

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гавриленко К. Аутсорсинг як інструмент зниження витрат у системі стратегічного управління / К. Гавриленко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – 1(91). – С. 104-109.
2. Бравар Жан-Луї. Ефективний аутсорсинг: розуміння, планування та використання успішних аутсорсингових відносин/ Бравар Жан Луї, Морган Роберт: [пер. з англ.]. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 288 с.
3. Аутсорсинг. Вимушена необхідність // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://techno-online.com.ua/archives/52>.
4. Лученко В. Виробничий аутсорсинг / Лученко В. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://luchenko.com>.
5. Григоряк М. Ю. Тенденції розвитку транспортно-логістичної інфраструктури України // міжнародна конференція «Маркетинг і логістика в системі менеджменту». – 2008.
6. Рославцев Д. Дослідження аспектів використання аутсорсингу в логістиці на стратегічному і тактичному рівнях роботи підприємства / Д. Рославцев, А. Бархаев // Научно-технический сборник. – 2008. – №82. – С. 292-296.
7. Інструменти регіонального розвитку в Україні : навч. посіб. / О. В. Берданова та ін. ; за ред. В. М. Вакуленка, О. В. Берданової. – К. : НАДУ, 2013. – 286 с.
8. Писаренко В.В. Особливості логістичних систем в сільському господарстві // Вісник ХНАУ. – 2012. – № 7. – С. 146-150.
9. Рынок транспортно-логистических услуг в 2010–2011 гг. и прогноз до 2014 г. Объем и структура рынка логистического аутсорсинга, грузоперевозки, транспортно-экспедиторские и складские услуги в посткризисный период. Аналитический обзор. – М.: РосБизнесКонсалтинг, 2011. – 368 с.
10. Connecting to Compete 2012 Trade Logistics in the Global Economy The Logistics Performance Index and Its Indicators. – The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. – 2012. – 68 p.
11. Іртищева І.І. Стратегічні орієнтири розвитку логістичної інфраструктури в морі господарському комплексі України / І.І. Іртищева, Т.В. Стройко // Збірник наукових праць НУК – Миколаїв, НУК. – 2014. – № 1 (451) – С. 12–16.

УДК 331.330.341.1

Кавтиш О.П.
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки і підприємництва
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

Молоденков П.О.
*студент
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА ЗАПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Статтю присвячено виявленню сутності, особливостей формування та запровадження збутової політики комерційного підприємства. Обґрунтовано ключові фактори, ідентифіковано принципи управління збутовою політикою комерційного підприємства. Доведено роль інновацій та кадрового забезпечення у її раціональному формуванні та запровадженні.

Ключові слова: збут, збутова діяльність, збутова політика, система управління, принципи, інноваційний маркетинг.

Кавтыш О.П., Молоденков П.О. НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ И ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКОЙ КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена выявлению сущности, особенностей формирования и внедрения сбытовой политики коммерческого предприятия. Обоснованы ключевые факторы, идентифицированы принципы управления сбытовой политикой коммерческого предприятия. Доказана роль инноваций и кадрового обеспечения в ее рациональном формировании и внедрении.

Ключевые слова: сбыт, сбытовая деятельность, сбытовая политика, система управления, принципы, инновационный маркетинг.

Kavtysh O.P., Molodenkov P.O. SCIENTIFIC APPROACHES TO FORMATION AND IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT SYSTEM OF SALES POLICY OF COMMERCIAL ENTERPRISES

The article dedicates to revealing the nature and characteristics of the formation and implementation of management system of sales policy of commercial enterprises. It identifies key factors and principles to management of sales policy of commercial enterprises and proves the role of innovation and staffing in its rational formulation and implementation.

Keywords: sales, sales activity, sales policy, management system, principles, innovative marketing.

