# РОЗДІЛ 2
# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 339.138

DOI: https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-81-9

**Багорка М. О.**
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

## ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено особливості формування збутової політики торговельних підприємств та запропоновано напрями щодо її вдосконалення. Встановлено, що збутова політика є тим важелем, який об'єднує збут, збутову діяльність та систему збуту. Підприємство забезпечує проведення збутової політики разом з оптимізацією своєї організаційно-функціональної структури, створенням ефективної системи управління збутовою та маркетинговою діяльністю, потужною інформаційною базою, правильним юридичним оформленням договорів з постачальниками, посередниками, споживачами, громадськими організаціями тощо. Визначено основні підсистеми збутової політики торговельного підприємства й напрями комплексного управління ними. Запропоновано напрями підвищення ефективності збутової політики торговельного підприємства через цілеспрямовану асортиментну політику, контакт з потенційними споживачами, пошук нових можливостей поповнення товарних ресурсів, використання прогресивних форм і методів вивчення попиту й збуту, удосконалення організаційної структури відповідно до маркетингових принципів і маркетингової філософії ведення бізнесу.
**Ключові слова:** збут, збутова політика, торговельні підприємства, маркетинг, управління збутовою політикою, збутова стратегія, організаційна структура.

**Постановка проблеми.** Сучасні тренди, що мають місце в економіці України, обумовлені підвищеним динамізмом маркетингового середовища, зміщенням акцентів уваги в бік кінцевого споживача задля задоволення його вимог та потреб, загостренням конкурентної боротьби між вітчизняними підприємствами, макроекономічною інформатизацією управлінської діяльності, вимагають від підприємств пошуку адекватних механізмів реагування на зміни.

Особливе місце в наявній інфраструктурі ринку товарів посідають торговельні підприємства, а саме одна з форм товарного обігу, за посередництвом якої здійснюються господарські зв'язки між суб'єктами комерційної діяльності. Внаслідок насичення ринку продукцією торговельні підприємства вимушені «боротися» за своїх покупців, а успіх цієї боротьби залежить від правильно організованої збутової політики.

В сучасному ринковому середовищі підприємства оптової та роздрібної торгівлі стикаються з цілою низкою проблем, а саме зміною обсягів попиту, коливанням цін, високим впливом факторів ризику ведення бізнесу, недосконалою організаційною структурою підприємств, ухваленням стратегічно важливих рішень без глибокого маркетингового обґрунтовування та аналізу. Крім цього, збутова політика в більшості торговельних підприємств залишається несформованою, відповідно, вони мають низький рівень організації збутової діяльності, розвиненості системи збуту продукції. Наслідками цього можуть бути збитковість і нестабільність роботи більшості торговельних підприємств. Саме тому питання формування та ефективного ведення збутової політики торговельних підприємств, яка здатна забезпечити його конкурентоспроможність, є актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретичних і методологічних підходів до формування збутової політики присвятили свої наукові праці Л.В. Балабанова, О.М. Варченко, С.М. Кваша, М.Ф. Ларіна, М.Й. Малік, В.М. Онегіна, В.В. Россоха, П.Т. Саблук, О.М. Шпичка та інші науковці.

Питаннями формування та забезпечення ефективності функціонування збутової політики на підприємстві займались вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема Г. Болт, З.Л. Бандура, Л.С. Вейкрута, Дж. Ланкастер, Ф. Котлер, Ю.П. Митрохіна, М. Портер.

Проблеми та особливості управління збутом товарів та послуг розглянуті у працях таких учених, як С.В. Гаркавенко, А. Дейян, Д. Джоббер, С.М. Камілова, Дж. Ланкастер, Р. Ланкар, В.О. Наумов, Ю.І. Яцун.

Водночас питання стосовно вдосконалення збутової політики торговельних підприємств відповідно до сучасних вимог бізнес-середовища потребують подальшого вивчення.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проблеми формування й розвитку збутової політики торговельних підприємств залишаються недостатньо вивченими, особливо в розрізі методичного інструментарію, питань удосконалення підходів до системи управління, визначення потреб і попиту споживачів з урахуванням їх платоспроможності та факторів конкурентоспроможності продукції. Потребує також подальшого дослідження низка питань, пов'язаних з організацією збутової діяльності торговельних підприємств.

