

УДК 658.8:331.1

Муштай В.А.

*кандидат економічних наук, доцент,
Сумський національний аграрний університет*

Вовк В.І.

*магістрант**Сумського національного аграрного університету*

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

FORMING THE MARKETING APPROACH IN MANAGEMENT AGRICULTURAL ENTERPRISE

АНОТАЦІЯ

У статті аргументовано, що найкращий результат підприємницької діяльності аграрних підприємств можливий лише тоді, коли маркетингова діяльність підприємства буде розглядатися й організовуватися як система, чому сприятиме сформований маркетинговий підхід до управління самим аграрним підприємством. Доведено, що в основу формування маркетингового підходу до управління аграрними підприємствами має покладатися здійснення постійного контролю над функціонуванням системи маркетингу шляхом проведення аналізу та оцінки ефективності її функціонування. Зазначено, що реальним економічним інструментом організації діяльності аграрних підприємств з урахуванням вимог ринку має стати аграрний маркетинг як комплексно-системний метод вирішення проблем організації виробництва та збуту продукції сільськогосподарських підприємств.

Ключові слова: маркетинговий підхід, аграрний маркетинг, система маркетингу, маркетинговий потенціал підприємства, маркетингова стратегія.

АННОТАЦИЯ

В статье аргументировано, что лучший результат предпринимательской деятельности аграрных предприятий возможен только тогда, когда маркетинговая деятельность предприятия будет рассматриваться и организовываться как система, чему будет способствовать сформированный маркетинговый подход в управлении самим аграрным предприятием. Доказано, что в основе формирования маркетингового подхода к управлению аграрными предприятиями должно быть осуществление постоянного контроля над функционированием системы маркетинга путем проведения анализа и оценки эффективности ее функционирования. Отмечено, что реальным экономическим инструментом организации деятельности аграрных предприятий с учетом требований рынка должен стать аграрный маркетинг как комплексно-системный метод решения проблем организации производства и сбыта продукции сельскохозяйственных предприятий.

Ключевые слова: маркетинговый подход, аграрный маркетинг, система маркетинга, маркетинговый потенциал предприятия, маркетинговая стратегия.

ANNOTATION

The purpose of the article is to substantiate the practical recommendations for the formation of a marketing approach in the management of the agrarian enterprise for the coherence of its work with other divisions of the enterprise. The article argues that the best result of entrepreneurial activity of agrarian enterprises is possible only when the marketing activity of the enterprise will be considered and organized as a system, which will be facilitated by the existing marketing approach in the management of the agrarian enterprise itself. It is proved that the basis of the formation of a marketing approach in the management of agrarian enterprises should be based on the constant monitoring of the functioning of the marketing system through the analysis and evaluation of the effectiveness of its functioning. It is noted that the agrarian marketing as a complex-system method for solving problems of or-

ganization of production and marketing of agricultural enterprises should become a real economic tool for organizing the activities of agrarian enterprises taking into account market requirements. It is revealed that there is no single universal approach to the formation of a marketing approach in the management of agrarian enterprises. Since the management of the agrarian sector, as well as any other, requires, on a marketing basis, a variety of knowledge and skills, innovative, creative approach, non-standard thinking and organizational skills, taking into account practical experience. Nevertheless, in spite of this, the management process of marketing activities of agrarian enterprises, in most cases, is based on the main managerial functions. In the course of the study, it was found that in the marketing management of Urozhayna Country Ltd., as a research object, there was no clear mechanism for the application and implementation of theoretical aspects of marketing. This precisely led to the formation of a marketing approach in the management of the agrarian enterprise through the improvement of the modeling of the marketing system and its practical adaptation in the chosen enterprise.

Key words: marketing approach, agrarian marketing, marketing system, marketing potential of the enterprise, marketing strategy.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні процеси реформування в різних секторах економіки країни відбуваються за умови економічної кризи, й аграрна галузь не є винятком. Однією з головних проблем аграрних виробників є здійснення переходу від виробничо-збутової концепції до стратегії підприємництва, сутність якої розкривається через задоволення запитів і потреб споживачів та підвищення своєї фінансової стійкості й незалежності, тобто до концепції маркетингу. Проте певний відсоток підприємств аграрного сектору й досі не використовує маркетингові принципи.

