

*Є. О. Музичка,
аспірант, Київського національного торговельно-економічного університету*

СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТУРИСТИЧНИХ ОПЕРАТОРІВ

*Y. A. Muzychka,
Postgraduate Student, Kyiv National University of Trade and Economy*

SYSTEMS MANAGEMENT SALES MANAGEMENT TOUR OPERATORS

В статті проаналізовано актуальні проблеми формування збутових систем туристичних операторів на основі функціональної, товарної, ринкової, регіональної, сегментної та матричної структур збуту. Висвітлено функціональні напрями ефективної організації системи маркетингової та збутової діяльності туристичних підприємств. Розкрито аспекти організаційної структури збуту великих туроператорів ринку шляхом інтегрування матричної та сегментної організаційних структур.

The article analyzes the current problems of formation of marketing tourism operators based on functional, product, market, regional, and matrix structures segment sales. Deals with the functional areas of the organization of effective marketing and sales activities of tourist enterprises. Reveals aspects of organizational structure of sales by major tour operators market integration and segment matrix organizational structures.

Ключові слова: збут, організаційна структура, споживач, туристичний туроператор.

Keywords: sales, organizational structure, consumer, travel tour.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання туристичних операторів забезпечення оптимального вибору організаційних структур збуту туристичної продукції та проектування туристичних програм є надзвичайним завданням. Серед проблемних питань конструювання організаційних структур збуту – нерациональний вибір типу структури, що здійснюється через вибір в основному функціональної структури і у меншою мірою товарної, ринкової, регіональної, сегментної, матричної та комбінованої структур; недостатня оптимізація рівнів управління організаційної структури; значна ускладненість та скоплікованість внутрішньоструктурних зв'язків тощо. У свою чергу, досягнення ефективності організаційних систем збуту надасть можливість вирішити ряд важливих науково-практичних завдань, зокрема досягнути оптимізації витрат на утримання збутових структур за умови утримання високих збутових показників, покращання координації усіх елементів у збутовій мережі. Особливо це важливо для великих туристичних підприємств (туристичних операторів), оскільки їх збутові канали є розгалуженими та структурно складними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти проблемних питань організаційної структури збуту досліджували такі вітчизняні науковці, як: Л. В. Бондарчук [1], М. І. Козак [2], С. В. Мельниченко [3], Г. І. Михайліченко [4], О. А. Овечкіна [5], Т. І. Ткаченко [6], М. А. Шостак [7] та зарубіжні вчені А. Д. Каурова [8], Р. А. Фатхутдинов [9] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується стаття. **Формулювання мети статті (постановка завдання).** Проте у працях вітчизняних та зарубіжних науковців не висвітлено найбільш ефективну організаційну систему управління в умовах діяльності великих туристичних операторів. Отже, основною метою підготовки наукової статті є аналіз організаційних збутових систем управління та конструювання найбільш ефективної організаційної системи управління збутовою діяльністю туристичних операторів.

Матеріали і методи. Методами дослідження є такі: порівняльний аналіз, синтез, узагальнення, наукової абстракції, індукції, дедукції та формалізації.

Результати. За результатами вивчення організаційних систем управління збутовою діяльністю варто зазначити, що система збуту стає найважливішим елементом для інших підрозділів підприємства, а виробництво є залежним від збуту з точки зору номенклатури, якості та обсягу продукції, яка випускається [10, с. 166].

Під системою збуту більшість вітчизняних та зарубіжних науковців розуміють відкриту систему підприємства-виробника, що формується із сукупності внутрішніх і зовнішніх організаційно-економічних елементів, які забезпечують реалізацію продукції і доведення її до кінцевого споживача. Основним завданням системи збуту є створення умов для перетворення потреб потенційного покупця в реальний попит на конкретний товар [11, 12]. Традиційними елементами системи збуту – є органи збуту, проектування збуту, планування та прогнозування збуту, маркетингового забезпечення збуту, інформаційного забезпечення, контролю збуту (див.табл.1.).

