

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ КОМЕРЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

### AREAS OF IMPROVEMENT OF EFFECTIVENESS SALES POLICY OF COMMERCIAL ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

*Дослідження присвячено питанням наукового обґрунтування та систематизації напрямів підвищення результативності збутової політики комерційних підприємств на основі уточнення її змісту та через призму діагностування умов та факторів впливу на її формування, її структурних елементів як системи і об'єкту управлінського впливу, мети і завдань, що реалізуються такими структурними елементами. У процесі дослідження виявлено доцільність поєднання базових методологічних та методичних засад, принципів та інструментарію концепцій менеджмент-маркетингу, логістичної, заінтересованих сторін, проактивного управління. Визначено їх сутнісні риси та умови, за яких вони здатні підвищувати результативність формування та реалізації збутової політики комерційних підприємств. Обґрунтовано, що результативність збутової політики визначається можливостями комерційних підприємств застосовувати відповідне програмне забезпечення та оптимально використовувати потенціал персоналу, канали комунікації зі стейкхолдерами у процесі прийняття і реалізації ключових управлінських рішень.*

**Ключові слова:** збутова політика, система, цілі, фактори впливу, функції управління, результативність, стейкхолдери.

*Исследование посвящено вопросам научного обоснования и систематизации направлений повышения результативности сбытовой политики коммерческих предприятий на основе уточнения их содержания и призму диагностики условий и факторов влияния на ее формирование, ее структурных элементов как системы и объекта управленческого воздействия, целей и задач, реализуемых такими структурными элементами. В процессе исследования выявлено целесообразность сочетания базовых методологических и методических основ, принципов и инструментария концепций менеджмент-*

*маркетинга, логистической, заинтересованных сторон, проактивного управления. Определены их существенные черты и условия, при которых они способны повышать результативность формирования и реализации сбытовой политики коммерческих предприятий. Обосновано, что результативность сбытовой политики определяется возможностью использования программного обеспечения и оптимально использовать потенциал персонала, каналы коммуникации со стейкхолдерами в процессе принятия и реализации ключевых управленческих решений.*

**Ключевые слова:** сбытовая политика, система, цели, факторы влияния, функции управления, результативность, стейкхолдеры.

*This article presents the scientific substantiation and systematize ways of increasing efficiency of sales policy of commercial enterprises. The basis of the justification of these areas laid clarify its content, diagnose conditions and factors influencing its formation, the analysis of the structural elements of sales policy as a system and as facility management influence, goals and objectives, implemented such structural elements. The study found the combination appropriateness basic methodological and methodical principles, principles of management concepts and tools of management-marketing, logistics, stakeholders, proactive management. The authors define their essential characteristics and the conditions under which they can improve the efficiency of managing marketing policy of commercial enterprises. The study proved that the impact of sales policy determined by commercial enterprises opportunities to apply appropriate software, make optimal use of the potential of staff and channels of communication with stakeholders in the adoption and implementation of key management decisions.*

**Keywords:** sales policy, system goals, influence, management, effectiveness, stakeholders.

УДК 658.81

**Кавтиш О.П.**

к.е.н.,  
доцент кафедри економіки  
і підприємництва,  
Національний технічний  
університет України  
Київський політехнічний інститут  
імені Ігоря Сікорського

**Молоденков П.О.**

студент,  
Національний технічний  
університет України  
Київський політехнічний інститут  
імені Ігоря Сікорського

**Постановка проблеми.** Ключовим джерелом забезпечення довгостроково розвитку, нарощення економічного потенціалу та отримання прибутку для комерційних підприємств виступає їх збутова діяльність. У той же час, як показує практика господарювання у структурі національного господарства, вони виявилися не готовими до її ефективного здійснення в умовах динамічних соціально-економічних змін, кризових процесів та подальшої структурної перебудови економічної системи.