Недостатній рівень використання аграрними підприємствами основних принципів маркетингу в їхній підприємницькій діяльності зумовлений певними об'єктивними причинами. Це, зокрема, скептичне ставлення частини аграріїв до самої сутності маркетингу та його значимості для підприємницької діяльності; відсутність фінансової можливості займатися маркетинговою діяльністю великої кількості малих та середніх підприємств, що виникли внаслідок трансформаційних процесів; відсутність надвиробництва сільськогосподарської продукції, яка б спонукала аграріїв до використання нестандартних

рішень у процесі збуту продукції. Проте перехід до ринкових засад ведення виробництва зумовлює зміни у підході до самого кінцевого продукту – сільськогосподарської продукції. Якщо раніше процес вирощування продукції розглядався аграріями лише з позиції агронома чи технолога, то зараз, коли вони стали власниками своєї продукції, виникла нагальна потреба не тільки в її виробництві, а й у більшому ступені її вигідному продажу задля здійснення ефективного господарювання. Саме тому в сучасних ринкових умовах головним інструментом реалізації ринкової орієнтації виробництва є маркетинг, чим і зумовлена необхідність формування маркетингового підходу до управління аграрним підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Протягом останнього десятиліття все ж таки переважна більшість вітчизняних підприємств для забезпечення успіху на ринку намагається використовувати різні маркетингові інструменти. Але найкращий результат можливий лише тоді, коли маркетингова діяльність підприємства буде розглядатися й організовуватися як система, чому сприятиме сформований маркетинговий підхід до управління самим аграрним підприємством. Широке коло науковців із питань маркетингу в різних галузях економіки здійснює науковий супровід цих процесів. Учені детально розглядають сутність системи маркетингу підприємства, принципи її формування, функціонування і розвитку.

Зокрема, авторський колектив у складі професора М.П. Сахацького, професора Г.М. Запші та науковця О.А. Белевят дають визначення категорії «система маркетингу сільськогосподарського підприємства» і трактують її як «внутрішньо організовану по відношенню до зовнішнього середовища сукупність взаємопов'язаних складників (економічних, соціальних, організаційних, технічних та технологічних), цілісна єдність яких забезпечує, з одного боку, задоволення потреб споживачів, а з іншого – досягнення господарюючим суб'єктом поставлених цілей» [1, с. 32].

Отже, питанням формування маркетингового підходу в управлінні сільськогосподарськими підприємствам займаються багато вітчизняних науковців, серед яких значний теоретичний внесок у розвиток цього напрямку здійснили О.А. Белевят, М.П. Сахацький, Г.М. Запша, І.С. Воронецька, Л.А. Нападовська, Ю.С. Гудзинська, І.О. Соловійов, Г.Є. Жуйков та ін. Разом із тим низка питань визначення вибору ефективних форм та напрямів формування маркетингового підходу до управління підприємств АПК в умовах реформування економіки залишаються недостатньо вивченими.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. У теперішніх умовах господарю-

вання формування маркетингового підходу до управління аграрним підприємством має розглядатися через організацію та економічну доцільності функціонування системи маркетингу, наявність якої має забезпечити орієнтацію на виробництво та продаж такої продукції, яка необхідна споживачам за якісними параметрами.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування маркетингового підходу до управління аграрним підприємством для узгодженості його роботи з іншими підрозділами підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Аграрний маркетинг відрізняється від промислового, комерційного, банківського та інших видів маркетингу. Це визначається особливостями сільського господарства: залежністю результатів від природних умов, роллю і значенням товару, різноманітністю форм власності, неспівпадінням робочого періоду і періоду виробництва, сезонністю виробництва й отримання продуктів, різноманітністю організаційних форм господарювання та їх діалектикою, зовнішньоекономічними зв'язками, участю державних органів у розвитку АПК і його галузей. Природні та економічні процеси в аграрному бізнесі інтегруються й утворюють особливі умови для виробництва та організації системи маркетингу (табл. 1) [2, с. 96].

