

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.5.93](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.93)

УДК 339.138:[635.9:339.13]

С. Ю. Боліла,
к. с.-г. н., доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: 0000-0002-9689-6774
Н. В. Кириченко,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: 0000-0003-1721-258X

РОЗВИТОК ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ АКТИВІЗАЦІЇ ЙОГО МАРКЕТИНГОВИХ ЗУСИЛЬ

S. Bolila
PhD in Agricultural Sciences,
Associate Professor, Department of Management and Information Technologies,
Kherson State Agrarian and Economic University
N. Kyrychenko
PhD in Economics,
Associate Professor, Department of Management and Information Technologies,
Kherson State Agrarian and Economic University

DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISE ACTIVITY ON THE BASIS OF ACTIVATION ITS MARKETING EFFORTS

У статті обґрунтовано необхідність активізації маркетингових зусиль малого аграрного підприємства для розвитку його діяльності на регіональному ринку сільськогосподарської продукції. Зазначено, з огляду на особливості споживчого попиту в аграрній сфері, його сезонний характер й складність прогнозу, що товаровиробнику необхідно мати інструментарій, який дозволить знизити ризики виробництва та збуту сільськогосподарської продукції. Наголошено, що на сьогодні не доречно повністю передавати контроль над реалізацією посереднику. Зазначено, що аграрний товаровиробник повинен в умовах загострення конкуренції сам обійматися питаннями маркетингового забезпечення своєї діяльності, для того щоб впливати на прибутковість свого бізнесу. Здійснено аналіз стану ресурсів маркетингового потенціалу на прикладі підприємства аграрної галузі, що є типовим для Херсонської області. Визначено рівень використання сукупного потенціалу маркетингових ресурсів й маркетингових зусиль та виявлені їх недоліки та слабкі місця. Зазначено необхідність покращення маркетингового кадрового та інформаційного забезпечення маркетингової діяльності аграрного товаровиробника шляхом переходу від інструментального маркетингу до більш сучасної управлінської та стратегічної концепції побудови його системи

маркетингу для отримання довготривалих конкурентних переваг на аграрному ринку в українських реаліях. Наголошено, що стратегічне управління аграрного підприємства необхідно здійснювати на засадах комплексу маркетингу, виходячи зі стратегічної мети – збільшення обсягів збуту та прибутковості діяльності та досягаючи конкурентних цілей, таких, як збільшення частки ринку підприємства, активізація маркетингових зусиль, модернізація виробничого процесу, покращення якості сільськогосподарської продукції, формування та підтримка іміджу підприємства та продукції, збільшення рівня використання маркетингового потенціалу, збільшення рівня конкурентоспроможності товарів. Окреслено шляхи більш ефективного використання маркетингових ресурсів та зусиль підприємства для підвищення конкурентоспроможності та досягнення його стратегічної мети на регіональному аграрному ринку. Зазначено необхідність впровадження в маркетингову діяльність аграрного підприємства новітніх технологій та інструментів цифрового маркетингу.

The article substantiates the necessity of activation a marketing efforts of a small agricultural enterprise for the development of its activity in the regional market of agricultural products. It proves that taking into account the peculiarities of consumer demand in the agrarian sector, its seasonal nature and complexity of forecasting, the producer must possess the tools to reduce the risks of production and sales of agricultural products. The study points out that today it is inexpedient to completely transfer the control over sales to the intermediary. It is grounded that the agricultural producer in the conditions of aggravation of competition should highlight the issues of marketing support of activity in order to influence the profitability of business. The analysis of resources of marketing potential on the example of agrarian sector is typical for Kherson region. The level of use of the general potential of marketing resources and marketing efforts has been determined and their imperfections and weaknesses have been revealed. There are has been grounded necessity of improving the marketing, personnel and information support of the marketing activity of agricultural commodity producers by means of transition from instrumental marketing to more modern administrative and strategic concept of building its marketing system for getting long-term competitive advantages on the agrarian market in the conditions of Ukrainian reality . It is marked, that the strategic management of the agricultural enterprise should be based on the complex of marketing, based on the strategic goal - increase of the sales volume and profitability and achievement of the competitive aims, such as increase of the market share, activization of the marketing efforts, modernization a production process, improvement a quality of the agricultural products, the formation and maintenance of the image of the enterprise and products, increasing the level of use of marketing potential, increasing the level of competitiveness of goods. The ways of more effective use of marketing resources and efforts of the enterprise for increasing the competitiveness and achieving strategic goals in the regional agricultural market have been determined. The necessity of introducing the most modern technologies and tools of digital marketing in the marketing activities of agricultural enterprises has been indicated.