Однією з причин такого стану є відсутність та обмеженість застосування науково обґрунтованих підходів до розуміння сутності і структури збутової політики, переважання традиційного управлінського інструментарію і класичних підходів менеджменту та маркетингу, нераціональної постановки

мети і завдань збутової політики, низький рівень застосування новацій у процесі управління нею, інтуїтивного прийняття рішень. Все це ставить питання про теоретичне і практичне обґрунтування ключових напрямів підвищення її результативності через призму зазначених складових.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання сутності та структури збутової політики комерційних підприємств є предметом досліджень таких вчених, як: Ключник А.В., Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П., Бармашова К.С., Лагоцька Н.З. та ін. Напрями удосконалення збутової політики у частині раціонального та науково обґрунтованого аналізу факторного впливу досліджується у працях Гамалія В.Ф., Азарової А.О., Амоші Н.Ю., Michael W. Lodato та ін. Проблеми необхідності

імплементатії у діяльність підприємств сучасних інноваційних концепцій та підходів до управління, у т. ч. збутовою політикою, є предметом наукових пошуків Чорноуса Г.О., Лорві І.Ф., Щєбликіної І.О., Тюріної Н.М., Мірошніченка К.М.

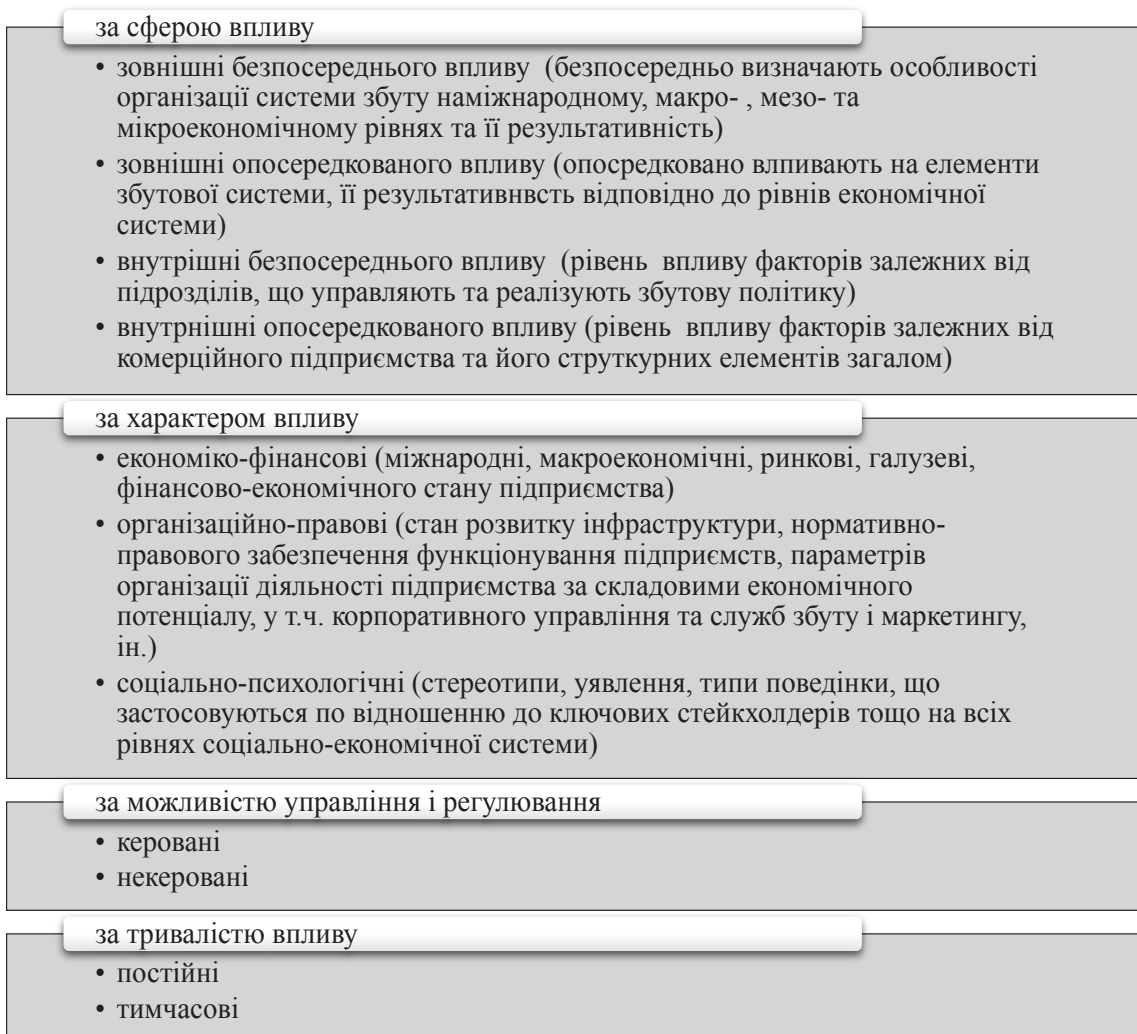
Проте аналіз зазначених публікацій свідчить, що вони переважно стосуються окремих зрізів аналізу сутності та напрямів удосконалення збутової політики, що ставить питання про необхідність пошуку основ їх систематизації, узагальнення та відпрацювання загальних напрямів підвищення її результативності.