На нашу думку, вищеперераховані особливості маркетингової діяльності в аграрному секторі економіки можуть бути зведені передусім до технологічних особливостей сільськогосподарського виробництва, а також до особливостей споживання продовольства та технологічних особливостей продажу сільськогосподарської продукції. Зазначені особливості маркетингової діяльності аграрних підприємств визнаються й іншими дослідниками у цьому напрямі та доповнюються іншими чинниками.

Так, галузеві проблеми й особливості маркетингу АПК зумовлені, як відзначає О.М. Бурова, «специфікою сільськогосподарського виробництва й особливих властивостей його продукції». Серед них автор виділяє три ключових чинника [3, с. 199]:

1. Наявність тимчасового лага між виробництвом і реалізацією сільськогосподарської продукції, що вимагає створення великих площ резервних сховищ і холодильних потужностей, значної частки первинної обробки продукції тваринництва (охолодження, видалення механічних домішок, пастеризація молока).

2. Висока частка трудових витрат не лише під час виробництва продукції, а й у всьому маркетинговому ланцюгу просування продукції від виробника до кінцевих споживачів, що зумовлено щоденним характером споживання більшості продовольчих товарів.

3. Потреба в розгалуженій збутовій мережі пов'язана зі швидкопливним характером багатьох

Таблиця 1

Особливості аграрного маркетингу

Особливість	Форма прояву
Аграрний сектор виробляє продукти першої необхідності	Продукти харчування потребують своєчасного виробництва в необхідній кількості та асортименті з урахуванням потреб та інтересів споживачів; товар має здатність швидко псуватися, тому потребує оперативності постачання, відповідної упаковки та транспортування; формує цінову нееластичність попиту та диспаритет цін на промислову і сільгосппродукцію, що потребує державної політики підтримки сільгоспвиробника.
Основним засобом виробництва в сільському господарстві є земля	Результативність та ефективність виробництва залежать від якості й розміщення земельних ділянок. Різноманітність форм власності в системі АПК на землю, засоби виробництва, реалізований товар.
Результативність та ефективність виробництва залежить від якості та розміщення земельних ділянок	Сільськогосподарське виробництво залежить від природно-кліматичних умов.
Робочий період виробництва не співпадає з періодом виробництва	Продукцію рослинництва отримують один-два рази на рік, а робочий період триває рік, тому завдання маркетологів прогнозування попиту споживачів, визначення тенденцій його задоволення та кон'юнктури ринку.
Різноманітність форм власності в системі АПК на землю, засоби виробництва, реалізований товар	Це визначає багатоаспектність конкуренції. Звідси – різноманітність стратегій і тактик, прагнення до вдосконалення форм і методів аграрного маркетингу, пристосування їх до потреб та інтересів споживачів. Положення ускладнюється й тим, що в Україну надходить велика маса іноземних продуктів харчування, тому вітчизняне маркетингове забезпечення змушене конкурувати з іноземними фірмами.

Джерело: складено авторами за [2]

видів сільськогосподарської продукції та продовольства і невисокою їх транспортабельністю.

Водночас ми вважаємо, що необхідно додати такі характерні для аграрних ринків особливості: дрібні розміри виробництва на підприємствах і, відповідно, невеликі обсяги продукції; багаторівневі канали збуту, що ускладнює безпосередній контакт між виробниками і споживачами, та ін.

Зокрема, збутова діяльність сільськогосподарських підприємств здійснюється у надскладних умовах, спричинених високим рівнем монополізації ринку, відсутністю маркетингових служб, засиллям посередницьких структур. Для забезпечення ефективного збуту аграріям необхідно формувати раціональну систему розподілу, що передбачатиме коригування диспропорцій у структурі сформованих каналів розподілу сільськогосподарської продукції через збільшення масштабів виробництва, формування великих партій стандартної продукції та встановлення довготривалих прямих зв'язків із переробними підприємствами і великими посередниками [4, с. 123].