**Мета статті.** Головною метою роботи є визначення особливостей формування збутової політики торговельних підприємств і розроблення напрямів щодо її вдосконалення.

**Виклад основного матеріалу.** Процеси глобалізації економіки, інтеграція України у світовий ринковий простір, зміна пріоритетів у бік інтересів споживачів у системі ведення торгівлі активізували процес формування збутової політики торговельних підприємств, яка є головною складовою частиною успіху. Проте для більшості торгівель-


© Багорка М. О., 2020

них підприємств характерні недосконала система маркетингового менеджменту, недостатня адаптація керівників підприємств до сучасної філософії ведення бізнесу, що впливає на збутову політику й робить її неефективною.

Не викликає сумніву, що збут є складовою частиною комерційної діяльності підприємства. Водночас для нас є зрозумілим, що між збутом і збутовою політикою існує ціла низка відмінностей. Так, під збутом (збутовою діяльністю) ми розуміємо цілу низку процедур, просування готової продукції на ринок (формування попиту, отримання замовлень, комплектація, підготовка продукції та транспортування до місця продажу або призначення) й організацію розрахунків за неї.

Л.В. Балабанова вважає, що збут є життєво важливою ланкою в системі зв'язків між підприємством та його споживачами, а основними функціями збутової діяльності є вивчення попиту й поширення товарів на ринку. В основі концепції вченої лежить теорія так званої граничної корисності збутової діяльності підприємства: всі засоби збуту спрямовані на збільшення обсягу продажів, що є доцільним тільки за умови забезпечення необхідної прибутковості [1, с. 45].

Збут можна розглядати як діяльність торговельного підприємства з розподілу та обігу продукції, яка здійснюється задля отримання прибутку шляхом задоволення потреб споживачів на базі сформованої стратегії збуту та діючої збутової політики в рамках наявної системи збуту [2, с. 117].

Збутову політику можна визначити як сукупність взаємозв'язаних елементів збутової діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутового потенціалу підприємства й забезпечення на цій основі ефективності продажу [1, с. 56].

Збутова політика є комплексним поняттям і включає цілу низку принципів, методів та заходів, що використовуються керівництвом для організації та управління збутовою діяльністю підприємства задля забезпечення ефективних продажів товарів на цільових ринках. Реалізація цієї мети передбачає розроблення стратегії збутової політики підприємства; вибір ефективних методів збуту; вибір певного рівня каналу збуту; вибір та обґрунтування типів посередників.

На нашу думку, збутова політика підприємства характеризує комплекс дій та концентрацію зусиль, спрямованої на реалізацію виробленої продукції, для здійснення процесів розподілу, обміну, споживання й відтворення виробництва в різноманітних формах господарювання з урахуванням розвитку інтеграційних зв'язків між суб'єктами ринку.

Основні компоненти збутової політики представлені на рис. 1.

З наведеної схеми можна відзначити зв'язок маркетингової та збутової діяльності. Ми дійшли висновку, що маркетингова діяльність охоплює всі сфери функціонування торговельного підприємства, зокрема збут продукції. Це можна пояснити тим, що задовго до початку збутової діяльності керівництво підприємства має організувати й провести численні маркетингові дослідження, маркетинговий аналіз, стратегічне планування, сегментування та позиціонування продукції підприємства. Крім того, важливо провести діагностику діяльності підприємства та зібрати повну інформацію щодо ставлення споживачів до продукції підприємства. Все це є складовою частиною маркетингової діяльності.

Загалом ми переконані, що система збуту посідає центральне місце в маркетинговій діяльності торговельного підприємства. Саме система збуту є ключовою складовою частиною маркетингової діяльності й включає цілу низку підсистем, а саме підсистеми корпоративного управління, управління цільовим ринком, управління товарною, ціновою політикою, збутовим потенціалом, персоналом, логістичними та комунікаційними підсистемами, ризиками.

Ми узагальнили основні принципи ефективної збутової політики підприємства (рис. 2).

Отже, збутова політика має орієнтуватись на такі засади, як задоволення ринкового попиту, адекватність платоспроможності споживачів, забезпечення підприємницького прибутку (як у поточному періоді, так і в майбутньому), відповідність ринковій стійкості підприємства, зокрема збереження або розширення частки ринку.

