

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2023. № 5.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.10>

УДК 339.14:658.8

О. М. Світовий,

д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м. Умань, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0675-559X>

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

O. Svitovyi,

Doctor of Economics Sciences, Professor, Professor of the Department of Marketing and Business Management, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Uman, Ukraine

ORGANIZATION OF THE MARKET MANAGEMENT SYSTEM OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

В статті розглянуто основні елементи системи управління збутовою діяльністю промислових підприємств та організацію їх взаємодії. Наголошено на необхідності формування ефективної збутової політики на кожному підприємстві та визначити власні методологічні засади збутової діяльності. Обґрунтована необхідність застосування системного підходу до організації системи збутової діяльності промислових підприємств для забезпечення максимального задоволення платоспроможного попиту

споживачів. Аргументована доцільність проведення конструктивних заходів щодо стимулювання збуту, оптимізації каналів збуту, їх планування і контроль, а також удосконалення логістики як найважливіших елементів системи управління збутовою діяльністю промислових підприємств. Досліджено основні етапи процесу збуту продукції. Запропоновано авторське бачення системи управління збутовою діяльністю промислових підприємств та визначені основні її елементи. Доведено, що для підвищення фінансового стану промислового підприємства необхідно сформувати ефективну маркетингову концепцію в системі управління збутовою діяльністю.

The article considers the main elements of the system of management of sales activities of industrial enterprises and the organization of their interaction. The author emphasizes the need to form an effective sales policy at each enterprise and to determine its own methodological principles of sales activities. The experimental method of studying sales activities is noteworthy, which, along with the monographic method, allows verifying in practice the correctness of implementation of the borrowed best practices in own production. The sales policy of an industrial enterprise should provide it with the best competitive position in the market at the optimal cost. The growing level of competition in the modern market requires an enterprise to form its own sales policy, which should take into account the peculiarities of the product offer to the maximum extent possible. The necessity of applying a systematic approach to the organization of the system of sales activities of industrial enterprises to ensure maximum satisfaction of effective consumer demand is substantiated. The expediency of constructive measures to stimulate sales, optimize sales channels, their planning and control, as well as improve logistics as the most important elements of the system of management of sales activities of industrial enterprises is substantiated. It is determined that an important element of the system for managing the sales activities of industrial enterprises is demand forecasting. The main stages of the product sales process are researched. The author's own vision of the system of management of sales activities of industrial enterprises is proposed and its main elements are defined. It

has been proved that in order to improve the financial condition of an industrial enterprise, it is necessary to form an effective marketing concept in the system of sales management. Management of sales activities of industrial enterprises should be considered as a system. The system of management of sales activities of enterprise should take into account the influence of factors of internal and external environment in a comprehensive manner and be focused on offering high-quality products in the long term.

Ключові слова: промислові підприємства, збутова діяльність, товар, попит, система управління, канали збуту, договірні відносини.

Keywords: industrial enterprises, sales activities, goods, demand, management system, sales channels, contractual relations.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах сучасних економічних викликів велике значення для ефективності ведення бізнесу вітчизняними промисловими підприємствами є належна організація системи управління їх збутовою діяльністю. Важливо, щоб усі елементи системи управління вказаною системою розглядалися комплексно, була врахована максимальна кількість чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Щоб система управління збутовою діяльністю промислового підприємства була ефективною, необхідно акцентувати увагу на задоволення ринкового попиту шляхом максимальної орієнтації на покупців, враховуючи чітку послідовність виконання усіх етапів процесу збуту продукції чи надання послуги. Крім того, розуміння перспективи обсягів та асортименту реалізації товару дає можливість підприємству оперативно приймати управлінські рішення щодо виробничого процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням збутової політики та організації управління збутом продукції підприємств, у тому числі і промислових, в своїх працях приділяли увагу такі науковці як О. А. Біловодська, В. О. Данилюк, Д. Р. Дашкевич, О. О. Королович,

В. П. Лещук Я. В. Марищук та ін. Проблеми системного підходу до розроблення збутової політики промислових підприємств розглядалися у працях Г. В. Баранець, О. М.Олефіренко, Н. Є. Летуновської, О. Г. Шевлюги, О. В. Трифонової та ін. Методологічні засади оцінки ефективності управління збутовою діяльністю промислових підприємств були предметом вивчення дослідників І. А. Абрамовича, Н. В Терент'євої, О. Г. Череп та ін. Стимулювання збуту, його прогнозування, оптимізація каналів збуту були у центрі уваги як зарубіжних вчених, зокрема Г. Амстронга та Ф. Кортера, так і вітчизняних науковців Н. В. Васюткіної, О. Г. Карташової, С. М. Марченко, І. В. Молчанюк, Т. О. Окландер, О. М. Осетян, Н. В. Пархаєвої, А. Ж. Сакун, та ін. Однак, питання управління збутовою діяльністю промислових підприємств як системи вивчене недостатньо і потребує подальших досліджень.