Перелічені особливості сільськогосподарських ринків зумовлюють і певні економічні протиріччя в системі аграрного маркетингу, одне з яких проявляється у бажанні споживачів купляти сільськогосподарську продукцію вищого ґатунку за мінімальною ціною, тоді як виробник має за мету отримати максимально можливий прибуток через реалізацію продукції за найвищою ціною. Цим і пояснюється головне завдання маркетингу в аграрній сфері – скасувати це протиріччя, створивши систему виробництва та збуту продукції, що оптимізувала б інтереси всіх учасників ринкової взаємодії.

Відомо, що успіх маркетингової діяльності зумовлений створенням та подальшою підтримкою тісної взаємозалежності між зовнішнім середовищем, стратегією аграрного та організаційною компетенцією керівництва в її реалізації.

На нашу думку, запровадження маркетингового підходу до управління будь-яким сільськогосподарським підприємством має полягати у формуванні певних поглядів та позицій керівника щодо управління підприємницькою діяльністю на засадах аграрного маркетингу.

Спираючись на закордонний досвід управління малими та середніми підприємствами, нами з'ясовано, що за кордоном керівники невеликих підприємств мають високий рівень обізнаності з маркетингових питань, що підтверджується їхніми навичками автоматично застосовувати набуті знання та вміння з маркетингу в практичній діяльності.

З огляду на вищевикладене, вважаємо, що для ефективного виконання маркетингових функцій необхідно забезпечити систему управління аграрним підприємством відповідною організацією системи маркетингу. У зв'язку із цим запропоновано схему, в якій визначено місце аграрного маркетингу в проєктованій загальній моделі управління аграрним підприємством.

Сподіватися на ефективну підприємницьку діяльність у ринкових умовах не варто без чітко визначених стратегічних та тактичних цілей підприємства, тому систематичний збір та подальша обробка актуальної і повної інформації щодо чинників макро- та мікросередовища та її співставлення з показниками внутрішнього середовища підприємства мають стати важливими складниками у загальній моделі управління аграрним підприємством за

умови запровадження маркетингового підходу. На нашу думку, правильна інтерпретація зібраної інформації неможлива без використання різномісних аналітичних методів. Для вирішення вказаної проблеми пропонуємо використання статистичних (відносних та середніх величин; показників варіації та динаміки, індексний та кореляційний аналіз та ін.) та матричних (матриця БКГ; матриця МакКінсі; модель Портера; модель Ансоффа; SWOT-аналіз) методів. І лише після цього варто переходити до функції управління – планування. Під час розроблення стратегій важливо врахувати маркетинговий комплекс самого підприємства та інноваційний досвід провідних компаній, чому повинен сприяти SWOT-аналіз, який дасть змогу виявити та співставити сильні та слабкі сторони аграрного підприємства, а також визначити найбільш ефективні маркетингові стратегії з огляду на загрози та можливість ринкового середовища.

Наступним кроком у процесі формування маркетингового підходу до управління аграрним підприємством має стати формування бюджету запровадження корпоративної та функціональних стратегій, визначений нами як найбільш відповідальний у системі управління аграрним підприємством, за умови маркетингового підходу, оскільки саме він найбільшою мірою враховує мотивацію працівників та організаційну структуру підприємства в процесі управління та реалізації розроблених стратегічних та тактичних заходів.

Функція контролю та оцінки показників має стати заключним етапом у процесі управління аграрним підприємством за умови маркетингового підходу, оскільки її запровадження дасть змогу здійснювати перевірку та вносити відповідні корективи для досягнення максимального ефекту від запровадження маркетингових заходів у діяльність аграрного підприємства. Зокрема, у разі виявлення відхилення фактичних показників підприємницької діяльності від очікуваних має бути з'ясовано причину такого відхилення та внесено необхідні зміни.