Таблиця 1.
Елементи системи збуту туристичного підприємства*

№ пор.	Елемент	Функції
Підсистема:	органи збуту	відділи збуту, відділи продажів, які займаються пошуком потенційних клієнтів (посередників, споживачів)
	проектування збуту	розробка каналів збуту, вибір бізнес-учасників системи збуту, організація сервісного обслуговування, розробка стратегій продажу та розвитку структури збуту
	планування та прогнозування збуту	Прогнози динаміки ринку та обсягу збуту, стратегічні плани збуту, програми збуту
	маркетингового забезпечення збуту	Історія ринку збуту, типи збутових операцій, конкуренція (історія, стан, перспективи), частка на ринку (історія та аналіз), ціни і ціноутворення, витрати, моделі ринку (збуту), розрахунки, пов'язані зі збутовою діяльністю, рух замовлення, виставлення рахунків, складання кошторисів і звітів
	інформаційного забезпечення	Маркетингові дослідження ринків, реєстр покупців, вихідна та вхідна інформація, друкування і відправлення поштової кореспонденції
	контролю збуту	Контроль діяльності персоналу; контроль і аналіз результатів рекламної діяльності

* Складено автором на основі: [10, с. 166]

До органів збуту належать відділи збуту, відділи продажів, які займаються пошуком потенційних клієнтів (посередників, споживачів), взаємодією з постійними клієнтами, регіональні збутові структури підприємства, керівники компанії різного рівня, безпосередньо або опосередковано відповідальні за результати збутової діяльності (генеральний директор, комерційний директор, директор з розвитку та ін.). Найважливішими функціями органів збуту є управління, планування, координація збутової діяльності компанії і здійснення взаємодії з учасниками (посередниками, споживачами) каналів збуту [12, с. 13].

Завданнями підсистеми проектування збуту є: розробка каналів збуту, вибір бізнес-учасників системи збуту, організація сервісного обслуговування, розробка стратегій продажу та розвитку структури збуту тощо. На етапі проектування системи збуту також визначаються кількість, розмір і розташування мереж реалізації, встановлюється потреба у кількості та типі транспорту, визначається кількість логістичних послуг [12, с. 14].

Функціональна система управління збутовою діяльністю туристичних підприємств в умовах глобалізації залежить насамперед від їх організаційних структур, зокрема служб маркетингу та збуту, що можуть формуватись на основі функціональної структури, товарної, ринкової, регіональної, матричної та сегментної, а також комбінованих їх видів. Вибір товарної структури збуту здійснюється в умовах великого асортименту туристичних продуктів підприємств, вибір регіональної структури здійснюється в умовах великого обсягу реалізації на окремих територіях, вибір матричної структури – в умовах необхідності вирішення довгострокових і короткострокових завдань збуту на туристичному підприємстві.

Функціональна структура управління і організації функцій збуту спрямована передусім на виконання основних маркетингових і збутових функцій, зокрема, аналізування та оцінювання ринків, вироблення рекламної стратегії компанії, створення додаткових каналів збуту та засобів стимулювання збуту, розробку та впровадження на ринку нових видів туристичних послуг, запровадження інноваційних напрямів збуту, контроль за роботою каналів просування туристичних продуктів, удосконалення системи інтернет-маркетингу та інтернет-бронювання, розробку та впровадження програм лояльності, налагодження постійної зворотної комунікації зі споживачами (рис. 1.).



Рис. 1. Функціональна збутова організаційна структура для туристичного оператора*

**– Розроблено автором*

Побудова організаційної маркетингової структури «за видами туристичних послуг» є можливою для застосування в умовах великого асортименту туристичних продуктів, які орієнтовані на різні категорії споживачів. Таким чином, формування збутової системи здійснюється менеджерами по групах туристичних продуктів. Побудова організаційної системи збуту за видами продукту може бути раціоналістичною в умовах наявності значної кількості туристичних продуктів та широкої клієнтської бази у туроператорів.