Формулювання цілей статті. Метою статті є удосконалення існуючих та розробка нових підходів до організації системи управління збутовою діяльністю промислових підприємств.

Виклад основного матеріалу. Питання збуту продукції чи надання послуг вітчизняними промисловими підприємствами в умовах ринкової економіки постає дуже гостро. Ми маємо на увазі те, що за більше ніж за тридцять років нашої незалежності ми вибудовуємо власний ринок товарів та послуг та все більше інтегруємося у світовий ринок. Висока конкурентоздатність продукції чи послуг, налагоджена система їх збуту відіграє величезну роль у фінансовій стабільності підприємства та успішного його функціонування у відповідному бізнесі. З цього погляду, на нашу думку, кожне промислове підприємство управління збутовою діяльністю повинно розглядати як систему. Тобто, необхідно організувати управління збутовою діяльністю підприємства так, щоб були враховані якомога більше чинників, які тим чи іншим чином впливають на цей процес, та розглядати їх комплексно.

Загальну схему системи управління збутовою діяльністю промислових підприємств, запропоновану нами, представлено на рис. 1.

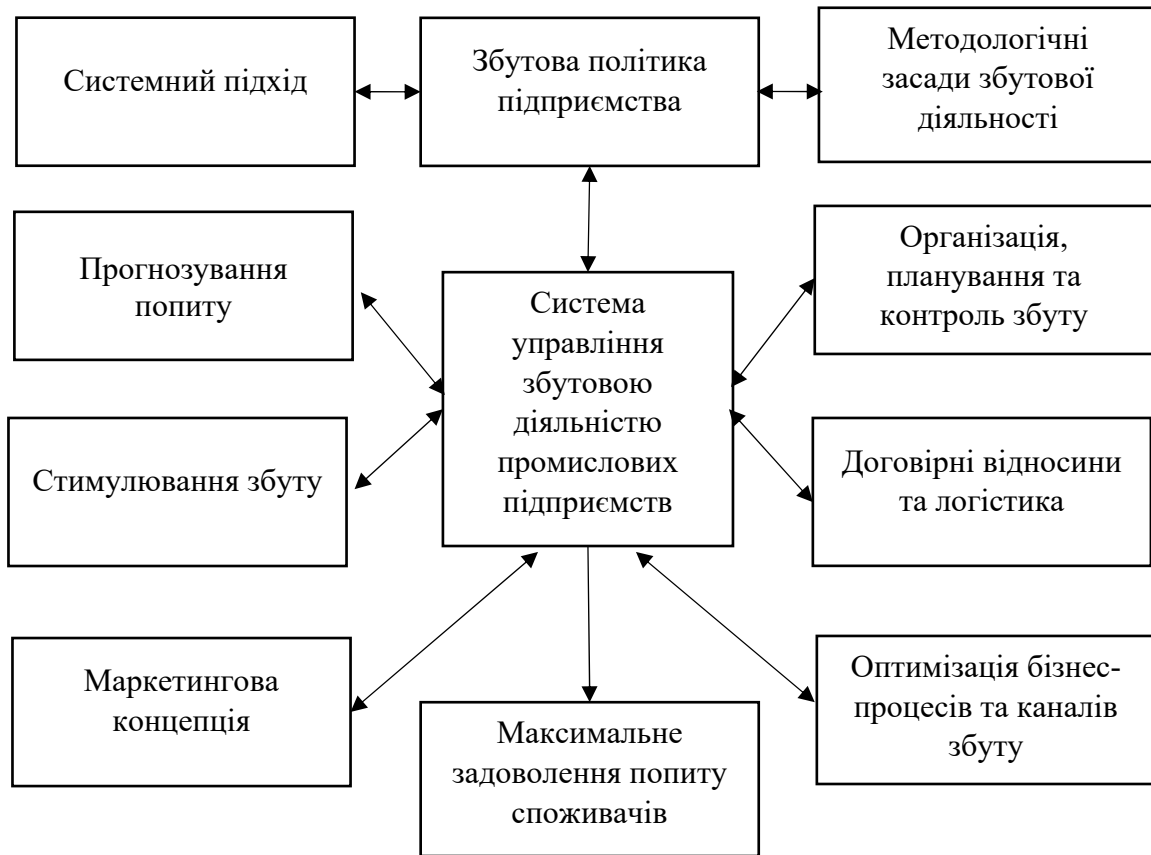


Рис. 1. Загальна схема системи управління збутовою діяльністю промислових підприємств