Основними базовими показниками для визначення основних напрямів організації ефективної збутової політики торговельного підприємства є конкурентоспроможність продукції, поведінка споживачів, конкурентна позиція підприємства, що забезпечується плануванням виробничо-комерційної діяльності, рівнем купівельної спроможності населення, каналами розподілу,

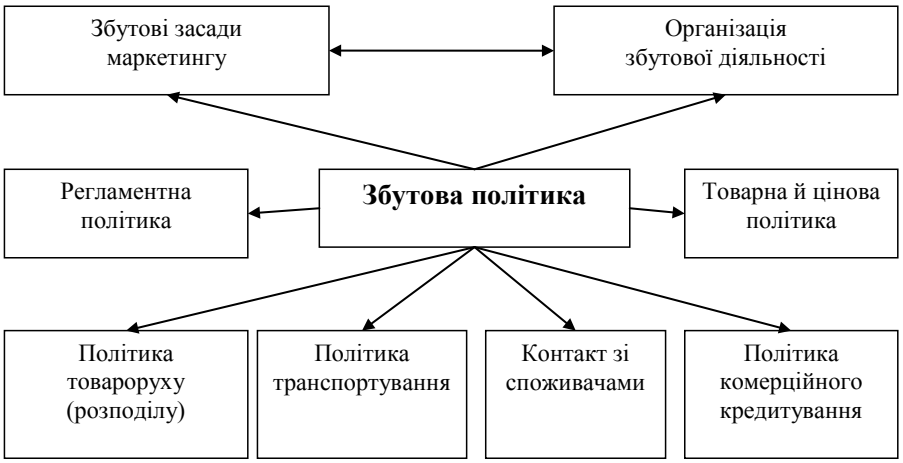


**Рис. 1. Основні компоненти збутової політики підприємства**

*Джерело: узагальнено автором*

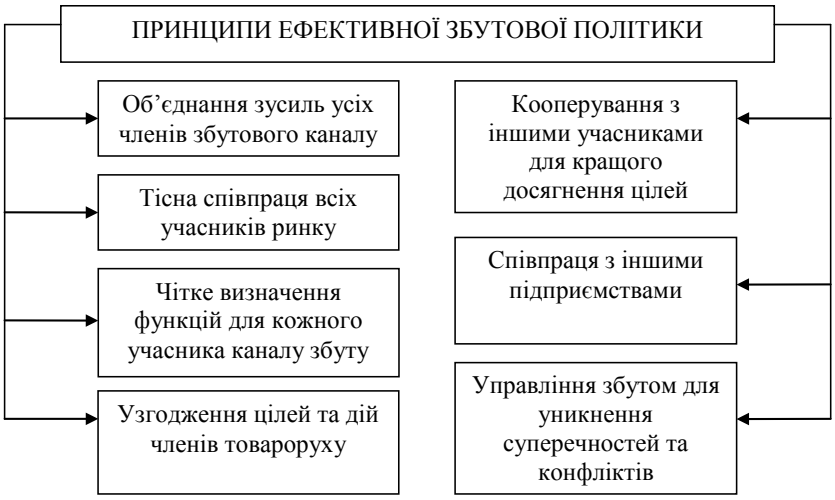


**Рис. 2. Основні принципи ефективної збутової політики**

*Джерело: узагальнено автором*

комунікаціями просування й постачання продукції [3, с. 127].

Для кожного торговельного підприємства в межах організації збутової діяльності важливо мати власну збутову стратегію з огляду на ресурсний потенціал та інформаційну базу.

На нашу думку, збутова політика є тим важелем, який об'єднує збут, збутову діяльність та систему збуту.

Основні підсистеми збутової політики, які потребують управління, представлені на рис. 3.

Комплексне управління всіма підсистемами збутової політики допоможе торговельному підприємству підвищити ефективність збутової діяльності.

Підприємство забезпечує проведення збутової політики разом з оптимізацією своєї організаційно-функціональної структури, створення ефективної системи управління збутовою й маркетинговою діяльністю, потужною інформаційною базою, правильне юридичне оформлення договорів з постачальниками, посередниками, споживачами, громадськими організаціями тощо. При цьому успішна реалізація збутової політики часто залежить від досвіду збутової діяльності, наявності кваліфікованих спеціалістів, правильності використання маркетингового інструментарію.