**Мета дослідження** полягає у ідентифікації та систематизації ключових напрямів підвищення результативності збутової політики як основи нарощення економічного потенціалу комерційних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз наукової літератури дає можливість визначити, що збутова політика комерційного підприємства представляє собою комплексний план захо-

дів, принципів, правил, методів, інструментарію та безпосередніх дій менеджменту щодо вибору та реалізації соціально-економічних рішень у частині досягнення сформованої ідеології збутової діяльності і стратегії розвитку комерційного підприємства на окремих етапах її здійснення в розрізі та на основі взаємоузгодження із основними напрямками його діяльності. Вона розробляється за конкретними складовими збутової діяльності комерційного підприємства, які потребують забезпечення найбільш ефективного управління для досягнення поставленої стратегічної мети. З огляду на зазначене вона є об'єктом управлінського впливу, орієнтованого на раціонально обґрунтовану і системну ідентифікацію та безпосереднє її запровадження для досягнення мети та завдань збутової діяльності у процесі функціонування комерційного підприємства у стратегічній перспективі.

Наразі, як свідчить теорія та практика діяльності комерційних підприємств, їхня збутова політика є переважно низько результативною. На наш



**Рис. 1. Фактори впливу на результативність збутової політики підприємства**

Джерело: уточнено на основі [1; 3-5]

погляд, це пов'язано, насамперед, з вузьким розумінням сутності збутової політики (як маркетингової політики або збуту у вузькому значенні слова).

Крім того, як влучно зазначає Гамалій В.Ф., на неї впливає низка керованих та некерованих факторів розподілу. Вони актуалізують та ускладнюють вирішення проблем зовнішнього (взаємодії з ринковими агентами) і внутрішнього (функціональні і системні) характеру у діяльності комерційних підприємств. Внутрішні проблеми – це проблеми ефективних комунікацій, зворотного зв'язку, відсутності стратегічної орієнтації, поверхневий аналіз ситуації на ринку, низька адаптивність підприємства та ін. [1].

Азарова А.О. та Байдалюк Л.В. зауважують на тому, що вітчизняні підприємства наразі загалом важко адаптуються до умов невизначеності та мінливості конкурентного середовища [2].

Бондаренко В.М. і Тягунова З.О. систематизують фактори, що впливають на ефективність збутової політики [3]. Подібну структуру факторів можна зустріти і у роботах [1; 4; 5] (рис. 1).

У той же час варто зазначити, що вплив зовнішніх факторів на діяльність комерційних підприємств визначається специфікою рівня їхньої діяльності (місцевий, регіональний, національний чи міжнародний), галузевою специфікою, станом конкуренції на відповідному ринку, а також інституціональним забезпеченням, рівнем централізації чи децентралізації у сфері управління підприємницькою діяльністю, показниками розвитку інфраструктури.

Серед внутрішніх варто говорити про загальні фактори, залежні від підприємства (масштаби, потужності, організаційна структура, стиль керівництва, стан корпоративного управління, показники фінансово-економічного стану, соціально-психологічний клімат, корпоративна культура, рівень економічного потенціалу тощо), а також залежні від підсистем збутової політики (її організація, ресурсне забезпечення, ступінь та канали взаємодії з іншими підсистемами комерційного підприємства та зовнішнім середовищем тощо). Кожен із зазначених факторів може при відповідному ступені впливу або способах адаптації чинити відчутний або слабкий, конструктивний або деструктивний вплив на результати реалізації збутової політики.