Джерело: авторська розробка

Перш за все, на нашу думку, необхідно сформувати ефективну збутову політику підприємства. Впровадження ефективної і цілеспрямованої збутової політики, вважають вчені, передбачає організацію і формування збутових мереж, спроможних охоплювати цільовий ринок, швидко й ефективно збувати обсяги продукції, адекватні виробничим потужностям. Збутова політика пов'язана з проблемами залучення посередників, договірними відносинами, визначення форм і типів збуту, пропозиції підприємства з огляду на специфіку продукції, умови конкретного цільового ринку та збутову політику конкурентів [1, с. 264]. Погоджуємося з Я.В. Марищук, яка справедливо стверджує, що збутова політика підприємства має бути

побудована таким чином, щоб забезпечити йому найкращі конкурентні позиції на ринку за найоптимальнішого обсягу витрат. Зростання рівня конкуренції на сучасному ринку потребує того, щоб підприємства вирішували проблеми збуту завдяки власній збутовій політиці [2, с. 118].

Науковці В.О. Данилюк та Д. Р. Дашкевич виділяють наступні аспекти формування збутової політики промислових бізнес-організацій. По-перше, визначення головної цілі збутової діяльності таких організацій відбувається залежно від специфіки діяльності та виду продукції на конкретному ринку. Специфічними аспектами у процесі формування цілей збутової діяльності можуть бути: збільшення обсягів збуту продукції; зростання операційного доходу або прибутку бізнес-організації; період повного циклу збуту; використання «критичних» або унікальних ресурсів; зайняття бажаної частки ринку; ступінь участі у процесі контролю за рухом продукції учасників каналів збуту тощо. Незалежно від строків реалізації цілей вони мають бути досяжними та кількісно вираженими. По-друге, вибір цільового ринку та сегментів, на які орієнтуватиметься промислова бізнес-організація, має бути обґрунтованим з точки зору місткості, перспектив розвитку купівельної спроможності та формування обсягу попиту, а також ступеня задоволення вимог і запитів споживачів за певним видом продукції, рівнем її конкурентоспроможності, стану конкуренції на ринку в цілому тощо. Таким чином, управління збутовою діяльністю промислової бізнес-організації залежить від специфіки продукції та особливостей цільового ринку [3, с. 281]. Ми погоджуємося з О. А. Біловодською, яка наголошує на спрямованості збутової політики підприємства насамперед на формування взаємовідносин із кінцевими споживачами. Збутову політику підприємства та політику розподілу, наголошує дослідниця, доцільно орієнтувати на:

- 1) отримання прибутку у поточному періоді й на перспективу;
- 2) максимальне задоволення платоспроможного попиту споживачів;
- 3) довгострокову ринкову стійкість підприємства та конкурентоспроможність його продукції;

4) створення позитивного іміджу на ринку та його суспільне визнання і т. п. [4, с. 91].

Важливо, щоб у збутовій політиці промислового підприємства було застосовано системний підхід та сформульовані власні методологічні засади збутової діяльності. Особливостями процесного управління на промислових підприємствах є системний спосіб використання підходу; спрямованість на створення інноваційної продукції; кожний бізнес-процес розглядається як ланцюг певних дій, що генерує цінність для споживачів; бізнес-процес виступає об'єктом управління; завдяки цьому підходу визначається оптимальна кількість бізнес-процесів [5, с. 38].

Ефективність застосування системного підходу до розроблення збутової політики визначається єдністю всіх взаємопов'язаних елементів системи. Збутова політика належить до підсистеми управління діяльністю підприємства, тому її головною метою є здійснення ефективної збутової діяльності, що забезпечить реалізацію стратегічних цілей промислового підприємства, отримання ним прибутку як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі, а також його сталий розвиток. Для ефективної реалізації збутової політики та досягнення визначених стратегічних орієнтирів комерціалізації інноваційної діяльності підприємство повинно бути забезпечене кваліфікованими трудовими ресурсами. Організація роботи відділу збуту та використання відповідної моделі залежать від низки критеріїв та умов. [6, с. 23].