В центрі уваги збутової політики перебуває постійне підвищення ефективності роботи торговельного підприємства в системі управління й соціальної відповідальності, що передбачає формування взаємовигідних партнерських відносин, організацію аналітичної роботи, контроль за якістю продукції та налагодження комунікаційної політики торговельного підприємства тощо [4, с. 90]. Саме ці складові частини збутової політики здатні підвищити ефективність збутової діяльності, управління збутом і суттєво покращити економічні результати діяльності підприємства.

Очевидно, що основу системи управління має становити маркетингова концепція з урахуванням чинників зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства.

На рис. 4 ми представили перелік факторів впливу на збутову політику торговельного підприємства.

Перша й друга групи представлених на рис. 4 факторів відображають організацію діяльності підприємства, а третя група – результати його функціонування й становище на ринку.

Пропонуємо таку схему управління збутовою політикою у синергічному зв'язку з маркетинговою діяльністю торговельного підприємства (рис. 5).

В основі управління збутовою політикою торговельного підприємства лежить маркетингова концепція, яка відрізняється від виробничо-збутової гнучкістю, еластичністю, оперативністю, більш швидким реагуванням на ринкові зміни та адаптаційними можливостями до факторів середовища.

В збутовій політиці важливе місце посідає процес просування товарів від виробника до споживачів. Тут варто звернути увагу на вибір каналів розподілу, методи й форми збуту, товарний асортимент, якісні показники товару. Саме організація каналів розподілу під час формування збутової політики торговельного підприємства поєднує відбір учасників каналу, їх мотивацію та контроль, а також оцінювання якості їх роботи [5, с. 141].

**Рис. 3. Підсистеми збутової політики торговельного підприємства**

*Джерело: узагальнено автором*

Ми узагальнили основні напрями ефективного управління збутовою політикою торговельних підприємств (рис. 6).

Отже, задля підвищення ефективності управління збутовою політикою торговельних підприємств пропонуємо:

– проводити цілеспрямовану асортиментну політику, яка допоможе підприємству визначити конкурентоспроможність товарів на цьому сегменті ринку, дасть змогу уникнути значних фінансових, підприємницьких та організаційно-комерційних ризиків; для цього фахівцям підприємства потрібно формувати асортиментну політику так, щоб від кожного виду товару отримувати максимальний ефект як у грошовому вираженні, так і щодо задоволення потреб своїх покупців;