Постановка проблеми. Комерційні підприємства виступають важливими суб'єктами процесу суспільного відтворення, забезпечуючи тісний взаємозв'язок між виробництвом і споживанням, розширення та вдосконалення функціонування найважливішої ланки сучасної економічної системи – сфери послуг. В Україні за роки незалежності було сформовано значну частку різних видів комерційних підприємств. Водночас, як свідчать аналітичні дані та результати ряду наукових досліджень, вони стикнулись з рядом гострих проблем, що визначили досить нерівномірну

динаміку показників їх фінансового стану, ділової активності, спроможності підвищувати конкурентоспроможність і потенціал розвитку, диверсифікувати сфери діяльності, мінімізувати ризики тощо. Це пов'язано з тим, що для комерційних підприємств основним джерелом прибутку і розвитку є збутова діяльність, яка вимагає динамічної адаптації до умов середовища, тобто їх системного прогнозування, планування і аналізу, пошуку напрямів впливу на окремі його параметри, координації і організації відповідних процесів, пов'язаних з виконанням ключо-

вих функцій підприємства, моніторингу, контролю і мотивації, а також запровадження змін. Базу цих процесів складає раціонально сформована і запроваджена система управління збутовою політикою.

Проте в Україні для комерційних підприємств характерними є відсутність таких систем взагалі або ж лише їх часткове запровадження, непродуманість та дискретність окремих процесів, пов'язаних зі збутом, неврахуванням взаємозв'язку загальної стратегії розвитку підприємства та збутової політики, відсутністю чіткого усвідомлення структури такої політики, а також штату професійного менеджменту, інформаційно-аналітичного, організаційно-технічного та інших видів її забезпечення для прийняття і реалізації оптимальних управлінських рішень. Відповідно, за відсутності систем управління збутовою політикою комерційні підприємства зменшують реальні можливості для забезпечення динамічного довгострокового розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сутності збуту, збутової політики підприємств, проблем підвищення їх ефективності розглянуто у працях К.С. Бармашової [5], Т.Б. Надтоки [7], В.В. Бурцева [3], В.Ф. Гамалія [4]. Основні принципи збутової політики, що закладають основу управління нею в сучасних умовах, знайшли відображення у працях Н.З. Лагоцької [6]. Структурні елементи збутової політики, її підсистем, специфіки управління нею розглядаються у працях А.В. Ключника [1], Н.Ю. Амоші [8], О.М. Шарапи [9], Л.В. Балабанової [2] та інших науковців. Сутність та особливості застосування сучасних інструментів маркетингу у процесі підвищення ефективності збутової політики є предметом робіт Н.С. Ілляшенка [10].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас сьогодні питання системи управління збутовою політикою розкрито не повною мірою, зокрема у частині виявлення принципів, функцій та специфіки її формування і запровадження у діяльності комерційних підприємств.

Мета статті полягає у ідентифікації сутності, особливостей формування та запровадження збутової політики, виявленні особливостей та умов підвищення ефективності на цій основі збутової діяльності комерційних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Збут за своєю суттю виступає важливим елементом ланцюга цінностей будь-якого підприємства у різних сферах, оскільки дає змогу підтримувати поряд з іншими його складовими безперервний процес руху капіталу у всіх його формах, суспільного відтворення та задоволення інтересів ключових його учасників від домогосподарств та підприємств до регіонів, галузей, економічної системи загалом. Водночас він є ключовим елементом ланцюга цінностей комерційних підприємств, оскільки виступає основним джерелом розвитку і зростання. Саме тому, на наш погляд, він має бути важливим об'єктом управлінського впливу у частині формування і реалізації збутової політики як елементу стратегії розвитку підприємства.

Аналіз наукової літератури свідчить про те, що нині не існує єдиного загальноприйнятого визначення збутової політики (табл. 1).

Водночас, як видно з табл. 1, в основі представлених визначень знайшли відображення методологічні основи загальної теорії менеджменту та маркетингу, системного, функціонального, цільового та процесного підходів. Кожне з них переважно акцентоване на одному з них і розкриває окремі сутнісні особливості збутової політики. Проте вони і доповнюють та уточнюють одне одного, закладаючи основи для визначення сутності, особливостей формування та запровадження збутової політики комерційних підприємств.