Вчені мають рацію, коли зазначають що методологічні засади оцінки ефективності збутової діяльності промислових підприємств в умовах значної невизначеності зовнішніх факторів в Україні досліджені недостатньо, що зумовлює виникнення труднощів при проведенні оцінки ефективності збутової діяльності в реальному секторі економіки [7, с. 323]. Дослідник І.А. Абрамович на прикладі переробних підприємств пропонує застосовувати такі методи дослідження збутової діяльності, як: метод порівняння, який передбачає у процесі порівняння збутової діяльності підприємства зіставляти

дані різних років (або інших періодів часу), найближчих конкурентів, лідерів ринку збуту; формально-логічний метод – при його застосуванні шляхом опитування спеціалістів галузі та фахівців торгових підприємств можливо визначити основні тенденції розвитку ринку збуту, конкурентів, переваг та недоліків самого підприємства; економіко-математичні методи, які дозволяють на основі побудови математичних моделей з більшим ступенем вірогідності визначити стан ринку та перспективи його розвитку [8, с. 26]. До вказаних методів дослідження збутової діяльності, на нашу думку, слід додати і монографічний метод, який дає змогу вивчити передовий досвід, виявити та впровадити прогресивні методи збутової діяльності інших підприємств. Заслужовує увагу також і експериментальний метод, який поряд із монографічним методом, дає змогу перевірити на практиці правильність впровадження у власне виробництво запозиченого передового досвіду.

Важливим елементом системи управління збутовою діяльністю промислових підприємств є прогнозування попиту. Вітчизняні вчені стверджують, що застосування кількісних методів прогнозування попиту дозволяє дати кількісну характеристику зв'язків між окремими елементами та факторами довкілля та визначити їх динаміку, а також здійснити альтернативний аналіз отриманих даних. Недоліком є необхідність у детальному структуруванні проблеми. Як ефективний і простий метод прогнозування попиту в маркетингу доцільно використовувати метод технічного аналізу, який звичайно використовують в біржовій діяльності. Технічний аналіз – це метод прогнозування ринку, заснований на аналізі зміни цін у минулому. З основних плюсів технічного аналізу можна відзначити його простоту та наочність – інформація відображається на графіках і легко засвоюється. Ще одна перевага методу, наголошують дослідники, – застосовність для більш коротких часових інтервалів. Справа в тому, що компанії звітують щокварталу, а важливі статистичні дані найчастіше виходять щомісяця, тоді як різні тенденції на графіку ціни можуть змінюватися набагато частіше. Особливістю технічного аналізу є те,

що він виключає розгляд причин зміни показника, роблячи акцент тільки на тенденції зміни його. Даний метод підходить для товарів та для ринку будь-якого типу [9, с. 30].

Стимулювання збуту, оптимізація каналів збуту, їх планування і контроль та логістика збуту також є найважливішими елементами системи управління збутовою діяльністю промислових підприємств. Стимулювання збуту є інструментом, спрямованим на спонукання придбання певної послуги [10]. Для вибору правильного рішення в обґрунтуванні ефективної стратегії збутової діяльності, вважають вчені, перед кожним підприємством, що працює на ринку, першочерговим стоїть завдання визначитись з вибором найбільш ефективного каналу збуту, причому практично йдеться не про окремий канал, а про одну з можливих комбінацій декількох каналів збуту [11, с. 114]. Вітчизняні дослідники щодо обґрунтування маркетингових каналів і логістичних зусиль виділяють такі три рівні завдань:

- *стратегічний*: розроблення загальної моделі постачань, визначення стратегій маркетингу і логістики, проектування дистриб'юторської мережі та відбір ключових сегментів роздрібних підприємств, вибір методів стимулювання посередників, форм зв'язку й інформаційного забезпечення;
- *тактичний*: розроблення моделей постачань у територіальному аспекті, обґрунтування процедури організації поставок, системи планування, транспортних стратегій, а також визначення систем управління запасами, методів модернізації розподільчої мережі, проектування додаткових складів або дистрибутивного центру та формування поточної трейд-маркетингової підтримки дистриб'юторів і роздрібних торговельних підприємств;
- *операційний*: проектування, будівництво або модернізація складів, прийняття сучасних процедур оброблення замовлень на постачання, впровадження новітніх технологій і систем управління за ключовими показниками, складами та перевезеннями [12, с. 127]. На нашу думку, до операційного рівня таких завдань можна додати оперативне планування та щоденний контроль вказаних процесів.