Проте наразі варто говорити про те, що соціально-економічна криза національного господарства, яка носить системний характер і відображається низкою диспропорцій процесу суспільного відтворення за ключовими елементами (виробництва, розподілу, обміну, споживання), галузями, регіонами, підвищила ризики діяльності комерційних підприємств. При поєднанні з внутрішніми факторами впливу означені зовнішні формують досить складні умови для ведення їх безпосе-

редньої діяльності, утримання та нарощення економічного потенціалу загалом, у т. ч. і за рахунок основної – збутової діяльності.

Усе це вимагає пошуку та наукового обґрунтування ключових напрямів підвищення результативності збутової політики комерційних підприємств, для яких вона виступає базовою з позицій отримання прибутку та динамічного розвитку і зростання.

На наш погляд, такі напрями повинні містити у основі чітке усвідомлення мети і завдань збутової політики, логіки її структурної декомпозиції, ключових функцій управління нею. Більш детально зупинимось на кожній із зазначених складових.

У праці [3] визначено ключові цілі та підцілі збутової політики, що визначаються генеральною метою діяльності підприємства: генеральна мета – підвищення ефективності; підцілі першого рівня – зростання обсягів збуту і частки ринку, забезпечення стабільного економічного становища підприємства; підцілі другого рівня – задоволення споживчого попиту; досягнення переваг над конкурентами; збереження частки ринку. Усі вони конкретизуються у відповідних завданнях, що стоять перед підприємством.

У роботі [2] питання виявлення ключової мети і завдань збутової політики вирішується шляхом застосування економіко-математичного моделювання, а саме системи підтримки прийняття рішень. Ключова ціль авторами при цьому визначена як підвищення ефективності просування товару на ринок. При цьому також побудовано дерево цілей збутової політики з урахуванням проектів, підцілей, за рахунок яких вони можуть бути досягнуті, та показників, якими їх доцільно оцінювати.

У роботі [1] автор зазначає, що цілі збутової політики формуються як на тактичному, так і на стратегічному рівні. Крім того, автор рекомендує деталізувати зазначені цілі за такими аспектами, як: спосіб вираження (якісні і кількісні), можливості і необхідність досягнення (обов'язкові, імовірні, бажані); ключовими результатами (економічні та розвитку).

На наш погляд, усі зазначені підходи у тій чи іншій мірі відображають сутність цілей та завдань збутової політики, проте з урахуванням сутності збутової діяльності для комерційного підприємства варто говорити про доцільність розуміння під цілями збутової політики саме стратегічної орієнтації (довго- та середньострокової), а під завданнями – тактичної. Їх поділ на економічні та розвитку прямо накладається на класифікацію стратегічних – цілі розвитку та тактичних – економічні завдання. Крім того, усі цілі і завдання збутової політики мають бути кількісно вимірюваними і вираженими, оскільки їхнє якісне вираження унеможливило б постановку і виконання встановлених завдань.

Зокрема довгострокові стратегічні цілі (мета та цілі) збутової політики комерційного підприємства повинні розглядатись у контексті загально корпоративної, функціональних та операційних стратегії, місії та філософії його діяльності і відображати можливість нарощення ринкового потенціалу

загалом через призму сутності збутової політики та діяльності. Середньострокові цілі – деталізувати за кількісними показниками можливості відповідного рівня досягнення мети і довгострокових залежних від неї цілей у відповідній часовій перспективі з урахуванням динаміки поведінки серед-