Таким чином, з урахуванням наведених визначень збутова політика комерційного підприємства, на нашу думку, має бути визначена як план заходів, принципів, правил, методів та дій менеджменту щодо вибору та реалізації соціально-економічних рішень у частині реалізації обраних ідеологій збутової діяльності та стратегії розвитку комерційного підприємства на окремих етапах її здійснення в розрізі основних аспектів його діяльності. Тобто вона повинна формуватися за конкретними напрямками збутової діяльності комерційного підприємства, які потребують забезпечення найбільш ефективного управління для досягнення поставленої стратегічної мети.

Відповідно, управління збутовою політикою доцільно розглядати як систему, орієнтовану на раціонально обґрунтовану ідентифікацію та безпосереднє запровадження заходів, принципів, правил, мето-

Таблиця 1

Теоретичні підходи до визначення сутності збутової політики підприємства

Автор	Визначення дефініції «збутова політика»
В.Л. Балабанова, А.В. Ключник, Ю.П. Митрохіна	Сукупність взаємозв'язаних елементів збутової діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутового потенціалу підприємства і забезпечення на цій основі ефективності продажу.
О.М. Годін	Організація процесу постадійного руху товарів.
В.Ф. Гамалій, С.А. Романчук, І.В. Фабрика	Формується на базі збутового потенціалу підприємства і цілей збуту, встановлених як на стратегічному, так і тактичному рівнях.
Т.Д. Маслова, Н.З. Лагоцька	Поведінкова філософія або загальні принципи діяльності, яких фірма збирається дотримуватись у сфері побудови каналів розподілу свого товару та переміщення товарів у часі та просторі.
В.Н. Наумов	Система рішень, які приймаються продавцем з метою реалізації обраних стратегій та отримання найбільшого ефекту збуту товарів.
В.В. Бурцев	Обрана керівництвом підприємства єдність стратегій збуту, маркетингу та комплексу заходів із формування асортименту та попиту на продукцію, що виробляється, а також ціноутворення, обслуговування покупців, комерційного кредитування, знижок, формалізації договорів збуту товарів, розподілу товару та інших аспектів збуту.
Т.Б. Надтока	Комплекс принципів, методів, заходів, що використовується керівництвом для організації та управління збутовою діяльністю підприємства з метою забезпечення ефективних продажів товарів у межах визначених цільових ринків.
О.М. Шарапа	Передбачає формування комплексу дій і концентрацію зусиль, спрямованих на реалізацію виробленої продукції для здійснення процесів розподілу, обміну, споживання і відтворення виробництва.

Джерело: сформовано за [1-7]

дів та дій менеджменту щодо вибору та реалізації соціально-економічних рішень у частині досягнення ключових цілей збутової діяльності у процесі функціонування комерційного підприємства у стратегічній перспективі. Така система реалізується шляхом розроблення збутової політики та здійснення керуючою підсистемою цілеспрямованого організуючого впливу на окремі етапи і складові збутової діяльності, здійснюваного з метою приведення останньої у стан, визначений у межах збутової політики комерційного підприємства.

Запропоновані визначення, на наш погляд, найбільш повно відображають узагальнену сутність збутової політики та управління нею і дають можливість врахувати ключові методологічні принципи базових наукових підходів управління, зокрема збутовою політикою:

1) системний – системність заходів та дій менеджменту, єдність і взаємний вплив керованої і керуючої підсистем;

2) процесний – необхідність врахування динамічності та безперервності її реалізації;

3) функціональний – здійснення основних функцій управління у процесі формування, запровадження і реалізації збутової політики;

4) цільовий – розроблення та поетапне вирішення поставлених завдань і цілей, об'єднаних у часі і просторі загальною стратегічною метою діяльності комерційного підприємства.