Як вважають А. Ж. Сакун та О. Г. Карташова, стимулювання збуту на підприємстві відбувається за трьома основними напрямками: стимулювання споживачів, стимулювання торгових посередників та стимулювання власного торгового персоналу. Вони також виділяють декілька етапів процес збуту, з якими ми цілком погоджуємося (табл. 1), проте вважаємо, що основних етапів цього процесу необхідно додати етап контролю виконання укладеної угоди, який характеризується аналізом реакції покупця щодо повноти виконання угоди.

Таблиця 1. Характеристика основних етапів процесу збуту

Етап	Характеристика	Результат
1. Пошук потенційних покупців	Вивчення ринку, освоєння різних джерел інформації, підтримання особистих контактів	Формування бази потенційних покупців
2. Ініціювання інтересу	Вибір оптимального способу підходу до клієнта, встановлення контакту з потенційним покупцем, ознайомлення клієнта з пропонуваним товаром,	Клієнт зацікавлений в детальному ознайомленні з товаром
3. Презентація продукту	Детальне ознайомлення з асортиментом пропонованої продукції, демонстрація конкурентних переваг товару	Потенційний покупець визначився, що саме він хотів би придбати
4. Узгодження умов	Узгодження обсягів поставки, ціни, термінів і способів доставки, рішення розбіжностей, уточнення фінансових і юридичних питань	Узгоджені всі умови продажу
5. Укладення угоди	Оплата рахунку і відправка продукції	Потенційний клієнт став реальним покупцем
6. Контроль виконання укладеної угоди	Аналіз реакції покупця щодо повноти виконання угоди	Ступінь задоволення покупця отриманим товаром та можливості придбання цього товару покупцем наступного разу, або через позитивні його відгуки мати перспективу запропонувати дану продукцію іншим клієнтам

Джерело: сформовано на основі [13, с. 114].

Результатом цього етапу буде ступіть задоволення покупця отриманим товаром та можливості придбання цього товару покупцем наступного разу, або через позитивні його відгуки мати перспективу запропонувати дану продукцію іншим клієнтам.

Дослідники О. В. Трифонова, Г. В. Баранець. наголошують, що проблеми в сфері організації збуту підрозділами відділу продажів продукції лежать в площині організації діяльності персоналу, його мотивації, тобто мають адміністративний і психологічний характер. Проблеми, які є суміжними з іншими підрозділами (маркетингом, виробництвом, логістикою), потребують рішень у сфері здійснення інвестицій в основні засоби (зокрема транспортні) або переходу на аутсорсинг, перегляду графіків поставок, корегування норм запасів [14, с. 113].

Очевидно, що для максимального задоволення попиту споживачів підприємству необхідно сформулювати маркетингову стратегію в системі управління збутовою діяльністю. Вчені наголошують, що основу системи управління має становити маркетингова концепція з урахуванням чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства [15, с. 58]. Іншими словами, система управління збутом підприємства повинна бути максимально орієнтованою на покупців та націлена на задоволення ринкового попиту.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Отже, управління збутовою діяльністю промислових підприємств необхідно розглядати як систему. Система управління збутовою діяльністю підприємства повинна враховувати вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища комплексно та бути орієнтованою на пропозицію високоякісної продукції в довгостроковій перспективі. В запропонованій схемі системи управління збутовою діяльністю промислових підприємств визначені основні її елементи. Наголошено на застосуванні системного підходу в реалізації збутової політики підприємства та акцентовано увагу на єдності всіх взаємопов'язаних елементів системи.

Подальші дослідження будуть націлені на удосконалення організації системи управління збутовою діяльністю промислових підприємств в частині підвищення результативності запропонованих заходів.

Література

1. Королович О. О. Сутність збутової діяльності підприємства та вдосконалення її ефективності. *Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука»*. 2018. Вип. 24(1). С. 262–265.
2. Марищук Я. В. Удосконалення стимулювання збуту на підприємстві. *Молодий вчений*. 2016. Ч. 1. № 1 (28). С. 117–120.
3. Данилюк В. О., Дашкевич Д. Р. Особливості управління збутовою діяльністю в бізнес-організаціях різних галузей. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 276–283.
4. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності, ролі та значення. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 85–97.
5. Лещук В. П. Умови переходу на процесне управління промисловими підприємствами в новій економіці. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 6(168). С. 34–38.
6. Олефіренко О. М., Летуновська Н. Є., Шевлюга О. Г. Системний підхід до розроблення збутової політики інноваційно активних промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Ч. 2. Вип. 25. С. 20–24.
7. Терент'єва Н. В., Череп О. Г. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю. *Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет*. 2018. Том 28. № 1. С. 318–324.
8. Абрамович І. А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. *Агросвіт*. 2014. № 4. С. 25–28.
9. Окландер Т. О., Молчанюк І. В., Осетян О. М. Збутові ризики підприємства і метод технічного аналізу. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 73. С. 28–32.