Класифікація менеджерів за функціями збуту або за видами турпродукту у системі може здійснюватись за такими ознаками: залежно від території надання туристичного продукту (країни Центральної та Східної Європи, Балтії, СНД, Азії та Африки, Сходу, Америки, екзотичні маршрути подорожей); залежно від мотивації туристів (курортно-лікувальні, рекреаційні, культурно-пізнавальні, спортивні, ділові, наукові, релігійні та етнічні); залежно від організаційних засад організації турів (індивідуальний тур (інклюзив-тур) та комплексний тур (пекидж-тур); згідно з формою організації (організовані та самодіяльні); за чисельністю учасників (груповий та індивідуальний); залежно від сезонності (цілорічні та сезонні); залежно від терміну подорожування (короткострокові, середньострокові та довгострокові); відповідно до класу обслуговування (V.I.P. – very important persons, люкс, першого класу, туристичний, бюджетний та економ класу); згідно з масштабами (внутрішній та зарубіжний).

Організація служби маркетингу та збуту за типами споживачів формується на основі розподілу обов'язків менеджерів зі збуту по різних цільових групах покупців. Така структура вважається доцільною, якщо для просування турпродукту конкретному споживачу потрібні специфічні знання з її використання у конкретній ситуації. У даному випадку за менеджерами також закріплюються різні цільові групи споживачів і увесь спектр завдань, крім реклами. Слід зазначити, що служба маркетингу як структура – це відображення певної організаційної роботи на ринку. І формальним розподілом функціональних обов'язків між службами та службовцями проблема ефективної роботи не вичерпується [2, с. 87].

Туроператорам доречно здійснювати розподіл споживачів послуг за статусом споживача (споживач-фізична особа, споживач-юридична особа), а відповідно споживачів-фізичних осіб – за віковими категоріями, освітою, рівнем доходу, соціально-професійним критерієм, рівнем клієнтського обслуговування. Споживачів-юридичних осіб варто розподіляти на корпоративних клієнтів та посередників ринку, а також за рівнем клієнтського обслуговування (рис. 2).

Проблема пролягає у тому, що зазвичай завдання, пов'язані з оптимізацією доходів та обсягів збуту, визначенням оптимальних об'ємів та мінімізацією витрат завдяки проведенню ефективної політики управління збутом та використанню трудових ресурсів, вирішують окремо [13, с. 225].



Рис. 2. Збутова організаційна структура для туристичного оператора, орієнтованого на широкий ринковий масштаб*

*– власна розробка автора

Примітки : А – споживачі-юридичні особи (А₁– корпоративні клієнти, А₂– посередники ринку (турагентства, турагенти юридичні та фізичні особи), А₃– корпоративні V.I.P.-клієнти).
В – споживачі-фізичні особи (В₁– фізичні особи, В₂–V.I.P.-покупці).

Територіальна структура збуту організовується через точки продажу у регіонах діяльності. Так, розподіл діяльності українського туроператора у межах внутрішнього ринку може здійснюватись на основі градації регіонів України: на Карпатський, Придністровський, Подільський, Придніпровський, Поліський, Придонецький, Причорноморський, Кримський регіон з подальшим розподілом на області та у разі потреби – на райони.

Ще один досить складний вид організаційної структури маркетингу та збуту – матрична організаційна структура, що є результатом використання кількох принципів її побудови. Відмітною її рисою є те, що менеджер може бути підпорядкованим двом керівникам (наприклад, керівником відділу бронювання та керівникові служби маркетингу та збуту). Крім того, у цій структурі функціонує головний маркетинг-менеджер і департамент маркетингу, які здійснюють поєднання горизонтальних та вертикальних зв'язків [9, с. 325]. Провідні маркетингологи запевняють, що матрична структура служби маркетингу та збуту найбільш пристосована до змін на ринку і сприяє швидкому прийняттю управлінських рішень, проте вона є досить складною та вимагає значних затрат.

Користується популярністю і структура управління за сегментами, що передбачає наявність окремих структурних одиниць, орієнтованих на розвиток окремих сегментів ринку за споживачами. Таким чином, у кожному сегменті задіяний лише один менеджер зі збуту туристичного продукту.