Ураховуючи запропоновані вище елементи управління, нами розроблено та рекомендовано до використання в діяльності ТОВ «Урожайна країна» як об'єкту нашого дослідження схему управління аграрним підприємством за умови маркетингового підходу (рис. 1).

Надана схема управління аграрним підприємством за умови маркетингового підходу відображає загальні функції управління (планування, аналіз, організація, мотивація, контроль), має високий рівень адаптації до підприємницької діяльності всіх аграрних підприємств із різномісною спеціалізацією, вказує на тісний взаємозв'язок усіх функціонуючих підсистем підприємства з аграрним маркетингом та надає низку переваг, серед яких: дослідження та оцінка чинників ринкового середовища, попиту й пропозиції; прогнозування та стратегічна орієнтація підприємства; швидке реагування на вплив чинників зовнішнього середовища; застосування сучасних технологій



Рис. 1. Схема управління аграрним підприємством за умови маркетингового підходу
Джерело: розроблено авторами

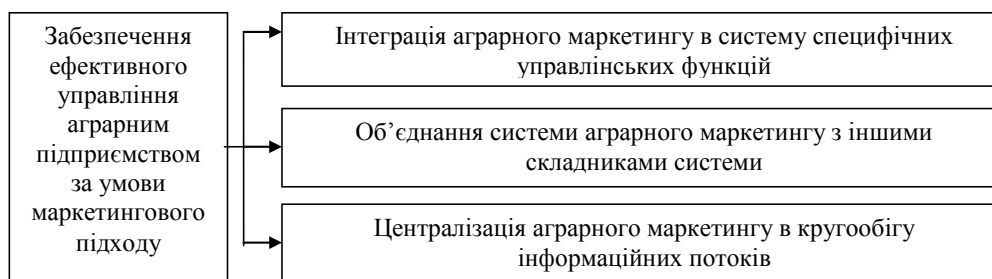


Рис. 2. Схема забезпечення ефективного управління аграрним підприємством за умови маркетингового підходу

Джерело: розроблено авторами

під час формування маркетингового міксу; поглиблене вивчення та подальше задоволення потреб споживачів; вибір ефективної стратегії позиціонування продукції аграрного підприємства тощо.

Крім того, вважаємо за необхідне під час формування маркетингового підходу до управління аграрним підприємством здійснювати виконання управлінських функцій поряд із трансформацією й конгломерацією аграрного маркетингу в систему управління та виробити єдиний підхід менеджерів до взаємодії всіх підсистем системи управління сільськогосподарським підприємством. Тільки в такий спосіб можна забезпечити ефективну підприємницьку діяльність аграрного підприємства та його розвиток на засадах маркетингу (рис. 2).

Для забезпечення ефективного управління аграрним підприємством за умови маркетингового підходу необхідно здійснити інтеграцію маркетингу в систему специфічних управлінських функцій, сприяти об'єднанню системи аграрного маркетингу з іншими складниками системи та здійснити централізацію аграрного маркетингу в кругообіг інформаційних потоків.

Упровадження в практичну діяльність окреслених вище пропозицій із формування маркетингового підходу до управління аграрним підприємством та створення дієвої системи маркетингу дали змогу дійти таких висновків. Вибравши за пріоритетний напрям у своїй діяльності стратегії диференціації в розрізі комплексу маркетингу, в перспективі ТОВ «Урожайна країна» зможе досягти таких переваг, які будуть вигідно відрізняти його серед конкурентів. Зокрема, за нашими прорахунками, обсяг виробництва продукції (зернових та зернобобових культур) збільшиться на 15% проти 2016 р., що дасть змогу підвищити рівень товарності продукції на 3,81 в. п., оскільки обсяг збуту має зрости до 10 256 ц, що більше показника 2016 р. на 20%. Збільшення обсягів виробництва сприятиме економії на масштабах виробництва. Незважаючи на збільшення суми прямих витрат на виробництво на 6,7% у розрахунку на одиницю продукції, витрати скоротяться до 150 грн./ц, що менше за показник попереднього року на 11,79 грн., або на 7,2%. На загальний ефект, за нашими прогнозними розрахунками, не вплинуть підвищення оплати праці

