситуациям в сбыте: примеры и упражнения: вопросы для определения профессионального уровня / Р. А. Шнаппауф ; [пер. с нем.]. - [3-е изд., перераб. и доп.]. - М. : Интерэксперт, 2007. - 438 с.

6. Бакшт К. А. Построение отдела продаж с нуля до максимальных результатов / К. А. Бакшт. - [2-е изд., расшир. и доп.]. - СПб. : Питер, 2007. - 224 с.

7. Вертоградов В. Управление продажами / В. Вертоградов. - [2-е изд.]. - СПб. : Питер, 2005. - 240 с.

8. Иванова С. В. Продажи на 100 %: Эффективные техники продвижения товаров и услуг / С. В. Иванова. - [3-е изд.]. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. - 274 с.

9. Здравомыслов П. И. Организация службы продаж / П. И. Здравомыслов // Управление каналами дистрибуции. - 2007. - № 04 (12). - С. 310-319.

10. Стюарт Г. Эффективное управление збутом / Г. Стюарт ; [пер. з англ.]. - Дніпропетровськ : Баланс-Клуб, 2002. - 192 с.

11. Положение об отделе розничной торговли [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://d-instrukciya.ru/polozheniya-ob-otdelach/polozhenie-ob-otdele-rozничnoy-torgovli>.

12. Положение о структуре управления сети супермаркетов [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://kostromin.net/?p=770>.

13. Спенсер-мл. Л. М. Компетенции на работе / Л. М. Спенсер-мл., Сайн М. Спенсер ; [пер. с англ.]. - М. : НИРО, 2005. - 384 с.

14. Компетенции продавца или менеджера по продажам [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://olga-mukhortova.livejournal.com/425019.html>.

15. Оценка по-взрослому [Электронный ресурс]. - Режим доступа : http://www.timeway.ru/articles/otsenka_po_vzrosloму/.

16. Модель компетенций лучших менеджеров по продажам [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.keyconsulting.ru/arkhiv/model-kompetentsij-lutchshikh-prodavtsov/>.

17. Рыбакова А. А. Сущность понятий "компетенция" и "компетентность": от количественного измерения к качественному наполнению / А. А. Рыбакова // Вестник Ставропольского государственного университета. - 2009. - № 61. - С. 51-57.

18. Стерхова С. Взаимодействие маркетинга и сбыта - инструмент повышения эффективности работы фирмы / С. Стерхова // Управление продажами. - 2004. - № 3 (16). - С. 8-13.

19. Височин І. В. Мотивація персоналу в системі управління товарооборотом на підприємстві роздрібною торгівлі / І. В. Височин // Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. - 2011. - № 1 (20). - С. 170-178.

I. Vysochyn

UNIT SALES IN THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE ENTERPRISE RETAILER

The article discusses the features of the establishment and operation of unit sales at retail. The content of the unit sales of retail businesses and job descriptions of the relevant employees. A generalized model of competence merchant retailers.

Key words: unit sales of retailers, unit sales, employee's job description sales, model of competence merchant retailers.

© I. Височин

Надійшла до редакції 15.06.2011