

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-36>

УДК 658.87; 339.37

СИСТЕМА ПРОДАЖІВ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ПОШУК ОПТИМАЛЬНОГО ВАРІАНТА

TRADE SALES SYSTEM: SEARCHING FOR THE BEST OPTION

Холод Сергій Борисович

доктор економічних наук, доцент,
Університет імені Альфреда Нобеля
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2556-864X>

Павлова Валентина Андріївна

доктор економічних наук, професор,
Університет імені Альфреда Нобеля
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6762-8041>

Kholod Sergii, Pavlova Valentyna
Alfred Nobel University

У статті обґрунтовано доцільність побудови системи продажів торговельних підприємств з урахуванням швидкої адаптації до зміни чинників непередбачуваного зовнішнього середовища. Розглянуто підходи до визначення системи продажів та подано власне поняття досліджуваної дефініції як сукупності бізнес-процесів, об'єднаних в моделі, реалізація яких забезпечує можливість встановлення зони зростання бізнесу та визначення нових векторів розвитку за різних економічних ситуацій. Досліджено сферу торгівлі України у 2016–2021 рр. і січні 2022 р. та за допомогою спроектованих спарклайнів встановлено основні тренди її розвитку з метою використання суб'єктами господарювання для формування системи продажів. Побудовано бізнес-модель адаптаційної системи продажів торговельних підприємств за процесним підходом з виділенням взаємопов'язаних елементів як підґрунтя визначення сценаріїв розвитку за різних економічних ситуацій.

Ключові слова: система продажів, торговельне підприємство, бізнес-процеси, адаптаційна модель.

The article substantiates the expediency of building a sales system of commercial enterprises, taking into account the rapid adaptation to changing factors of the unpredictable environment with visualization in the format of a business model. The urgency of creating a system of sales by commercial enterprises, which is mobile, quickly modified is to meet consumer demand for goods and services, provided the effective functioning of economic entities in different economic situations. The research methodology is based on the application of analysis and synthesis, comparison methods, graphical methods and relative values. Approaches to defining the sales system are considered and the concept of the studied definition as a set of business processes combined in the model, the implementation of which provides an opportunity to establish a zone of business growth and identify new vectors of development in different economic situations. The main indicators of Ukraine's trade in 2016–2021 and January 2022 were studied, and the main trends in its development were identified with the help of designed sparklines in order to be used by business entities to form a sales system. The business model of the adaptation system of sales of trade enterprises according to the process approach with the selection of interconnected elements as a basis for determining development scenarios in different economic situations is built. Groups of main business processes (sales organization; seller-buyer relationship; service programs) in certain segments of the trading company with details of subprocesses and their possible application by vector of development in a stable competitive environment and vector of adaptation to its unexpected challenges. In both cases, a constant audit of the product portfolio is provided. The adaptive sales system is acceptable for use by commercial enterprises of various formats and sizes, selling goods and services according to the B2C model. The practical significance lies in the possibility of using the developed model of the adaptive sales system for use by trade enterprises of different types in different target market segments for the organization of complex and simple sales.

Keywords: sales system, trade enterprise, business processes, adaptation model.

Постановка проблеми. Торгівля за різних ситуацій залишається сферою, що забезпечує життєдіяльність кожної людини і, як наслідок – розвиток соціальних і економічних процесів. Проте в умовах воєнного стану перед ритейлом постає нова реальність функціонування, пов'язана з втратами через зміни профілю сфери, її логістичної інфраструктури, ризиками інтеграції offline й online форматів, а також пошуками шляхів відновлення та розвитку торговельних підприємств у поствоєнний період. Проблеми підсилюються ускладненням на ринку праці, перш за все, через переміщення населення, руйнування інфраструктури й зниження платоспроможного попиту. За відкритою інформацією, серед затребуваних на сьогодні професій є продавці, менеджери з продажів, запити на які серед вакансій становлять орієнтовно більше 40 відсотків. Тож, питання створення системи продажів торговельними підприємствами, яка є мобільною, підлягає миттєвій модифікації й забезпечує виконання соціальної функції – задоволення попиту споживачів на товари і послуги, є безумовно актуальним для подальшого дослідження, та умовою ефективного функціонування суб'єктів господарювання і їх розвитку за різних економічних ситуацій, обумовлених впливом чинників зовнішнього середовища в частині попередження втрати економічного потенціалу торговельного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання, що стосуються характеристик різних аспектів системи продажів в торгівлі досліджувалися науковцями і практиками, зокрема: П. Бернович [1], О. Дячун [11], О. Кічук [3], О. Кулижський [2], В. Літвінова [3], Н. Проскурніна [8], О. Савенко [9], Д. Штефаніч [11] та ін. Використовуючи класичні, бібліометричні першоджерела та сервіс PlumAnalytics як альтернативні метрики [12], узагальнено визначення системи продажів в торгівлі (табл. 1).