Водночас не слід плутати поняття «управління збутом» та «управління збутовою політикою», хоча вони і тісно між собою переплітаються, оскільки управління збутом включає реалізацію управлінських функцій на основі вже сформованої і запровадженої збутової політики та відбиває процес її реалізації, постійного моніторингу відхилень, змін, коригувань на цій основі. Тобто збут є об'єктом управлінського впливу, який реалізується шляхом розроблення і запровадження збутової політики, а сама політика – з позицій її формування, поступової імплементації у роботу комерційного підприємства, коригування за виявлення відхилень чи необхідності адаптації до умов середовища з метою оптимізації управління збутовою діяльністю. На це вка-

зують, зокрема, праці Т.Б. Надтоки, В.В. Бурцева, Н.Ю. Амоші [3; 7; 8].

Аналіз наукової літератури [1; 8; 9] дає можливість визначити, що ключовими підсистемами (складовими) збутової політики комерційного підприємства нині варто вважати корпоративне управління і управління збутом у частині виявлення сутності керуючої підсистеми, управління цільовим ринком, товарною та ціновою політиками, збутовим потенціалом, персоналом, ризиками та змінами, збутовою логістикою, контрактним процесом, фінансовими складовими, організаційно-інформаційними, комунікаційними – у частині ідентифікації керованої підсистеми.

Кожна з них має свою розгалужену структуру і цільові орієнтири, проте всі вони орієнтовані на ключову мету функціонування комерційного підприємства.

Таке їх визначення дає можливість говорити про те, що всі вони є об'єктами управлінського впливу.

З цих позицій доцільно говорити про реалізацію таких функцій системи управління збутовою політикою, як планування і прогнозування, мотивація, регулювання та координація, аналіз та контроль, комунікація і координація реалізації збутової політики у частині її вищезазначених складових (табл. 2).

Варто зазначити, що ідентифіковані функції управління збутовою політикою комерційного підприємства мають бути узгоджені як на стратегічному [8], так і на тактичному рівнях, зокрема на основі ідентифікації та застосування відповідного організаційно-економічного, ресурсного, кадрового, інформаційно-аналітичного забезпечення. В цьому випадку йдеться не про його кількісні, а саме про якісні параметри.

Формування системи управління збутовою політикою комерційного підприємства має базуватись насамперед на основі принципів комплексності, цільової спрямованості, якості процесів і продуктів, економічності, врахування сфери діяльності, аналізу стану середовища функціонування, діагностуванні ризиків, динамічної адаптації, керованості, процесної орієнтації, врахування інтересів ключових стейкхолдерів, етапу ЖЦ підприємства. Також збутова політика комерційного підприємства має розробля-

Таблиця 2

Функції управління збутовою політикою комерційного підприємства

Функція	Сутність
Планування і прогнозування	Полягають у визначенні основних цілей-результатів збутової політики за її структурними елементами, інструментарію їх досягнення з урахуванням наявних обмежень (фінансових, ресурсних, кадрових тощо), загроз та можливостей, а на цій основі – визначення ймовірності їх досягнення, а також динаміки ключових індикаторів їх реалізації, впливу на інші показники діяльності.
Організація	Полягає у розробленні та упорядкуванні елементів керуючої підсистеми (насамперед корпоративного управління та органів збуту), що відповідають за управління даним видом політики у структурі загальної системи управління підприємства, визначення меж підсистеми, її складових, взаємозв'язків координації та субординації, а також організаційного забезпечення керованої підсистеми.
Регулювання та координація	Полягають у визначенні і розробленні інституціональних положень, що дають змогу відслідковувати ступінь результативності реалізації функцій управління збутовою політикою, правил виконання поточних завдань, відхилень від заданого режиму функціонування.
Аналіз і контроль	Полягають у постійному моніторингу і діагностиці основних показників збутової діяльності (керованої підсистеми) та менеджменту (керуючої підсистеми), визначених у межах збутової політики комерційного підприємства, обґрунтуванні напрямів внесення змін у процесі виявлення відхилень та / або зростання ймовірності настання ризикових подій, що можуть негативно вплинути на реалізацію запланованих цілей і завдань.
Комунікаційно-інформаційна	Полягає в ідентифікації та налагодженні каналів комунікації (формальних і неформальних) між усіма ланками і суб'єктами, задіяними у процесі управління і реалізації збутової політики, форм та способів накопичення, руху, сортування, використання та захисту інформації на основі відповідного інформаційного забезпечення та регламентуючих положень.
Мотиваційна	Полягає в ідентифікації в межах збутової політики витрат (часу, фінансових та інших ресурсів) комерційного підприємства на стимулювання персоналу, задіяного у реалізації збутової політики, та, відповідно, умов, форм та засобів стимулювання.