робітників на 17,5% (як основний чинник мотивації) та величина повної собівартості реалізованої продукції на 12,67% (оскільки збільшення витрат на збут економічно обґрунтовано внаслідок пропозиції доповнити напрями розподілу сільськогосподарської продукції новими каналами та посилити інформування споживачів через додаткові засоби комунікацій). За обґрунтованого підвищення цін на озиму пшеницю та кукурудзу в середньому до 330 грн. за 1 ц (з урахуванням визначених позицій на матриці БКГ та запропонованої стратегії продуктивних інновацій) ТОВ «Урожайна країна» зможе досягти збільшення суми чистого доходу від реалізації даної продукції на 3668 тис. грн., або на 22%, що, своєю чергою, сприятиме зростанню прибутку від реалізації продукції на 39,1%.

Згідно з методикою [5, с. 341–342], за кожним із показників ефективності господарської діяльності підприємства, виміряних у різних одиницях, розраховано індекси для приведення показників до порівняного виду. Для цього різниця між значенням вибраного показника за досліджуваній період і мінімальним його значенням, вибраним з усіх порівнюваних періодів, відноситься до різниці максимального і мінімального значень аналогічних показників досліджуваних періодів.

Розрахунок індексів порівняності здійснено за формулою (1) [5, с. 341]:

$$I_{ij} = \frac{P_{ij} - P_{i\min}}{P_{i\max} - P_{i\min}}, \quad (1)$$

де I_{ij} – індекс порівняності за кожним показником i (1...3) за кожний період j (1...4).

Дане перетворення застосовується для розрахунку індексів порівняності рентабельності, товарності і трудомісткості.

Індекси порівняності за показником зарплатоємності виробництва сільськогосподарської продукції для кожного періоду розраховано за формулою (2) [5, с. 342]:

$$I_{4j} = 1 - \frac{P_{4j} - P_{4\min}}{P_{4\max} - P_{4\min}} \quad (2)$$

Для обчислення маркетингового потенціалу ТОВ «Урожайна країна» розраховано індекси порівняності для ретроспективних та проектного періодів за основними показниками рентабельності, товарності, трудомісткості, зарплатоємності (табл. 2).

Таблиця 2

**Індекси маркетингового потенціалу підприємства
(продуктова група зернових та зернобобових культур)**

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Проект	Проектні дані до 2017 р., (+;-)
Рентабельність продажу сільськогосподарської продукції, %	10,43	15,69	54,73	67,55	12,82 в. п.
Товарність сільськогосподарської продукції, %	86,80	94,26	87,54	91,35	3,81 в. п.
Трудомісткість виробництва сільськогосподарської продукції, %	75,22	69,43	56,91	53,54	-3,37 в. п.
Зарплатоємність сільськогосподарської продукції, %	5,02	5,06	4,74	5,44	0,70 в. п.
Індекси порівняності за показником рентабельності продажу сільськогосподарської продукції	0,000	0,092	0,776	1,000	0,224
<i>Рейтинг за показником</i>	4	3	2	1	- 1
Індекси порівняності за показником товарності сільськогосподарської продукції	0,000	1,000	0,099	0,610	0,511
<i>Рейтинг за показником</i>	4	1	3	2	- 1
Індекси порівняності за показником трудомісткості сільгосппродукції	1,000	0,733	0,155	0,000	- 0,155
<i>Рейтинг за показником</i>	4	3	2	1	-1
Індекси порівняності за показником зарплатоємності виробництва сільськогосподарської продукції	0,600	0,543	1,000	0,000	,000
<i>Рейтинг за показником</i>	3	2	4	1	-3
Середньозважений рейтинг маркетингового потенціалу виробництва сільгосппродукції	3,75	2,25	2,75	1,25	1,5