Запропоновані визначення поняття «система продажів» розкривають сутність категорії, як процес створення ефективних моделей просування товарів до кінцевого споживача; дій, згрупованих за основними етапами побудови системи продажів в компанії; організація роботи комерційного підрозділу або діяльності компанії; підпроцес бізнесу або його системоутворюючий чинник. Однак, в умовах мінливого середовища функціонування систему продажів слід орієнтувати на швидку зміну її структури і пристосування до економічних вимог сьогодення, що потребує додаткового спеціального дослідження.

Метою статті є систематизація підходів до визначення поняття «система продажів» й подальшого його уточнення відповідно до непередбачуваних змін середовища функціонування та побудова бізнес-моделі адаптаційної системи продажів торговельних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Розвиток національного господарства є практично неможливим без функціонування бізнесу у всіх його сферах. Слід погодитися з автором, що в умовах динамічних змін й активних ринкових трансформацій торгівля є важливим сектором національної економіки, що забезпечує фінансово-економічну стабільність держави [8, с. 34] Це твердження базується, у тому числі на аналізі статистичної інформації щодо основних характеристик сфери торгівлі (табл. 2) [5].

Як доповнення у підтвердження трендів за табл. 2 наводимо інформацію про індекси зміни основних показників торгівлі у січні 2022 р. у порівнянних цінах. Так, обсяг оптового товарообороту збільшився на 12,6% порівняно з січнем 2021 р. Обсяг обороту роздрібною торгівлю зріс на 18% до зазначеного періоду, а до грудня 2021 р. знизився на 18,5%; обсяг роздрібного товарообороту – на 14,4% та 20,7%, відповідно.

Отже, у 2016–2021 рр. та січні 2022 р. у сфері торгівлі України спостерігалось:

1. Зменшення кількості суб'єктів господарювання оптової та роздрібною торгівлю (табл. 2). У досліджуваному періоді їх кількість з 910 тисяч одиниць у 2016 р. зменшилася до 826 тисяч одиниць у 2020 р. (від'ємне сальдо становить 84 тисячі одиниць). З одного боку, це пояснюється впливом пандемії COVID-19 на ведення бізнесу, а з іншого, – зміною форматів торгівлі в частині інтеграції офлайн і онлайн торгівлі та розвитку e-commerce. За цих причин зменшилася кількість фізичних осіб-підприємців з 828 тисяч одиниць у 2016 р. до 728 тисяч одиниць у 2020 р. (від'ємне сальдо становить 100 тисяч одиниць). Що стосується підприємств торгівлі як юридичних осіб, то їх кількість у 2016–2020 рр. змінювалася стрибкоподібно і у 2020 р. зросла на 16 тисяч одиниць порівняно з 2016 р.