Таблиця 1

**Завдання підсистем збутової політики як системи**

Підсистеми збутової політики	Основні завдання, що реалізуються підсистемами
корпоративне управління	формулювання та стратегічний контроль реалізації мети і завдань збутової політики у контексті загально корпоративних місії, філософії, культури, стратегії, функціональних та оперативних стратегій, їхнє взаємоузгодження, встановлення відповідних етичних орієнтирів ринкової поведінки з ключовими стейкхолдерами та ін.
управління цільовим ринком	вибір цільового ринку, вироблення заходів щодо управління основними процесами на ньому (вибір та позиціонування, сегментація, утримання і збільшення ринкової долі, виявлення тенденцій подальшого розвитку за обраними сегментами тощо) з урахуванням відповідних обмежень нормативно-правового, техніко-технологічного, соціально-культурного, економічного, екологічного тощо характеру
управління ціновою політикою	обґрунтування, розробку, оптимальну зміну чи адаптацію відповідного методичного підходу у ціноутворенні з урахуванням загальної фінансово-економічної політики підприємства, зокрема, політики витрат та доходів, його стратегічних та тактичних завдань, ЖЦ ринку, його структури, товарної політики, динаміки факторного впливу тощо
управління товарною політикою	ідентифікація ключових характеристик товару і можливостей його застосування для забезпечення досягнення короткострокових комерційних завдань, середньо- і довгострокових цілей розвитку, застосування комплексу інструментів планування, прогнозування, контролю, аналізу, регулювання товарного асортименту, його якісних та інших параметрів, динаміки, структури із застосуванням результатів НДДКР, ключових параметрів ринкової поведінки, тобто створення, усталення, підвищення його конкурентних переваг
управління збутовою логістикою	реалізація завдань щодо відвантаження, транспортування, складування, руху (постачання), пакування запасів чи товарів тощо, сервісного обслуговування, їх організації, виконання, контролю згідно завдань збутової політики
управління збутовим персоналом	формування кількісної і якісної структури кадрів у системі управління збутовою політикою і діяльністю, відслідковування динаміки руху персоналу, підтримку належного рівня кваліфікаційних та інших характеристик, їх нарощення, розробку системи мотивації, контролю і аналізу та реалізацію інших кадрових функцій по відношенню до збутового персоналу
управління юридичним супроводом збутової політики	інституціональна підтримка реалізації усіх функцій збутової політики, зокрема: розроблення типових форм договорів, участь у внесенні нових положень до них, надання необхідного консультування, участь у судовому та досудовому вирішенні спірних питань, у процесі виявлених порушень, роботи зі зверненнями, скаргами, підтримка у проведенні торгівельних операцій, аудиту тощо
управління комунікаційними потоками	створення оптимальної з позицій структури підприємства, розміру та його потужностей системи формальних і неформальних комунікацій, їх належної підтримки та обслуговування, вироблення правил щодо типових форм, норм, принципів та інструментів зовнішніх і внутрішніх комунікацій
управління обліково-аналітичним забезпеченням збутової політики	формування, підтримку, відповідний програмно-інформаційних супровід організації усіх процесів щодо руху інформації, умов та способів його здійснення, її накопичення, обробки та структурування, архівування, зберігання, а також обліку та оцінювання витрат і результатів реалізації збутової політики, відображення відповідних фактів з метою прийняття раціональних управлінських рішень на основі сформованої і відпрацьованої системи документообігу, форм звітності, єдиної мережі основного та додаткового інформаційного забезпечення тощо
управління збутовими ризиками і змінами	оптимальне застосування реактивного та проактивного управління збутовою політикою шляхом поєднання традиційних способів (за результатами) виявлення несприятливих факторів, ситуацій і їх наслідків, що можуть ускладнити досягнення поставлених мети та завдань, здійснення необхідних механізмів управління ними, а також формування, акумуляцію, використання та розвиток збутового потенціалу із застосуванням засобів впливу на середовище функціонування комерційного підприємства та превентивного інструментарію до виявлення чинників змін, діагностування напрямку їх впливу та запровадження або ініціювання тих з них, що здатні збільшувати величину збутового та загалом економічного потенціалу з рахуванням взаємоузгодження, вимог та результатів функціонування усіх інших підсистем системи збутової політики як основи реалізації і оптимального узгодження її стратегічної мети та тактичних завдань

Джерело: побудовано на основі [1; 4-11]



овища та етапу життєвого циклу підприємства. Тактичні – орієнтовані на короткостроковий термін і виражаються основними плановими результатами показниками (зокрема прибутковістю) та конкретними засобами їх досягнення. Таким чином, вони мають бути тісно вплетені у роботу усіх підрозділів підприємства, взаємо узгоджуватись із планами, бюджетами, програмами, проектами, тобто виходити із ресурсних можливостей та обмежень внутрішнього середовища, імпульсів зовнішнього безпосереднього та опосередкованого середовища впливу.