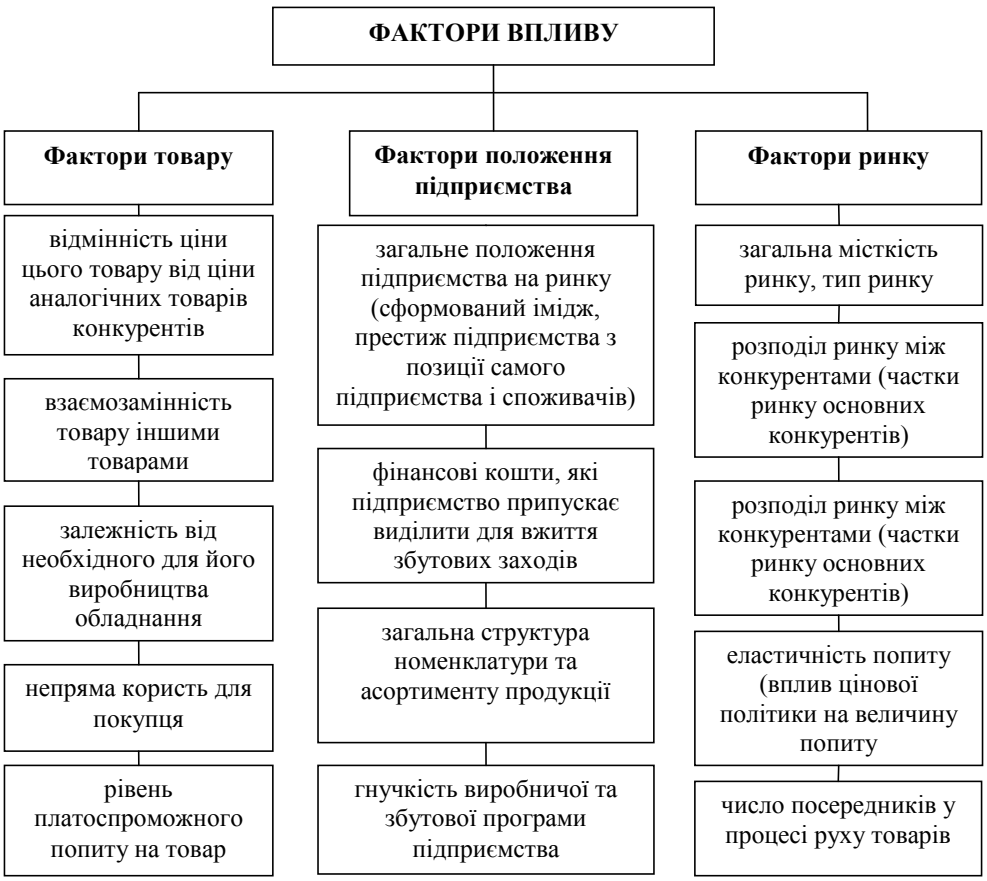


**Рис. 4. Групи факторів впливу на збутову політику торговельного підприємства**

*Джерело: сформовано автором*

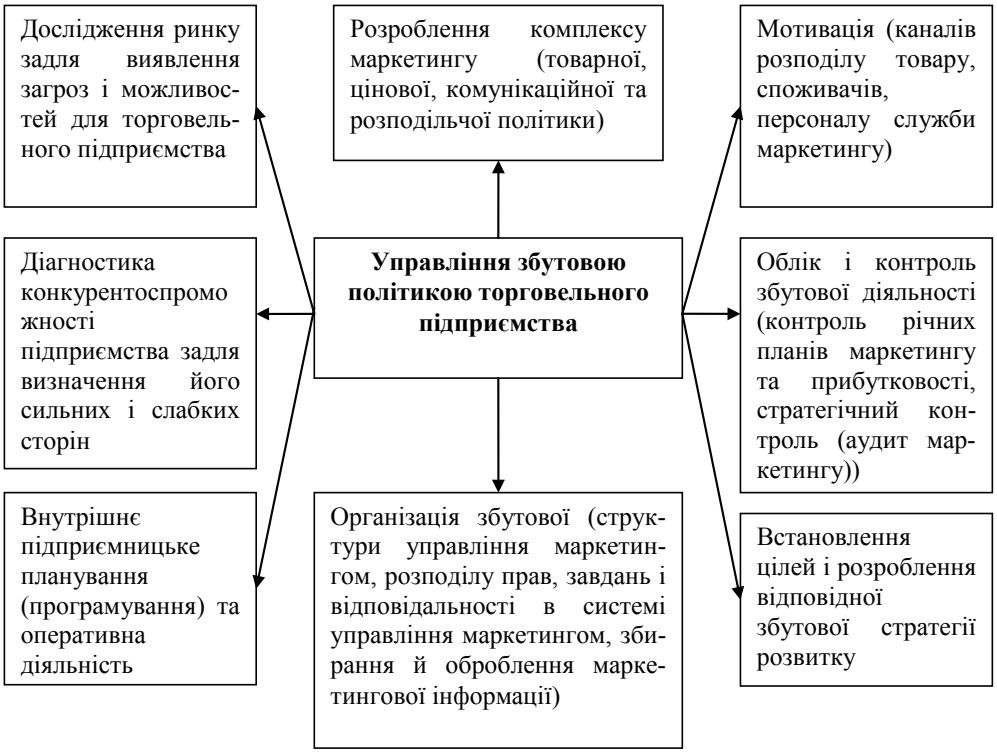


**Рис. 5. Складові частини управління збутовою політикою торговельного підприємства**

*Джерело: сформовано автором*

**Рис. 6. Напрями підвищення ефективного управління збутовою політикою торговельного підприємства**

*Джерело: розроблено автором*

– підтримувати постійний контакт з потенційними споживачами; реалізуючи цей напрям, управлінський персонал підприємства має розробити та застосовувати систему постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища з формуванням інформаційної бази;