2. В результаті звертання діяльності в різних сферах національної економіки трудові ресурси, задіяні в них, перетікали в інші сфери і, перш за все, в торгівлю, яка, виконуючи соціально-економічну функцію забезпечення товарного попиту населення, піддається меншому впливу зовнішнього середовища. У зв'язку з цим, кількість зайнятих працівників

Таблиця 1

Визначення системи продажів в торгівлі за різними підходами

Визначення системи продажів в торгівлі	Джерело	Спрямування акценту дослідження
Підпроцес бізнесу, призначенням якого є перетворення потенційного споживача товарів і послуг в актуального споживача з основним вектором – знімати напругу у споживача за допомогою продажу йому того чи іншого товару, який є засобом задоволення його запитів	[1]	Розглядається як підпроцес бізнесу
Сукупність дій, що забезпечують спроможність й готовність продавати клієнту, який є системоутворюючим чинником, ту товарну позицію, що йому дійсно потрібна, за допомогою технологій «активних продажів»	[2]	Виділення системоутворюючого чинника
Процес створення ефективних моделей ланцюжка просування товарів до кінцевого споживача, у яких є можливість переглянути наявність асортименту магазину в режимі реального часу й активного моніторингу	[3, с. 133]	Виділено у якості основного елемента асортиментний портфель
Комплекс дій щодо забезпечення відповідності продукту запитам споживача, визначення каналів продажів і просування до цільових клієнтів, переведення потенційних клієнтів у статус реальних покупців, створення центрів управління продажами та співробітниками з метою збільшення масштабів продажів та зростання прибутку	[7]	Дії згруповано за основними етапами побудови системи продажів в компанії
Процес організації поточної роботи комерційного підрозділу, що відповідає за фінансовий результат компанії в цілому	[10]	Організація роботи комерційного підрозділу
Процес перемовин між зацікавленими сторонами (продавцем і покупцем), який завершується підписанням договору купівлі-продажу товарів, що чітко визначає їхні цілі, 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	[11, с. 126]	Дії, що забезпечують ефективність процесу продажів
Цілісний організм, кожна частина якого тісно взаємопов'язана одна з одною й тримається на «трьох китах» – це продукт, на реалізацію якого спрямована діяльність компанії, колектив, який докладає всіх зусиль для виконання робочих завдань, і налагоджені процеси збуту товарів	[13]	Розглядається як організація діяльності компанії

в торгівлі у 2020 р. зросла на 171 тисячу осіб порівняно з 2016 р. і власне збільшувалася щорічно у досліджуваному періоді.

3. Основні показники розвитку торгівлі у вартісному виразі свідчать про їх стійке зростання. Так, оборот роздрібною торгівлі у 2021 р. збільшився на 488 млрд грн, роздрібний товарооборот підприємств роздрібною торгівлі-юридичних осіб – на 268 млрд грн, а оптовий оборот – на 1785 млрд грн. Це підтверджує факт постійного розвитку сфери торгівлі, а також зростання або збереження на попередньому рівні надходжень від торговельної діяльності до бюджету та формування частки валового внутрішнього продукту.

4. У січні 2022 р. основні показники роздрібною торгівлі у порівнянних цінах знизилися,

що є наслідком впливу зовнішньоекономічних чинників на національну економіку й торгівлю, зокрема. Так, обсяг обороту роздрібною торгівлі з 153602,5 млн грн у грудні 2021 р. зменшився до 127437 млн грн у січні 2022 р., а роздрібний товарооборот підприємств роздрібною торгівлі з 110934,6 млн грн до 89294,3 млн грн, відповідно.

Отже, діяльність сфери торгівлі у 2016–2021 рр. характеризується як позитивними так і негативними кількісними змінами, що знаходять відображення у: збільшенні обсягів обороту роздрібною торгівлі, оптового й роздрібною товарообороту підприємств-юридичних осіб, а також кількості підприємств й зайнятих в торгівлі працівників; зменшенні кількості суб'єктів господарювання оптової й роздрібною торгівлі та чисельності фізичних

Таблиця 2

Основні показники діяльності торгівлі у 2016–2021 рр.