Важливого значення при виявленні напрямів підвищення результативності збутової політики набувають її підсистеми або складові. Згідно аналізу наукової літератури [1; 4-7] до них варто відносити: корпоративне управління, управління цільовим ринком, товарною та ціновою політиками, збутовим персоналом, ризиками та змінами, збутовою логістикою, контрактним процесом, комунікаційними, обліково-аналітичними складовими.

Ці підсистеми є об'єктами впливу у системі управління збутовою політикою комерційного підприємства, де функціями є: планування і прогнозування, організація, регулювання і координація,

аналіз та контроль, мотивація, а також інформаційно-комунікаційна. Вони дозволяють трансформувати збутову політику у поле безпосередньої практичної реалізації, забезпечують умови її оптимізації відповідно до реального факторного впливу середовища. Тобто, кожна із зазначених складових робить свій внесок у досягнення поставлених збутовою політикою цілей та завдань. Уточнимо їх сутність та систематизуємо ключові завдання (табл. 1).

Реалізація завдань, що лежать в основі підвищення результативності збутової політики як основи досягнення її ключової мети, базується з урахуванням вищевикладених положень, у поєднанні методологічних та методичних положень концепцій менеджмент-маркетингу, логістики, стейкхолдерів, проактивного управління (рис. 2).

Зокрема підвищення результативності збутової політики на основі застосування концепції стейкхолдерів вимагає: включення у процес управління нею найбільш впливових заінтересованих сторін комерційного підприємства на основі ідентифікації інструментарію та каналів комунікації з ними, реалізації відповідних практик на засадах співучасті, співвідповідальності, спільності цілей (коа-



Рис. 2. Основні концепції, що лежать в основі підвищення результативності збутової політики комерційного підприємства

Джерело: побудовано на основі [9; 12; 13]

ліції) на довгострокових засадах, відпрацювання інструментів партнерського контролю, взаємоузгодження вимог одне до одного і правил та принципів їх дотримання.

Логістична концепція буде забезпечувати високі показники за результатами реалізації збутової політики у тому випадку, якщо буде розроблено і імplementовано принципи, критерії, інструменти взаємодії служб логістики, маркетингу, збуту, юридичного супроводу та інших підрозділів комерційного підприємства з основними партнерами і споживачами, іншими учасниками відносин, що стосуються логістичної підтримки реалізації збутової політики як на вході, так і на виході ланцюга цінностей підприємства.

Концепція менеджмент-маркетингу, відповідно до представленої логіки, може забезпечити підвищення результативності збутової політики комерційного підприємства, якщо вона буде включена у філософію його діяльності і стратегічну орієнтацію на рівні корпоративного управління, а також підтримуватиметься за рахунок постійного удосконалення маркетингового інструментарію, оптимального його застосування відповідно до факторного впливу, можливостей підприємства, вимог ринків та сегментів, де воно здійснює свою діяльність.

Концепція проактивного управління даватиме позитивний результат у тому випадку, якщо вона буде ініціюватися на рівні корпоративного управління і підтримуватися у діяльності усіх підрозділів комерційного підприємства, максимально орієнтуватися на здійснення змін, адаптацію до середовища функціонування шляхом їх ініціювання, видозміни логіки формулювання цілей і завдань, стратегії, планів, проектів, програм розвитку та їх реалізації. У своїй сукупності вони здатні забезпечувати синергетичний ефект і призводити до системних змін [9].

Зазначені концепції не є статичними і їх застосування вимагає повсякчасного відслідковування інноваційних ідей, методик, що можуть бути адаптовані у діяльності комерційних підприємств як відкритих соціально-економічних систем.