– розширювати пошук можливих джерел закупки товарів, створювати додаткові джерела для поповнення товарних ресурсів; для цього підприємству слід здавати в оренду вільні площі складських приміщень, надавати юридичним та фізичним особам послуги консультаційного та транспортного характеру; активізувати комунікаційну політику, націлену на отримання інформації про потенційних покупців, впровадження CRM-системи, систем $B_2B$ і $B_2C$, повне використання інтернет-комунікацій;

– використовувати прогресивні форми й методи вивчення попиту та просування продукції, такі як участь у виставках, ярмарках, тестування товарів, анкетування покупців задля ознайомлення покупців з товарами-новинками підприємства, аналіз цінності товарів для потенційних покупців;

– удосконалити організаційну структуру підприємства та посилити аналітичну роботу працівників шляхом запровадження новітніх способів збирання та оброблення інформації задля зменшення витрат і збільшення товарообігу.

На наш погляд, формування ефективної збутової політики торговельних підприємств залежить від правильно сформованого маркетингового інструментарію, елементів організаційної структури та системи управління нею, що дасть змогу підприємствам покращити фінансовий стан, активізувати збутову діяльність і досягти конкурентних переваг на ринках.

**Висновки і пропозиції.** Встановлено, що збутова політика є комплексом принципів, методів та заходів, що використовуються керівництвом для організації збутової діяльності підприємства та управління нею задля забезпечення ефективних продажів товарів у межах цільових ринків. Збутова політика торговельного підприємства характеризує комплекс дій та концентрацію зусиль, спрямованих на реалізацію виробленої продукції, для здійснення процесів розподілу, обміну, споживання й відтворення виробництва та різноманітних форм господарювання з урахуванням розвитку інтеграційних зв'язків між суб'єктами ринку.

Збутова політика є тим важелем, який об'єднує збут, збутову діяльність та систему збуту. Підприємство забезпечує проведення збутової політики разом з оптимізацією своєї організаційно-функціональної структури, створенням ефективної системи управління збутовою та маркетинговою діяльністю, потужною інформаційною базою, правильним юридичним оформленням договорів з

постачальниками, посередниками, споживачами, громадськими організаціями тощо. При цьому успішна реалізація збутової політики здебільшого залежить від досвіду збутової діяльності, наявності кваліфікованих спеціалістів, правильності використання маркетингового інструментарію.

Ефективність збутової діяльності загалом можна визначити за допомогою показників її організації та результатів функціонування, а саме показників товару, діяльності підприємства й факторів ринку.

Система управління збутовою політикою торговельного підприємства має відповідати вимогам сучасних ринків, тому для успішної діяльності підприємства в умовах ринкової турбулентності «маркетингова філософія» (управління маркетинговою діяльністю) має забезпечити наявність та функціонування таких трьох складових частин, як стратегічне бачення, ринкова орієнтація, вибір найкращої стратегії з урахуванням усіх проблем, з якими стикається підприємство.

Комплексне управління всіма підсистемами збутової політики, а саме товарною, ціновою, стимулювання й просування, а також кадровою політикою, допоможе торговельному підприємству підвищити ефективність збутової діяльності.

Ми переконані в тому, що невикористаними резервами підвищення ефективності управління збутовою діяльністю для більшості торговельних підприємств є комплексне використання маркетингу, впровадження нових форм торгівлі, застосування сучасних методів ведення бізнесу.

**Список використаних джерел:**


1. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
2. Халіна В.Ю., Корсунський Г.Ю. Місце системи збуту у маркетинговій діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4 (44.4). С. 116–121.
3. Іващенко О.В., Колісниченко О.Є. Оцінювання збутової діяльності підприємства. *Держава і регіони. Серія : Економіка і підприємництво*. 2006. № 5. С. 125–129.
4. Шпилик С.В. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 4(37). С. 88–95.
5. Трішкіна Н.І. Підвищення ефективності управління товаропостачання на підприємствах оптової торгівлі. *Молодий вчений*. 2014. № 12(15). С. 140–143.