Показники	Роки							Середнє значення	Спарклайн
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2021–2016		
Оборот роздрібної торгівлі, млрд. грн	1175	815	931	1094	1202	1443	+268	1110	
Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі (юридичних осіб), млрд. грн	556	586	668	793	868	1044	+488	752,5	
Оптовий товарооборот підприємств оптової торгівлі (юридичних осіб), млрд. грн	1556	1909	2215	2322	2463	3341	+1785	2301	
Кількість суб'єктів господарювання оптової та роздрібної торгівлі, тис. одиниць	910	838	818	834	826	в	-84	845,2	
Кількість підприємств торгівлі, тис. одиниць	82	90	94	101	98	в	+16	93	
Фізичні особи-підприємці в торгівлі, тис. одиниць	828	748	725	733	728	в	-100	752,4	
Кількість зайнятих працівників в торгівлі, тис. осіб	2182	2223	2356	2385	2353	в	+171	2299,8	

Примітка. Інформація за 2021 р. не подана.

Джерело: складено за даними [5]

осіб-підприємців в торгівлі; від'ємним сальдо обороту роздрібної торгівлі та роздрібною товарообороту у січні 2022 р.

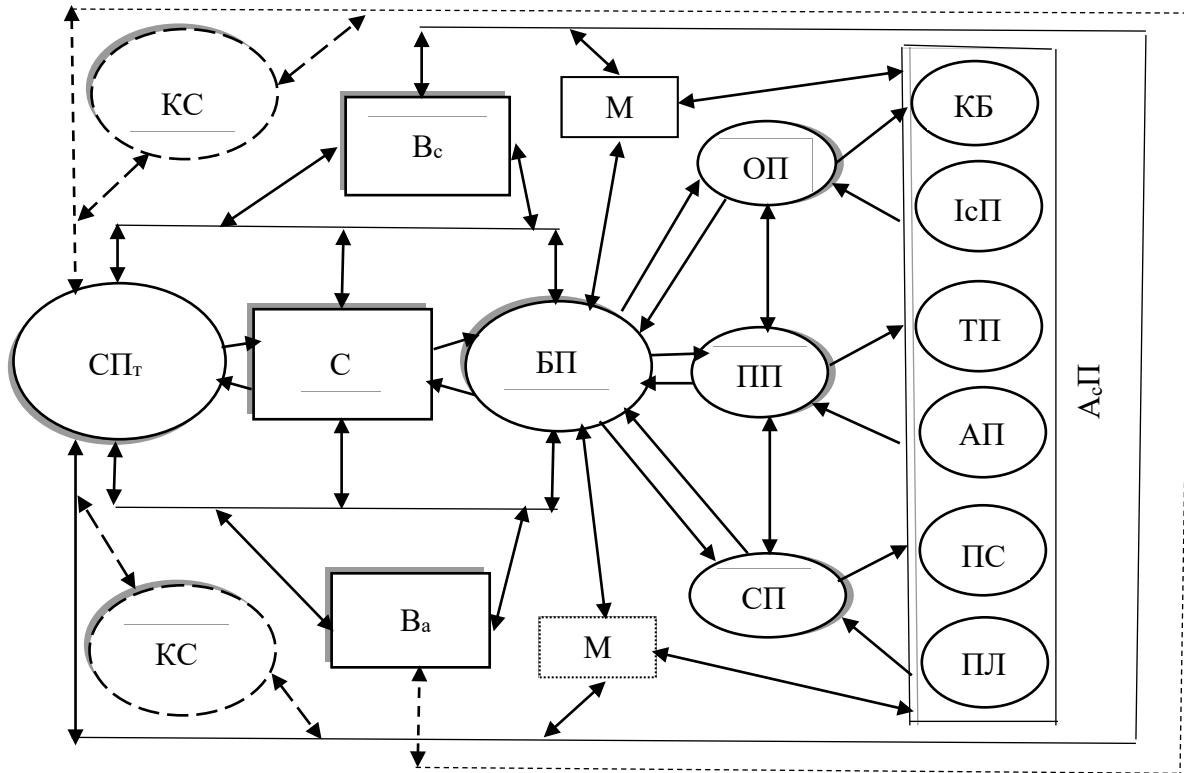
Виконання торгівлею функції забезпечення потреб і запитів споживачів залежить від сформованої суб'єктами господарювання системи продажів. Тож, на підставі вищевикладеного маємо подальше дослідження базувати на власному визначенні системи продажів торговельного підприємства як бізнес-моделі діяльності суб'єкта господарювання, що складається з бізнес-процесів, гнучких й швидко адаптованих до вимог конкурентного середовища з можливістю встановлення зони зростання бізнесу та визначення нових векторів розвитку за постійного аудиту асортиментного портфелю, поєднуючи ABC- і XYZ-аналіз.