І, з чим варто погодитись, у сучасному інформаційному суспільстві в умовах надстрімкої та жорсткої глобальної конкуренції здатність до постійного поліпшення управління процесами при реалізації збутової політики швидше, ніж це роблять конкуренти, може і буде забезпечувати стійкі конкурентні переваги, якщо в основі таких поліпшень одне з ключових місць буде відведено програмному забезпеченню [14]. Тобто важливого значення для підвищення результативності збутової політики комерційних підприємств набуває її відповідне програмне забезпечення, що дозволяє інтегрувати усі її складові у єдину динамічну систему, забезпечити взаємоузгодження інформаційно-комунікаційних потоків, створити умови

для гнучкого контролінгу усіх бізнес-процесів, управління змінами в них, підтримки високоякісного сервісного обслуговування, тісного контакту із зацікавленими сторонами – тобто системну підтримку реалізації концепцій проактивного управління, логістичної, стейкхолдерів, менеджмент-маркетингу.

Усі зазначені напрями підвищення результативності збутової політики доцільно, на наш погляд, ідентифікувати як базові, що можуть бути доповнені та деталізовані за відповідними нестандартними (інноваційними) методами, принципами, інструментарієм, умовами та особливостями застосування, насамперед, залежно від напрямку та сили впливу ендогенних і екзогенних факторів, економічного потенціалу комерційного підприємства. Але ключові передумови їхнього успішного застосування формують персонал, задіяний у системі збутової політики, та оптимальні канали включення стейкхолдерів у процеси управління збутовою політикою.

Так сучасне ринкове середовище вимагає від персоналу комерційного підприємства високого рівня компетентності, безперервного навчання і підвищення рівня кваліфікації, міждисциплінарних знань та навичок, стратегічно орієнтованого системного креативного (нестандартного) мислення, ініціативності, комунікабельності.

Зазначені характеристики формують уявлення про сучасного працівника комерційного підприємства, вміння, навички та здібності якого – це ключовий ресурс комерційного підприємства у процесі досягнення поставлених перед ним цілей і завдань. Він же у свою чергу виступає основним внутрішнім стейкхолдером комерційного підприємства, лояльність якого здатна забезпечувати синергетичний ефект і закладати засади для активізації довгострокових комунікацій та партнерських відносин з іншими внутрішніми (власники) та зовнішніми (споживачі, постачальники, громада, вузи, органи влади, ЗМІ тощо) стейкхолдерами, де результатом є: якісно нові, удосконалені форми взаємодії, усвідомлення потреб середовища функціонування та ідентифікація способів їх задоволення у контексті реалізації завдань і цілей збутової політики та загально корпоративної стратегії, доступ до інформації, можливості до більш об'єктивної та інформаційно повної експрес-діагностики, комплексного аналізу результативності збутової політики, доступ до джерел інвестиційних та інших видів ресурсів, можливості дифузії інновацій тощо.

Саме тому показники роботи персоналу, пов'язаного з реалізацією збутової політики, а також результати взаємодії із зацікавленими сторонами поряд з основними результуючими показниками збутової політики мають бути об'єктом пильної оцінки та аналізу її ефективності, напрямів її підвищення.

**Висновки.** Таким чином визначено, що збутова політика виступає основою забезпечення і підтримки динамічного розвитку і зростання комерційних підприємств у процесі здійснення їх діяльності. При цьому ступінь досягнення якісних та кількісних показників, що дозволяють визначати результативність збутової політики та формувати умови до її зростання, має визначатись на основі комплексного формування її мети і завдань як системи, ступеню їх досягнення відповідно до ключових складових збутової політики як об'єктів управлінського впливу.

Мета та завдання збутової політики конкретизуються та ідентифікуються за цими складовими (підсистемами), що у сучасних умовах вимагають комплексного застосування базових методологічних, методичних положень та інструментарію концепцій менеджмент-маркетингу, стейкхолдерів, логістичної, проактивного управління, а також відповідного програмного забезпечення. У процесі реалізації ними мети і завдань збутової політики повинно відбуватись формування, використання та нарощення збутового і економічного потенціалу загалом як базису реалізації загальних цілей розвитку комерційного підприємства.

Виявлено, що новітні підходи до вирішення завдань збутової політики та підвищення її результативності лежать у площині застосування нестандартних (інноваційних) підходів. Вони можуть бути ініційовані у процесі активного діалогу з ключовими стейкхолдерами та за рахунок підвищення рівня потенціалу персоналу підприємства.