10. Armstrong Gary M., Kotler Ph. Marketing: An Introduction. Pearson Prentice Hall, 2009. 502 p.
11. Васюткіна Н. В., Марченко С. М. Оцінювання ефективності маркетингу у збутовій діяльності підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2021. Вип. 2(103). С. 111–119.
12. Пархаєва Н. В. Маркетингово-логістичний комплекс товаропровідної системи. *Економіка України*. 2016. № 4. С. 122–133.
13. Сакун А. Ж., Карташова О. Г. Структура інформаційного забезпечення управління збутової діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 112–117.
14. Трифонова О. В., Баранець Г. В. Збутової діяльності промислового підприємства застосування процесного підходу для ідентифікації проблем. *Економічний вісник*. 2019. №1. С. 105–115.
15. Багорка М. О. Формування збутової політики торговельних підприємств. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2020. Т. 25. Вип. 2(81). С. 56–62.

References

1. Korolovich, O. O. (2018), “The essence of the enterprise's sales activity and improvement of its efficiency”, *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal “Osvita i nauka”*, vol. 24(1), pp. 262–265.
2. Maryschuk, Ya. V. (2016), “Improvement of sales promotion at the enterprise. A young scientist”, *Molodyj vchenyj*, vol. 1, no. 1 (28), pp. 117–120.
3. Danyliuk, V. O. and Dashkevich, D. R. (2020), “Peculiarities of managing sales activities in business organizations of various industries”, *Biznes Inform*, vol. 9, pp. 276–283.
4. Bilovodska, O. A. (2017), “Marketing policy of distribution and sales: study of essence, role and meaning”, *Marketynh i menedzhment innovatsij*, vol. 2, pp. 85–97.
5. Leshchuk, V. P. (2015), “Conditions of transition to process management of industrial enterprises in the new economy”, *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 6(168), pp. 34–38.

6. Olefirenko, O. M., Letunovska, N. Ye. and Shevlyuga O. G. (2019), “A systematic approach to the development of the sales policy of innovatively active industrial enterprises”, *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, vol. 25, pp. 20–24.
7. Terent'eva, N. V. and Cherep, O. G. (2018), “Analysis of methodical approaches to evaluating the effectiveness of sales management”, *Ekonomichnyj analiz: zb. nauk. prats'. Ternopil's'kyj natsional'nyj ekonomichnyj universytet*, vol. 28, no. 1, pp. 318–324.
8. Abramovych, I. A. (2014), “Methodical approaches to evaluating the effectiveness of the sales activity of processing enterprises”, *Ahrosvit*, vol. 4, pp. 25–28.
9. Oklander, T. O., Molchanyuk, I. V. and Osetyan, O. M. (2022), “Marketing risks of the enterprise and the method of technical analysis”, *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 73, pp. 28–32.
10. Armstrong, Gary M. and Kotler, Ph. (2009), *Marketing: An Introduction*. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, USA.
11. Vasyutkina, N. V. and Marchenko, S. M. (2021), “Evaluation of marketing effectiveness in the sales activity of enterprises”, *Naukovyj visnyk Poltavs'koho universytetu ekonomiky i torhivli*, vol. 2(103), pp. 111–119.
12. Parkhaieva, N. V. (2016), “Marketing and logistics complex of the distribution system”. *Ekonomika Ukrainy*, vol. 4, pp. 122–133.
13. Sakun, A. Zh. and Kartashova O. G. (2021), “The structure of information support for the management of sales activities of the enterprise”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2, pp. 112–117.
14. Trifonova, O. V. and Baranets, G. V. (2019), “Sales activity of an industrial enterprise using a process approach to identify problems”, *Ekonomichnyj visnyk*, vol. 1, pp. 105–115.
15. Bagorka, M. O. (2020), “Formation of sales policy of trade enterprises”, *Visnyk ONU imeni I.I. Mechnykova*, vol. 25, no. 2 (81), pp. 56–82.

Стаття надійшла до редакції 20.05.2023 р.