Розробляючи модель адаптаційної системи продажів в торгівлі, ми спиралися на доробки вчених і досвід практиків в частині можливих змін за впливу мінливого й непередбачуваного конкурентного середовища функціонування господарюючих суб'єктів.

За дослідженням аналітиків Міжнародного центру Інтернет-торгівлі Allbiz [7], криза завжди розкриває приховані та явні про-

блеми в системі продажів, зокрема, пов'язані з розвитком і застосуванням технологій. Бізнес може бути ефективним у разі постійного моніторингу торговельного середовища й попередження його негативного впливу на організацію процесу продажів. Важливим в цьому сенсі бачиться вивчення чинників впливу. Якщо десять років тому слід було враховувати вплив глобалізації на ритейл, якість та ефективність процесів доведення товарів і послуг до кінцевого споживача; п'ять років – повсюдне впровадження інтернет-технологій й клієнтоорієнтованість, то сьогодні поряд з цими чинниками діяльність торговельних підприємств здійснюється на тлі реалій воєнного стану. При цьому, слід констатувати, що на всіх етапах розвитку ритейлу системоутворюючим чинником є відповідна їх умовам та вимогам система продажів торговельних підприємств.

Як базу побудови бізнес-моделі адаптаційної системи продажів торговельного підприємства нами взято процесний підхід, що у подальшому стає підґрунтям визначення сценаріїв розвитку за різних економічних ситуацій (рис. 1).



де СП_Т – система продажів в торгівлі; КС – конкурентне середовище; С – вибір сегменту діяльності; БП – бізнес-процеси; ОП – організація продажів; ПП – взаємовідносини продавець – покупець; СП – сервісні програми; КБ – клієнтська база; ІсП – інструменти стимулювання продажів; ТП – технології продажів; АП – активізація продажів; ПС – післяпродажний сервіс; ПЛ – програми лояльності; АсП – асортиментний портфель; В_с – вектор розвитку за умов стабільного конкурентного середовища; В_а – вектор адаптації до неочікуваних викликів конкурентного середовища; М – моніторинг конкурентного середовища та бізнес-процесів.

Рис. 1. Бізнес-модель адаптаційної системи продажів торговельних підприємств

Джерело: побудовано авторами

На перший погляд, конфігурація моделі дещо ускладнена, але таким чином в ній відображаються основні бізнес-процеси та кроки щодо просування торговельної послуги. Модель має розгалужену структуру, оскільки є частиною торговельно-технологічного процесу й включає дії щодо приймання товарів, їх опрацювання та організацію процедури реалізації кінцевому споживачу за умови найшвидшого її здійснення. З цієї точки зору подана модель є динамічною з можливістю миттєвого коригування функцій кожного бізнес-процесу або модифікації за умови зміни економічної ситуації чи впливу інших чинників на діяльність суб'єкта господарювання.

Важливим є вивчення драйверів конкурентного середовища, вони впливають на швидкість пристосування до нових викликів, їх розуміння і переформатування системи продажів в нових умовах. Хто цього правила дотримується, той виживає. З іншого

боку, слід враховувати специфіку сегменту, в якому господарюючий суб'єкт діє (оптова, роздрібна торгівля; В2В, В2С; офлайн продажі, e-commerce тощо), оскільки це визначає специфіку організації продажів як головного завдання торговельного бізнесу. Зазвичай, торговельні підприємства здійснюють реалізацію товарів і послуг за моделлю В2С («business to consumer») не залежно від форматів і розмірів, оскільки роздрібні продажі займають лівову частку у сфері торгівлі. Але розвиток форм співпраці на основі аутсорсу, франчайзингу тощо передбачає також функціонування моделі В2В («business to business») [14].