Обираючи організаційну структуру управління і організації функції збуту, зазвичай звертають увагу на одну із наведених нижче особливостей:

1. Розподіл організаційної системи збуту з пріоритетом орієнтації на територіальний розподіл або на споживчі групи. Рішення відносно територіальної структури на противагу орієнтованих на клієнта структур полягає у визначенні необхідності географічного розширення діяльності туроператора або централізованої структури по окремих споживчих сегментах.

2. Формування організаційної системи збуту, орієнтованої на централізоване чи децентралізоване управління та матричне управління.

3. Побудова системи збуту на основі вертикально-організованої або горизонтально-організованої структури. Акцент на вертикальній структурі (або функціональній) і горизонтальній (або структурі бізнес-процесів) здійснюється на основі важливості крос-функціональної координації діяльності для залучення споживачів туроператорами та досягнення бізнес-цілей.

Вибір структури у кінцевому результаті, визначає основне групування процесів і штатних одиниць, використовуваних для стимулювання продажів. З огляду на це найбільш успішним вважається комбіноване поєднання різних видів структур.

В основному вибір структури управління і організації функції збуту обумовлено ступенем її централізованості чи децентралізації.

У централізованих структурах організація та оцінка процесів стимулювання збуту, рекламної діяльності, маркетингового аналізу здійснюється із центру. У той час, як у децентралізованій структурі менеджери з продажу на місцях виконують значну частину цих функцій. Ступінь децентралізованості структури, як правило, може залежати від розміру витрат на експлуатацію такої структури.

Для туроператорів, що мають незначні обсяги продажів та вартість активів, централізоване корпоративне управління може бути ефективним. Зі збільшенням обсягів операцій та формуванням нової клієнтської бази та філійної мережі зростає потреба більш гнучко реагувати на місцеві потреби споживачів, і відповідно більш доцільним є застосування децентралізованої структури управління і організації функції збуту. Децентралізація операцій у цьому випадку надає великі повноваження менеджерам з продажу на місцях, і дозволяє їм виявляти ініціативу та формувати інноваційні туристичні продукти на місцевому рівні, що пришвидшує збутові процеси.

Для забезпечення ефективного функціонування деконцентрованої (децентралізованої, розосередженої) структури управління і організації функції збуту варто сформувати децентралізовані точки продажів, що використовуються для забезпечення кращого обслуговування клієнтів, у той час як основна частина функцій організації збуту – централізовані.

У кризовий період зміни у структурі управління організації можуть бути спрямовані на створення умов для виживання завдяки більш раціональному використанню ресурсів, зниженню витрат і більш гнучкому пристосуванню до зовнішнього середовища. Вибір структури стратегічного планування визначається багатьма факторами: складністю організаційної структури підприємства, її специфічними властивостями, набутим досвідом і традиціями планування. Однак в усіх випадках доводиться вирішувати питання щодо того, яким повинен бути підрозділ – лінійним чи штабним. Однозначної відповіді на це питання не має, тому що до його вирішення у кожній організації потрібно підходити індивідуально [7, с. 285].

Враховуючи достатню кількість робіт, які можуть бути використані на стадії проектування відділів маркетингу, все ж необхідно зазначити, що рекомендації з проектування, по-перше, занадто «схематичні»; по-друге, надзвичайно універсальні і не зосереджують увагу на чинниках зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на туристичне підприємство, а також специфіку його діяльності на ринку [2, с. 79]. Зазвичай функції служби маркетингу у великих туристичних підприємствах покладено на комерційного директора або заступника директора зі збуту [8, с. 80].

Збутова діяльність великих туристичних операторів вимагає ефективних налагоджених організаційних схем збуту туристичних продуктів. Головною характеристикою організації процесу збуту великих у туристичних підприємствах – є проникнення в турбізнес транспортних, страхових, промислових, банківських і торгових компаній. При цьому, організація обслуговування цими фірмами відбувається у стандартних умовах туроператора на основі ділових відносин, які склалися з готельними та іншими підприємствами [5, с. 96].

Враховуючи особливості діяльності туроператорів на ринку, можна стверджувати, що їх діяльність орієнтована на визначення переваг туристичних продуктів шляхом інформації про споживчий попит, переваг та уподобань споживачів, об'єднання та синтез різних видів послуг (туристичних, транспортних) в окремі пакети послуг, надання інформації споживачам про туристичні маршрути, їх переваги та можливості для покупців.