Джерело: сформовано за [1–9]

тись на основі загальної стратегії розвитку комерційного підприємства, його місії та філософії. Закладені в неї цілі мають бути вимірними, зставними, раціональними та обґрунтованими згідно з об'єктивно наявними обмеженнями і можливостями.

Особлива роль, за словами А.В. Ключника [1], у процесі формування та запровадження системи управління збутовою політикою підприємства належить корпоративному управлінню. Ми погоджуємось з таким твердженням, оскільки від якості, структури, цільової орієнтації корпоративного управління та розуміння і бачення довгострокової позиції підприємства залежить і ефективність управління його збутовою політикою.

Не менш важливого значення, на наш погляд, в умовах невизначеності та інтенсифікації процесу інтеграції національних суб'єктів господарювання у Європейське Співтовариство та глобальний ринок загалом з позицій управління збутовою політикою набуває питання інтенсифікації інноваційної складової та відпрацювання її інтеграції у всі структурні елементи діяльності комерційного підприємства. Йдеться про організаційні, маркетингові, продуктові та інші інновації, стимулювання інтенсифікації реалізації раціоналізаторських пропозицій, отримання інноваційних ідей від ключових стейкхолдерів тощо.

Серед них чільне місце у діяльності комерційного підприємства має бути відведено маркетинговим інноваціям. Нині у розвинених країнах широкого розповсюдження набувають клієнтоорієнтований, партизанський, латеральний, холистичний маркетинг, нейромаркетинг, маркетинг відносин [10]. Врахування їх методологічних засад у процесі формування та запровадження збутової політики здатне якісно підвищити рівень організації збутової діяльності. Актуальність їх застосування пов'язана і з тим фактом, що вітчизняні комерційні підприємства, за словами В.Ф. Гамалія, характеризуються неспроможністю служб маркетингу та інших суб'єктів управління збутовою політикою реалізувати покладені на них функції. В основі лежать нерозуміння і небажання застосовувати інноваційний маркетинг, невідповідність відповідних фахівців, відсутність необхідного забезпечення і, як наслідок, те, що суб'єкти управління збутовою політикою «не займаються визначенням асортиментної політики, аналізом каналів збуту при їх виборі, оцінкою ефективності укладених договорів (контрактів, угод), розробкою комплексної програми рекламної діяльності, складанням бізнес-концепцій щодо обслуговування покупців і іншими дуже важливими проблемами збуту» [4].

Тут же, відповідно, ватро зазначити про кадрову складову, яка має бути конкурентоспроможною і високоякісною, оскільки саме вона перш за все визначає ступінь та рівень взаємовідносин з основними стейкхолдерами комерційного підприємства, можливості зростання прибутковості на основі ефективного управління збутовою політикою.

Запровадження системи управління збутовою політикою вимагає урахування особливостей організаційної структури підприємства, його фінансово-економічного стану та відпрацювання процедур поступового уведення змін, застосування корпоративних інформаційних систем нового покоління, відкритості та діалогу із зацікавленими сторонами. Останні для комерційного підприємства відіграють ключову роль, особливо якщо йдеться про споживачів і основних постачальників. Врахування їх думки у процесі планування та запровадження збу-

тової політики може забезпечити раннє виявлення тих питань, що не були враховані підприємством, а також підвищення рівня лояльності останніх по відношенню до нього.