У перспективах подальших досліджень лежать питання ідентифікації практичних інструментів реалізації зазначених напрямів відповідно до урахування сили і напряму впливу факторів середовища, а також галузевих особливостей реалізації збутової політики комерційних підприємств.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гамалій В.Ф. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств [Електронний ресурс] / В.Ф. Гамалій, С.А. Романчик, І.В. Фабрика – Режим доступу: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_22\(2\)\\_ekon/stat\\_20\\_1/02.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/02.pdf).
2. Азарова А.О. Модель удосконалення збутової політики на підприємстві [Електронний ресурс] / А.О. Азарова, Л.В. Байдалюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 4. – Т. 1. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Vchnu\\_ekon/2010\\_4\\_1/038-042.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_4_1/038-042.pdf).
3. Бондаренко В.М. Основні напрямки удосконалення збутової політики підприємств [Електронний ресурс] / В.М. Бондаренко, З.О. Тягунова. – Режим доступу: <http://dspace.uccu.org.ua/bitstream/123456789/4308/1/основні%20напрямки%20вдосконалення%20збут.pdf>.

4. Ключник А.В. Збутова політика та її значення у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / А.В. Ключник // Глобальні та національні проблеми економіки. Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-4-2015/12-vipusk-4-berezen-2015-r/596-klyuchnik-a-v-zbutova-politika-ta-jiji-znachennya-u-rozvitku-zovnishnoekonomichnoji-diyalnosti-pidpriemstva>.

5. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 240 с.

6. Бармашова К.С. Сбытовая политика фирмы, ее элементы [Електронний ресурс] / К.С. Бармашова. – Режим доступу: <http://www.barmashovks.ru/page98/page171/index.htm>.

7. Лагоцька Н.З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємства [Електронний ресурс] / Н.З. Лагоцька // Бізнес інформ – 2014. – № 5. – С. 302 – 305. Режим доступу: [http://business-inform.net/pdf/2014/5\\_0/302\\_306.pdf](http://business-inform.net/pdf/2014/5_0/302_306.pdf).

8. Амоша Н. Ю. Стратегічне управління збутовою політикою: комплексний підхід [Електронний ресурс] / Н.Ю. Амоша, С.І. Коломицева. Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/12\\_ENXXI\\_2010/Economics/64861.doc.htm](http://www.rusnauka.com/12_ENXXI_2010/Economics/64861.doc.htm).

9. Черноус Г.О. Методологія проактивного управління соціально-економічними системами [Електронний ресурс] / Г.О. Черноус // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2012. – Вип. 27. – Т. 3. – Режим доступу: [http://tpe.econom.univ.kiev.ua/data/2012\\_27\\_3/Zb27\\_3\\_09.pdf](http://tpe.econom.univ.kiev.ua/data/2012_27_3/Zb27_3_09.pdf).

10. Лорві І.Ф. Управління збутовими ризиками підприємства [Електронний ресурс] / І.Ф. Лорві // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 6. – Т. 2. – Режим доступу: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_6\\_2/081-083.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_2/081-083.pdf).

11. Щєбликіна І.О. Управління ціновою політикою на сучасних підприємствах / І.О. Щєбликіна, З.В. Щєбликіна // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2014. – № 1(25). – С. 276 – 279.

12. Тюріна Н.М. Маркетинг-логістична концепція управління підприємством [Електронний ресурс] / Н.М. Тюріна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. – Т. 1. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Vchnu\\_ekon/2011\\_2\\_1/043-046.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2011_2_1/043-046.pdf).

13. Мірошніченко К.М. Теоретико-методологічні аспекти маркетингового менеджменту підприємств агропромислового комплексу [Електронний ресурс] / К.М. Мірошніченко. – Режим доступу: [http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik\\_113/27.pdf](http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_113/27.pdf).

14. Michael W. Lodato. Integrated sales management: the sine qua non of crm sales automation, 2005, pp. 1-12: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/12-05-ART-SineQuaNon-Lodato.pdf>.