Оскільки діяльність великих туроператорів на ринку здійснюється за всіма напрямками, наявною є розгалужена регіональна мережа, великий асортимент туристичних продуктів, різні сегменти клієнтів та системна маркетингово-збутова діяльність. Отже, формування оптимальної структури управління і організації функції збуту необхідно здійснювати у функціональному, сегментному, продуктовому та територіальному напрямках.

На нашу думку, формування структури управління і організації функції збуту туристичного оператора можна вдосконалити шляхом ієрархічного поєднання матричної та сегментної організаційних структур, що дозволить оптимізувати витрати на збут та досягти належної її деконцентрованості.

На централізованому рівні забезпечується робота департаменту збуту за такими функціональними напрямками: вивчення ринків збуту, планування виробництва турпослуг, реклама та збутова діяльність. За допомогою окремої штатної одиниці здійснюється модерування та обслуговування електронних засобів збуту, зокрема збуту через корпоративний сайт, соцмережі.

На децентралізованому рівні забезпечується робота збутових напрямів на внутрішньому та зовнішньому ринках. Територіальні відділення із керівниками збуту та відповідними збутовими підрозділами на внутрішньому ринку можуть бути розподілені по окремих регіонах України, а саме: Азово-Чорноморському; Дніпровсько-Дністровському, Карпатському та Кримському регіонах крім того з керівниками збуту та підрозділами по окремих областях України у межах вищенаведених регіонів.

На регіональному рівні (областному) розподіл менеджерів збуту відбуватиметься по туристичних продуктах (туристичних напрямках), зокрема, внутрішніх та зовнішніх туристичних продуктах. Розподіл менеджерів за напрямками збуту по внутрішніх продуктах у великих туристичних компаніях може відбуватись одночасно із розподілом на менеджерів окремих продуктів: курортно-лікувальних та рекреаційних турів; пізнавальних; ділових; інших турів. Розподіл менеджерів збуту по зовнішніх продуктах може здійснюватись залежно від території запланованих поїздок споживачів (туристичні продукти країн ЦСЄ, Балтії, Європи та Західної Європи, Південної Європи, країн СНД і Східної Європи та ін. (рис. 3).

Зростання обсягів туризму відображається на транспортній і комунікаційній сферах, які під впливом зростаючого попиту на подорожування стали одними із головних споживачів інноваційних продуктів, а саме систем комп'ютерного бронювання, електронних систем інформації і комунікацій [3, с. 96]. Тому у сформованій структури управління і організації функції збуту туроператора передбачена також штатна одиниця – модератор збуту через сайти, діяльність якого буде зосереджена на пошуку нових споживачів у мережі, опрацюванні та прийомі замовлень.

Позитивними чинниками формування дослідженої нами структури управління і організації функції збуту є наявність збутових ланок на всіх рівнях управління та охоплення засобами стимулювання збуту всіх напрямів діяльності туристичного оператора. Негативними чинниками можуть бути значна розгалуженість структури та недостатня гнучкість у прийнятті управлінських рішень.