**References:**


1. Balabanova L.V., Mytrokhina Yu.P. (2011). Upravlinnya zbutovoyu politykoyu [Sales policy management]. Kyiv: Center for Educational Literature, 240 p. (in Ukrainian)
2. Khalina V.Yu., Korsunskyy H.Yu. (2017). Mistse systemy zbutu u marketynhoviy diyal'nosti pidpryyemstva [The place of the sales system in the marketing activity of the enterprise]. *Scientific journal "Young scientist"*, no. 4 (44.4), pp. 116–121.
3. Ivashchenko O.V., Kolisnychenko O.Ye. (2006). Otsinyuvannya zbutovoyi diyal'nosti pidpryyemstva [Evaluation of the activity of the enterprise]. *State and regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, no. 5, pp. 125–129.
4. Shpylyk S.V. (2012). Upravlinnya zbutovoyu diyal'nistyu pidpryyemstva [Management of marketing activities of the enterprise]. *Galician Economic Bulletin*, no. 4(37), pp. 88–95.
5. Trishkina N.I. (2014). Pidvyshchennya efektyvnosti upravlinnya tovaropostachannya na pidpryyemstvakh optovoyi torhivli [Improvement of efficiency of management of commodity supply at the enterprises of wholesale trade]. *Scientific journal "Young scientist"*, no. 12(15), pp. 140–143.



**Багорка М. А.**

Днепровский государственный аграрно-экономический университет


## ФОРМИРОВАНИЕ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ


**Резюме**

В статье исследованы особенности формирования сбытовой политики торговых предприятий и предложены направления по ее совершенствованию. Установлено, что сбытовая политика является тем рычагом, который объединяет сбыт, сбытовую деятельность и систему сбыта. Предприятие обеспечивает проведение сбытовой политики наряду с оптимизацией своей организационно-функциональной структуры, созданием эффективной системы управления сбытовой и маркетинговой деятельностью, мощной информационной базой, правильным юридическим оформлением договоров с поставщиками, посредниками, потребителями, общественными организациями и т. п. Определены основные подсистемы сбытовой политики торгового предприятия и направления комплексного управления ими. Предложены направления повышения эффективности сбытовой политики торгового предприятия через целенаправленную ассортиментную политику, контакт с потенциальными потребителями, поиск новых возможностей пополнения товарных ресурсов, использование прогрессивных форм и методов изучения спроса и сбыта, совершенствование организационной структуры в соответствии с маркетинговых принципов и маркетинговой философией ведения бизнеса.



**Ключевые слова:** сбыт, сбытовая политика, торговые предприятия, маркетинг, управление сбытовой политикой, сбытовая стратегия, организационная структура.

**Bahorka Mariia**
Dnipro State Agrarian and Economic University

## FORMATION OF SALES POLICY OF TRADE ENTERPRISES

**Summary**
The peculiarities of formation of marketing policy of trading enterprises are investigated and the directions for its improvement are proposed. Sales policy is found to be the lever that integrates sales, sales activities and sales systems. The company provides marketing policy along with optimization of its organizational and functional structure, creation of an effective management system for marketing and marketing activities, a powerful information base, proper legal execution of contracts with suppliers, intermediaries, consumers, public organizations, etc. Sales policies should be guided by such principles as satisfaction of market demand, adequacy of solvency of consumers, provision of entrepreneurial profit (both in the current period and in the future), and compliance with the market stability of the enterprise, including maintaining or expanding market share. The main prerequisite for ensuring the efficiency of marketing activities of trading enterprises is its implementation on the basis of marketing as an integrated element, which plays a leading role in the complex interrelated processes of production, marketing and consumption of products. The main subsystems of marketing policy of a trading enterprise and directions of complex management are identified. Effectiveness of marketing activity as a whole can be determined by means of indicators of its organization and results of operation, namely indicators of goods, activity of the enterprise and market factors. The first and second groups of indicators reflect the system's tidiness, and the third – the performance. The management of a trading enterprise's marketing policy is based on a marketing concept that differs from production flexibility, resilience, responsiveness, faster response to market changes and adaptive capabilities to environmental factors. The directions of increase of efficiency of marketing policy of the trading enterprise through purposeful assortment policy, contact with potential consumers, search of new possibilities of replenishment of commodity resources, use of progressive forms and methods of studying demand and sales, improvement of the organizational structure in accordance with the marketing business principles are offered.
**Keywords:** sales, sales policy, trade enterprises, marketing, sales policy management, sales strategy, organizational structure.


© Балацька Н. Ю., 2020