В умовах кризи комерційні підприємства у процесі запровадження системи управління збутовою політикою також повинні максимально повно та швидко здійснювати діагностування ключових факторів впливу на їх діяльність. Серед зовнішніх доцільно виділити політичні, соціально-економічні, демографічні, технологічні, екологічні та ринкові. Серед внутрішніх – організаційну структуру підприємства, рівень кваліфікації менеджменту, інноваційність продукції тощо. Вони є загальними і характеризують процеси управління підприємством загалом. Водночас якщо говорити про збутову політику, то ключовими факторами впливу на управління нею виступають саме параметри підсистеми збуту, її організації, взаємодії з іншими підсистемами комерційного підприємства та зовнішнім середовищем.

Висновки. У процесі дослідження виявлено, що для комерційних підприємств збутова діяльність виступає основним джерелом реалізації ключових цілей розвитку. Водночас її ефективна реалізація залежить від сформованої та запровадженої збутової політики. Таке її розуміння дає можливість визначити, що вона виступає об'єктом управлінського впливу.

Визначено, що в основі сутності управління збутовою політикою лежить ряд традиційних та сучасних наукових підходів менеджменту і маркетингу, проте системний посідає ключове місце серед них, оскільки дає змогу розглядати управління збутовою політикою як динамічною системою. Такій системі притаманні вхід, вихід, трансформаційне середовище (внутрішня організація), що пов'язані між собою тісними взаємозв'язками субординації та координації.

Обґрунтовано, що управління збутовою політикою комерційного підприємства має реалізуватися шляхом виконання керуючою підсистемою таких базових функцій, як планування і прогнозування, організація, регулювання та координація, аналіз і контроль, мотивація, інформація і комунікація. При цьому вони повинні охоплювати усі складові збутової політики комерційного підприємства (корпоративне управління і управління збутом у частині виявлення сутності керуючої підсистеми, управління цільовим ринком, товарною та ціною політиками, збутовим потенціалом, персоналом, ризиками та змінами, збутовою логістикою, контрактним процесом, фінансовими складовими, організаційно-інформаційними, комунікаційними), а також базуватись на низці принципів. Серед ключових виділено принципи комплексності, цільової спрямованості, якості процесів і продуктів, економічності, врахування сфери діяльності, аналізу стану середовища функціонування, діагностування ризиків, динамічної адаптації, керованості, процесної орієнтації, врахування інтересів ключових стейкхолдерів, етапу ЖЦ підприємства.

Виявлено доцільність стратегічної орієнтації системи управління збутовою політикою комерційного підприємства. А також з урахуванням вимог сучасних економічних систем, зокрема національного господарства, ключову роль у процесі її формування та запровадження рекомендовано надавати інноваційній складовій, кадровому потенціалу, корпоративному управлінню та активному запровадженню взаємодії з ключовими стейкхолдерами. Кожна із зазначених складових є перспективним предметом подальших досліджень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ключник А.В. Збутова політика та її значення у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства / А.В. Ключник // Глобальні та національні проблеми економіки [Електронний ресурс]. – 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>.
2. Балабанова Л.В. Управління збутовою політикою : [навч. посіб.] / Л.В. Балабанова, Ю.П. Митрохіна. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 240 с.
3. Бурцев В.В. Формирование сбытовой политики организации как основа совершенствования ее системы сбыта / В.В. Бурцев // Маркетинг в России и за рубежом – 2002. – № 6. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dis.ru/library/detail.php?ID=22051>.
4. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств / [В.Ф. Гамалій, С.А. Романчик, І.В. Фабрика] [Електронний ресурс]. – 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).
5. Бармашова К.С. Сбытовая политика фирмы, ее элементы / К.С. Бармашова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.barmashovks.ru/page98/page171/index.htm>.
6. Лагоцька Н.З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємства / Н.З. Лагоцька // БізнесІнформ. – 2014. – № 5. – С. 302–305. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://business-inform.net/pdf/2014/5_0/302_306.pdf.
7. Надтока Т.Б. Удосконалення збутової політики підприємства коксохімічної промисловості в умовах вступу до СОТ на основі соціального підходу / Т.Б. Надтока, А.Ю. Жигуліна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – С. 98–102.
8. Амоша Н.Ю. Стратегічне управління збутовою політикою: комплексний підхід / Н.Ю. Амоша, С.І. Коломицева [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/12_ENXXI_2010/Economics/64861.doc.htm.
9. Шарпа О.М. Організаційно-економічні засади формування збутової політики сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О.М. Шарпа ; Білоцерківський нац. аграр. ун-т. – Біла Церква, 2015. – 20 с.
10. Ілляшенко Н.С. Організаційно-економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств : [монографія] / Н.С. Ілляшенко. – Суми : Вид-во СумДУ, 2011. – 192 с.