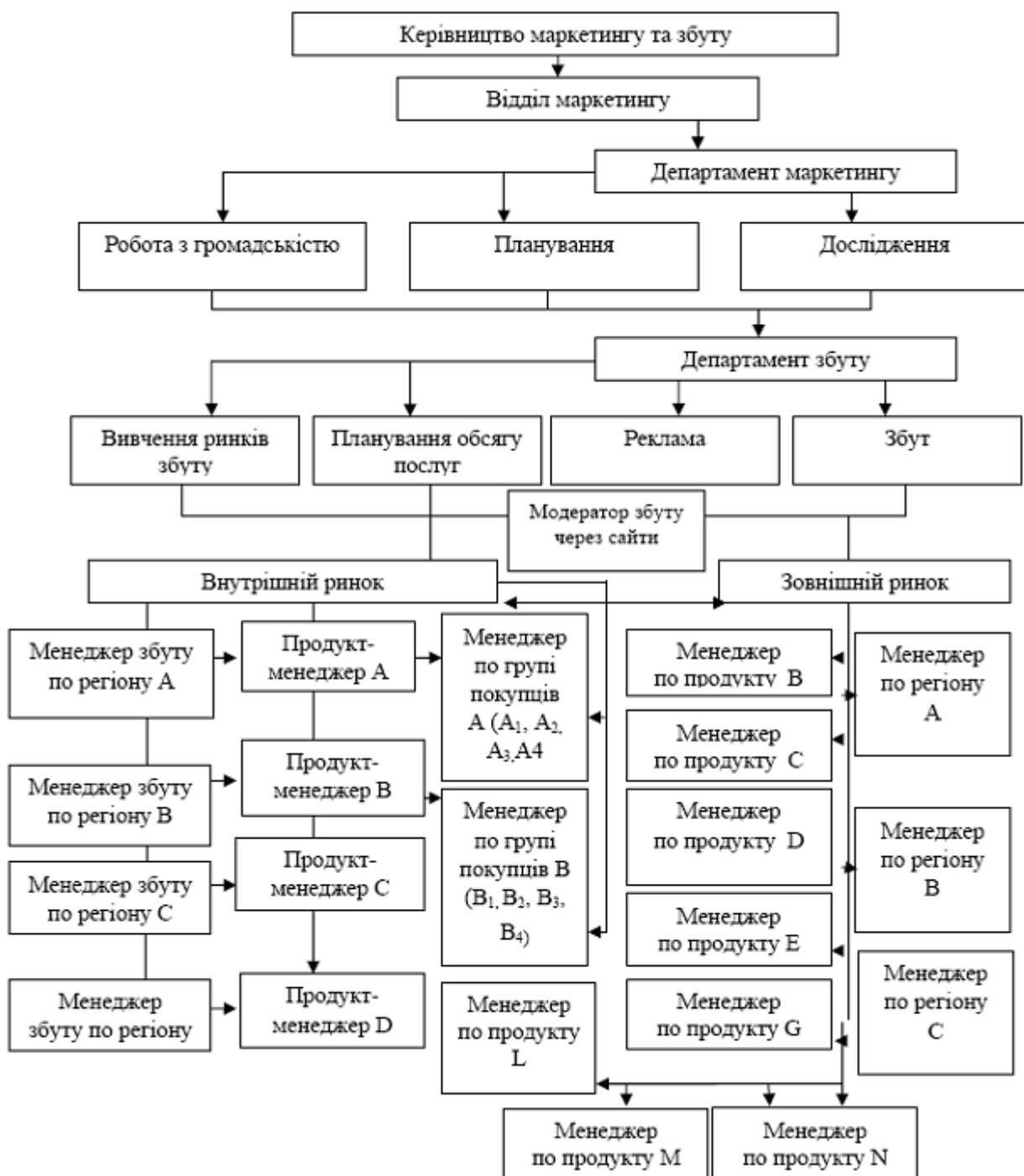


Рис. 3. Вдосконалена структура управління і організації функції збуту туристичного оператора І групи*

* – власна розробка автора

Примітки: Внутрішні регіони: А – Азово-Чорноморський; В – Дніпровсько-Дністровський; С – Карпатський; D – Кримський; Зовнішні регіони А – СНД; В – Центральна Європа; С – Західна Європа та ін. Продукти: А – внутрішні туристичні продукти; В, С, D, E, G, L, M, N – зовнішні туристичні продукти. Група покупців: А – юридичні особи-турагенти та туроператори (А₁ – корпоративні клієнти, А₂ – посередники-туроператори, А₃ – посередники-турагентства та турагенти, А₄ – корпоративні VIP-клієнти); група покупців В – споживачі-фізичні особи (В₁ – фізичні особи, В₂ – VIP-покупці). G – туристичні продукти Туреччини, Єгипту, ОАЕ, Ізраїлю; L – туристичні продукти Таїланда, Індії, Китаю; М – туристичні продукти країн Америки, Мексики, Аргентини, Канади, Австралії; N – туристичні продукти екзотичних островів. Крім того, у межах кожного регіону (області) по внутрішніх продуктах А та по продуктах В, С, D працюватимуть менеджерами збуту по покупцях (група покупців А – юридичні особи: А₁ – корпоративні клієнти, А₂ – посередники-туроператори, А₃ – посередники-турагентства та турагенти, А₄ – корпоративні VIP-клієнти); група покупців В – споживачі-фізичні особи (В₁ – фізичні особи, В₂ – VIP-покупці). Окремою функціональною одиницею є модератори збуту через сайт та соцмережу – модератор по фізичних особах та модератор по юридичних особах.