Джерело: власні розрахунки авторів

Після проведення оцінки маркетингового потенціалу зернової продукції за ретроспективними та прогностичними даними стає зрозумілим, що за рейтингом виробництва сільськогосподарської продукції (зернової групи) проектний період займає першість. Даний період є рентабельним, з високими показниками товарності, достатньою трудомісткістю та зарплатоємністю. Такій ситуації сприятимуть політика аграрного підприємства та ретельно прорахований бізнес-план під час виходу на ринок зі своєю продукцією, налагоджена система її виробництва та реалізації, впровадження маркетингового підходу до управління аграрним підприємством та сформована система маркетингу зокрема.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, в разі впровадження в господарську діяльність окреслених пропозицій із формування маркетингового підходу до управління та створення дієвої системи маркетингу будь-яке аграрне підприємство матиме можливість здійснювати обґрунтоване стратегічне управління на засадах комплексу маркетингу. Саме аграрний маркетинг має дати змогу сформулювати та реалізувати комплексно-цільовий маркетинговий підхід до управління аграрним підприємством, розробляти гнучку тактичну політику адаптації до вимог споживачів, підвищувати ефективність різних форм виробничо-економічних зв'язків технологічного ланцюга «виробництво – заготівля – транспортування – переробка – зберігання – реалізація сільськогосподарської продукції».

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Белевят О.А., Сахацький М.П., Запша Г.М. Наукові основи формування системи маркетингу в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка харчової промисловості*. 2009. № 1. С. 31–34.
- Воронецька І.С. Особливості функціонування маркетингу в агропромисловому виробництві. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 2(53). Т. 3. С. 93–98.
- Бурова О.М. Особливості процесу формування системи агромаркетингу на підприємствах АПК. *Таврійський науковий вісник*. 2015. № 78. С. 196–201.
- Муштай В.А., Горян Я.С. Організація раціональної системи розподілу сільськогосподарської продукції. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип.23. С. 117–123. URL: www.market-infr.od.ua
- Нападівська Л.А. Системний підхід як методологічний базис планування розвитку підприємства у нестабільному середовищі. *Університетські наукові записки*. 2006. № 1. С. 338–344.

REFERENCES:

- Belevyat O.A., Sahatsii M.P., Zapsha G.M. (2009). Naukovi osnovy formuvannia systemy marketyngu v silskogospodarskykh pidpnyemstvakh [Scientific fundamentals of marketing system formation in agricultural enterprises]. The economy of the food industry, no. 1, pp. 31–34. (in Ukrainian)
- Voronetska I.S. (2011). Osoblyvosti funktsionuvannia marketingu v agropomislovomu vyrobnytsvi [Features of marketing functioning in agroindustrial production]. Collection of scientific works of VNAU. Series: Economic Sciences, no. 2(53), t. 3, pp. 93–98. (in Ukrainian)
- Burova O.M. (2015). Osoblyvosti protsesu formuvannia systemy agromarketyngu na pidpnyemstvakh APK [Features of the

- process of forming the agromarketing system at the enterprises of agrarian and industrial complex]. Taurian Scientific Bulletin, no. 78, pp. 196–201. (in Ukrainian)
4. Mushtai V.A., Horian Y.S. (2018). Organizatsiia ratsionalnoi systemy rozpodilu silskogospodarskoyi prodyktsii [Organization of a rational system of distribution of agricultural products]. Electronic scientific and practical magazine «Market Infrastructure». no. 23, pp. 117–123. [Electronic resource]. Access mode: www.market-infr.od.ua (in Ukrainian)
 5. Napadovska L.A. (2006). Systemnyi pifhid iak metodologichni basys planuvannia rozvytku pidpnyemstva u nestabilnomu ceredovyschi [System approach as a methodological basis for planning enterprise development in an unstable environment]. University Scientific Notes. no.1, pp. 338–344. (in Ukrainian)