УДК 65.012.2:338.439.5

Карпенко Ю.В.
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту організацій
та зовнішньоекономічної діяльності
Одеського національного економічного університету*

ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ГАЛУЗІ

У статті розглянуто концепцію життєвого циклу галузі М. Портера. Запропоновано логічну схему формування операційної стратегії підприємства з урахуванням стадії життєвого циклу галузі. За типовими ознаками встановлено стадію життєвого циклу круп'яної галузі. Відповідно до стадії життєвого циклу запропоновано формування операційної стратегії круп'яних підприємств.

Ключові слова: концепція життєвого циклу галузі, типові ознаки галузі, круп'яна галузь, круп'яні підприємства, операційна стратегія.

Карпенко Ю.В. ФОРМИРОВАНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОТРАСЛИ

В статье рассмотрена концепция жизненного цикла отрасли М. Портера. Предложена логическая схема формирования операционной стратегии предприятия с учетом стадии жизненного цикла отрасли. По типовым характеристикам установлена стадия жизненного цикла крупяной отрасли. В соответствии со стадией жизненного цикла предложено формирование операционной стратегии крупяных предприятий.

Ключевые слова: концепция жизненного цикла отрасли, типовые характеристики отрасли, крупяная отрасль, крупяные предприятия, операционная стратегия.

Karpenko Yu.V. FORMATION OF ENTERPRISE'S OPERATING STRATEGY BASED ON THE CONCEPT OF BRANCH LIFE CYCLE

The concept of branch life cycle of M. Porter is described in the article. A logic circuit of forming the enterprise's operating strategy, taking into account the stage of the branch life cycle, is proposed. The life cycle stage of grinding industry according to its typical characteristics is established. The formation of the operating strategy of cereal enterprises according to the life cycle stage is suggested.

Keywords: concept of branch life cycle, branch typical characteristics, cereal branch, cereal enterprises operating strategy.

Постановка проблеми. В умовах мінливих запитів покупців та загострення конкурентної боротьби все більша кількість вітчизняних підприємств шукає джерела конкурентних переваг у сфері операцій. Встановлення основних умов їх досягнення на певному ринку з подальшою концентрацією зусиль на визначеному операційному пріоритеті вирішується в рамках операційної стратегії. Остання повинна розроблюватися з урахуванням стадії життєвого циклу галузі. Проте наукові дослідження основ формування операційної стратегії з урахуванням

циклічності розвитку галузі потребують подальшого доопрацювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розробки операційної стратегії підприємства досліджуються у роботах багатьох науковців. Так, В.В. Вертель [1] вивчає сутність поняття операційної стратегії, С.В. Беляєва [2] розглядає питання структури операційної стратегії та основні етапи розроблення операційних стратегічних рішень. В.Г. Алькема [3] наголошує на нездатності операційної стратегії забезпечити стабільність функ-