Впровадження запропонованої структури управління і організації функції збуту туристичного підприємства варто здійснюватись за такими основними етапами: аналіз функціонування схем організації маркетингу та збуту туроператора (визначення, переваг, недоліків, загроз та можливостей); проектування бажаної організаційної збутової структури; напрацювання комплексу заходів щодо поступового перетворення структурних підрозділів у запроєктовані; моніторинг ефективності та результативності діяльності маркетингових та збутових підрозділів по результатах реорганізації; впровадження корегуючих заходів щодо змін організаційної структури.

Управлінський механізм регулювання діяльності туристичних підприємств має бути доповнений необхідними процесами щодо розроблення та імплементації різних видів інновацій при формуванні та збуті нових продуктів, ефективності застосування інноваційного потенціалу пропорційно можливостям та перспективам розвитку підприємства [4].

Пропонуємо оцінку визначення ефективності системи збуту за такими показниками: відношення загальних фактичних витрат до загального обсягу продажу; відношення витрат на маркетингові дослідження до загального обсягу збуту; відношення витрат на просування до обсягу збуту; співвідношення витрат і збуту за кожним товаром і ринком; відношення валового прибутку до обсягу збуту [11, с. 220]. Таким чином, застосування напрацьованої нами структури управління і організації функції збуту матиме оптимальне співвідношення загальних фактичних витрат і загального обсягу продажу та співвідношення витрат до збуту по окремих туристичних продуктах і територіях.

Висновки. За результатами проведених досліджень можна узагальнити, що формування збутових систем туристичних операторів необхідно здійснювати із урахуванням забезпечення функціональної, товарної, ринкової, сегментної та матричної основ збуту. Умовами побудови ефективної системи збуту туроператора є масштабність діяльності, розвиток філійної мережі, асортимент туристичної продукції та охоплення сегментів споживачів туристичних продуктів. Найбільш оптимальним поєднанням у структурі управління і організації функції збуту туристичного оператора є синтез матричної та сегментної організаційних структур, що дозволить забезпечувати функціональну основу збуту на центральному рівні та наявність збутової мережі за територіями, продуктами та основними споживачами послуг туристичних операторів. Перспективними, для наукових розробок є питання визначення критеріїв оптимальності організаційних систем збуту та їх оцінювання.

Література.

1. Бондарчук Л. В. Удосконалення організаційної структури підприємства в системі ефективного менеджменту персоналу : [стаття] / Л. В. Бондарчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – №1. – С. 101–104.
2. Козак М. І. Еволюція збутової служби: актуальні проблеми і кадрове забезпечення / М. І. Козак // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 4 (58). – С.83-90.
3. Мельниченко С. В. Автоматизовані системи бронювання в туризмі / С. В. Мельниченко, К. Єсіпова // Культура народів Причорномор'я. – № 140/2008. – С. 96 – 100.
4. Михайліченко Г. І. Формування об'єктів інноваційного розвитку в сфері туризму / С. В. Мельниченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.confcontact.com/20101224/5_mihajlich.php. – Назва з екрану.
5. Овечкіна О. А. Планування маркетингу. – 2-ге вид. перероб. та допов. [текст] : навч. посіб. / О. А. Овечкіна, Д. В. Солоха, К. В. Іванова, та ін. – К. : Центр навч. л-ри, 2013. – 352 с.
6. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу Монографія / Т. І. Ткаченко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 463 с.
7. Шостак М. А. Использование концепции внутреннего маркетинга в рамках стратегии устойчивого развития предприятий сферы услуг / М. А. Шостак // Сталий розвиток підприємств сфери послуг. – 2008. – С. 281–287.
8. Каурова А. Д. Организация сферы туризма / А. Д. Каурова. – СПб. : Издат. Дом “Герда”, 2008. – 368 с.

9. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : [учеб. для вузов. – 6-е изд.] / Р. А. Фатхутдинов. – СПб. : Питер, 2013. – 448 с.

10. Шилько И. С. Совершенствование управления системой сбыта продукции предприятия на основе взаимодействия маркетинга и логистики / И. С. Шилько // Перспективы науки и образования. – 2013. – № 2. – С. 164–171.

11. Морохова В. О. Методичні положення комплексного маркетингового аналізу систем збуту / В. О. Морохова, І. Ф. Лорві // Економічні науки (Серія “Економіка та менеджмент”): Зб. наук. пр. – Луцький нац. тех. ун-т. – Вип. 8 (30). – Луцьк, 2011. – С. 218–226.

12. Наумов В. Н. Развитие понятийного аппарата и элементы системы сбыта / В. Н. Наумов // Маркетинговое управление в коммерции и логистике : Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – С. 13–18.

13. Огліх В. В. Оптимізація процесу керування підприємством в рамках виробничо-збутового циклу [Електронний ресурс] / В. В. Огліх, Т. І. Єфанова, Т. Г. Ніколаєв // Бізнес Інформ. – 2012. – № 3. – С. 224–227.

14. Садеков А. А. Управление предприятием в условиях кризиса : монографія / А. А. Садеков, В.В. Цурик. – Донецк : ДонГУЭТ, 2006. – 178 с.

References.

1. Bondarchuk L.V. (2009), “Improving organizational structure in a system of effective personnel management”, *Bulletin of Khmelnytsky National University*, vol. 1, pp. 101-104.

2. Kozak M.I. (2006) “The evolution of marketing services: issues and Staffing”, *Actual problems of economy*, vol. 4, pp.83-90.

3. Melnichenko S.V. and Esipova K.A. “Automated booking system in tourism”, *Culture of Black Sea*, vol. 140, pp. 96 - 100.

4. Mykhaylichenko G.I. (2010) “Formation objects innovative development in tourism”, *Problems of formation of the new economy of the XXI century* [Online], available at: http://www.confcontact.com/20101224/5_mihajlich.php (Accessed 12 Jan 2015).

5. Ovechkina O.A. (2013) “Marketing planning”, 2nd ed, K. Center teach.

6. Tkachenko T.I. (2009) “Sustainable Tourism Development: Theory, Methodology, business realities” Monograph, Kyiv National University of Trade and Economy.

7. Shostak M.A. (2008), “Using the concept of internal marketing within the strategy of sustainable development of service industries”, *Sustainability service industries*, vol.5, pp. 281-287.

8. Kaurova A.D. (2008), “Organization of tourism”, Home "Gerda", St. Petersburg.

9. Fathutdynov R.A. (2013), “Innovation Management” [Textbook. for high schools. - 6 th ed.], St. Petersburg.

10. Shylko I.S. (2013), “Improving the management of enterprise distribution system based on the interaction between marketing and logistics “, *Prospects of science and education*, vol 2. - pp. 164-171.

11. Morohova V.A. and Lorvi J.F. (2011), “Methodical provision of integrated marketing analysis of sales”, *Economics (Series "Economics and Management")*, Lutsk Univ., Vol. 8 (30), pp. 218-226.

12. Naumov V.N. (2010), “Development of conceptual apparatus and elements of marketing”, *Marketing Management in commerce and logistics: Univ SPSUEF*, vol.4, pp. 13-18.

13. Ohlih V.V. (2012), “Optimization of enterprise management within the supply-side cycle”, *Business Info*, vol. 3, pp. 224-227.

14. Sadekov A.A. and Tzurikov V.V. (2006), “Enterprise Management in Crisis: monografiya”, DonGUET, Donetsk.

Стаття надійшла до редакції 20.01.2015 р.