Суб'єкт торговельного бізнесу для забезпечення тривалого функціонування в обраному сегменті, як правило, формує клієнтську базу (споживачі, посередники, постачальники) з метою розвитку різних аспектів взаємовідносин «покупець – продавець», зокрема за

логією їх дослідження у розрізі ABC- та XYZ-аналітик.

Цьому сприяє CRM-система (Customer Relationship Management) в торговельному підприємстві як підгрунтя організації процесу продажів в частині управління відносинами з клієнтами [4]. Слід погодитися з авторами щодо різниці таких систем залежно від типу підприємства й цільового сегменту ринку. Зупинимося на так званих «довгих» (складних) й «швидких» (простих) продажах. У першому випадку продажі є активними й характеризуються як процес, тривалий у часі з виділенням певних етапів з тривалою роботою зі споживачами для побудови системи продажів, результат якої прийнято фіксувати за допомогою воронки продажів. Прості продажі є пасивними, пов'язані з відвантаженням товарів або наданням простих послуг, що виконуються невеликою кількістю працівників. У зв'язку з цим, основним завданням торгівлі є організація продажів, що реалізується через оптимальну для цієї компанії систему [6]. Для того, щоб бізнес мав чіткий орієнтир і визначений вектор руху слід проводити розрахунок

кількісних показників діяльності. Так, згідно з [9], їх можна, виходячи з фази розвитку торговельного суб'єкта, об'єднати в три пули: на початковій фазі запровадження бізнесу; поточні (щоденні) для забезпечення стійкості в продажах та прогнозовані (активна стадія) для зміцнення сегменту діяльності в умовах конкурентної боротьби.

Висновки. Таким чином, оптимальною системою продажів торговельних підприємств є така, що дозволяє в найкоротші терміни адаптуватися до суттєвих й непередбачуваних змін середовища функціонування й забезпечувати організацію торговельно-технологічних процесів в частині підтримки достатнього рівня продажів. Організація діяльності торговельного підприємства, як правило, спрямована на збільшення обсягів продажів завдяки сукупності бізнес-процесів, об'єднаних системою, результатом яких є реалізація товарів відповідно до запитів споживачів, а, відтак, задоволення їх попиту та отримання прибутку.

Перспективами подальших досліджень є експрес-діагностика ефективності адаптаційної системи продажів торговельних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бернович П. Як маркетинг та продажі зробити друзями. URL: <https://leosvit.com/art/yak-marketynng-ta-prodazhi-zrobyty-druzyamy>
2. Кулижский А. «Новая» система продаж: пора «нарезать» цены, а не рубить их топором. URL: <https://kr.by/read/novaya-sistema-prodazh-pora-narezat-tseny-a-ne-rubit-ikh-toporom/>
3. Літвінова В.О., Кічук О.С. Доступність товару у роздрібній торгівлі та втрачені продажі. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2018. Т. 23. Вип. 7(72). С. 130–133.
4. Операційний CRM і управління бізнес-процесами. URL: <https://e-contentum.com.ua/CRM-SALES>
5. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
6. Плоха О., Владико І. Удосконалення бізнес-процесу продажів на основі впровадження CRM системи. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/>
7. Погляд у майбутнє: як зміниться система продажів за кілька років? URL: https://economy.24tv.ua/poglyad_u_maybutnye_yak_zminitsya_sistema_prodazhiv_za_kilka_rokiv_n690691
8. Проскурніна Н.В. Розвиток роздрібної торгівлі в умовах динамічної природи змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 34–38.
9. Савенко О. Математика для роздрібної торгівлі. URL: <https://platforma-msb.org/matematyka-dlya-rozdribnoyi-torgivli-abo-yaki-pokaznyky-rahuvaty-nezalezhnij-kramnytsi/>
10. Система продаж. URL: <https://porarasti.com/sistema-prodazh-cto-eto-takoe-nuzhno-li-eto-vam/>
11. Штефаніч Д., Дячун О. Управління продажем, його функції та об'єктна орієнтація. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2016. Вип. 2. С. 124–132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2016_2_13
12. Що таке альтметрики та на яких ресурсах аналізувати їхні показники? URL: <https://ua.publ.science/uk/blog/cto-takoe-altmetriki-i-s-pomoshchu-kakikh-resursov-ikh-analizirovat>
13. Що таке система продажів. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/korysni-statti/prodazhi-yak-pobuduvati-sistemu-prodazhiv/>
14. B2B, B2C, B2G, C2C: сегментація та специфіка. URL: <https://avivi.pro/ua/blog/b2b-b2c-b2g-c2c-segmentatsiya-ta-spetsifika/>

REFERENCES:

1. Bernovich P. Quam Marketing And Sales Fac Amicitia [How Marketing And Sales Make Friends]. Retrieved from: <https://leosvit.com/art/yak-marketyng-ta-prodazhi-zrobyty-druzyamy> (in Ukrainian)
2. Kulizhskiy A. Novae venditionis ratio: tempus est pretium "secare", nec securi ferire [The "new" sales system: it's time to "cut" prices, and not chop them with an ax]. Retrieved from: <https://kr.by/read/novaya-sistema-prodazh-pora-narezat-tseny-a-ne-rubit-ikh-toporom/> (in Russian)
3. Litvinova V.O., Kichuk O.S. (2018) Availability of good in retail and lost sales [Availability of goods in retail and lost sales]. *Nomenclator ONU nomine I.I. Mechnykov – Bulletin of ONU named after I.I. Mechnykov*, 7(72), 130–133.
4. Operational CRM et processus negotii procuratio [Operational CRM and business process management]. Retrieved from: <https://e-contentum.com.ua/CRM-SALES> (in Ukrainian)
5. Official site of the State Statistics Service of Ukraine [Official site of the State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua> (in Ukrainian)
6. Plokhа O., Vladiko I. Negotiatio venditionesque processus ex inducta systemate CRM emendando [Improving the business sales process based on the introduction of CRM system]. Retrieved from: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/> (in Ukrainian)
7. Futura spectans: quomodo venditionis ratio paucis annis mutabitur? [Looking to the future: how will the sales system change in a few years?]. Retrieved from: https://economy.24tv.ua/poglyad_u_maybutnye_yak_zminitsya_sistema_prodazhiv_za_kilka_rokiv_n690691 (in Ukrainian)
8. Proskurnina N.V. (2018) Progressio commercii grossi in natura dynamica mutationis [Development of retail trade in the dynamic nature of change]. *Bulletin de Uzhhorod National University – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 22, 34–38.
9. Savenko O. Mathematica in grosso [Mathematics for retail]. Retrieved from: <https://platforma-msb.org/matematyka-dlya-rozdribnoyi-torgivli-abo-yaki-pokaznyky-rahuvaty-nezalezhnij-kramnytsi/> (in Ukrainian)
10. Sales systema [Sales system]. Retrieved from: <https://porarasti.com/sistema-prodazh-cho-eto-takoe-nuzhno-li-eto-vam/> (in Ukrainian)
11. Stefanic D., Dyachun O. (2016) Sales procuratio, functiones et objectum orientationis [Sales management, its functions and object orientation]. *Bulletin of Ternopil University Oeconomica – Bulletin of Ternopil National Economic University*, 2, 124–132. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2016_2_13 (in Ukrainian)
12. Quae sunt altmetrica, et quae facultates ad explicandum effectum suum? [What are altmetrics and on what resources to analyze their performance?]. Retrieved from: <https://ua.publ.science/uk/blog/cho-takoye-altmetriki-i-s-pomoshchyu-kakikh-resursov-ikh-analizirovat> (in Ukrainian)
13. Quid est venditio ratio [What is a sales system]. Retrieved from: <https://fractus.com.ua/uk/blog/korysni-statti/prodazhi-yak-pobuduvati-sistemu-prodazhiv/> (in Ukrainian)
14. B2B, B2C, B2G, C2C: justo ac specialia [B2B, B2C, B2G, C2C: segmentation and specifics]. Retrieved from: <https://avivi.pro/ua/blog/b2b-b2c-b2g-c2c-segmentatsiya-ta-spetsifika/> (in Ukrainian)