Ключові слова: аграрний ринок; мале аграрне підприємство; маркетинговий потенціал; маркетингові ресурси; маркетингові зусилля; маркетингові заходи; цифровий маркетинг.

Key words: agricultural market; small agricultural enterprise; marketing potential; marketing resources; marketing efforts; marketing activities; digital marketing.

Постановка проблеми. Сьогоднішні умови в українському аграрному бізнес-середовищі потребують удосконалення системи управління діяльністю сільськогосподарських підприємств, в тому числі і малих, з позиції маркетингового підходу, що дозволяє значно знизити непередбачуваність ринкової ситуації в умовах турбулентного конкурентного ринкового середовища, та вдатися у разі необхідності до відповідних змін всередині організації.

Це пояснює останнім часом тяжіння керівництва компанії до побудови системи управління на маркетингових принципах з використанням відповідних технологій та маркетингових інструментів. Але більшість з них вдається до заходів, що стимулюють попит в короткій перспективі та масово впливають на думку покупців, тобто стимулювання збуту та реклами.

Наразі в практичних реаліях агровиробник не завжди розуміє необхідність здійснення власної діяльності через призму філософії маркетингової концепції. Тому і потребує вирішення ряд проблемних питань агровиробника щодо переходу від його орієнтації переважно на збут до ринкової (управлінської) орієнтації на потреби споживачів, краще задоволення яких дозволить підвищити конкурентоспроможність та досягти успіху

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням використання маркетингової концепції в діяльності підприємства присвячена ціла низка робіт, як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників [1;2;3;4]. В численних роботах науковців представлено зміст сутності маркетингу в цілому, його складових та інструментів, що використовуються підприємствами. Розглядали дослідники специфіку цих питань і відносно аграрної сфери [5;6;7;8].

Але проблема є досить багатоаспектною та непростю, враховуючи особливості сільськогосподарської галузі, та потребує більш детального дослідження в практичному прикладному аспекті, в тому числі і для невеликих підприємств в регіональній площині їх діяльності, що й робить актуальним обраний напрямок досліджень.

Формулювання цілей статті. За мету було поставлено обґрунтувати розвиток діяльності підприємства на основі маркетингового підходу та визначити маркетингові заходи, що будуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства та його успіху на аграрному ринку. В якості об'єкта досліджень було обране мале аграрне підприємство СТОВ «Берегиня», яке за характером процесів, виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції, що відбуваються на ньому є досить типовим для Херсонської області, що дає можливість поширити висновки та рекомендації відносно нього на інші господарюючі суб'єкти агробізнесу в цьому регіоні.

Предметом дослідження виступили теоретико-методичні та прикладні аспекти процесу розвитку діяльності аграрного підприємства на основі більш досконалого використання його маркетингового потенціалу. Було застосовано комплекс методів, що дозволив вирішити поставлені задачі: монографічний; аналіз і синтез; абстрактно-логічний; теоретичного узагальнення та порівняння; структурно-логічний, SWOT – аналіз; анкетування та експертної оцінки, метод попарних порівнянь, матричні методи та ін.

Виклад основного матеріалу дослідження. В процесі досліджень регіонального ринку сільськогосподарської продукції за станом конкурентної боротьби було виявлено значну кількість конкурентів, що складають загрозу для СТОВ «Берегиня», таких як: ТОВ «Агро Адепт», СФГ «Колос», СФГ «Світоч», СФГ «Коміс», СФГ «Фервест», ПП «Славутич плюс», СФГ «Шанс М», СФГ «Фервест» та ін. Найбільш потужним конкурентом для СТОВ «Берегиня» за середньозваженою оцінкою експертів за показниками: частка ринку, рентабельність обігу, рентабельність капіталу, частка власних оборотних коштів, рівень ціни домінуючого товару, широта асортименту, якість товару, рівень інновацій, забезпеченість товарними запасами, сучасне устаткування, система знижок, рівень використання інформаційних ресурсів діяльності, умови зберігання продукції, система збуту, рівень сервісу, система стимулювання збуту, рекламні засоби, імідж підприємства, система управління виявилось селянське фермерське господарство «Колос», яке посідає лідируючі позиції за виробництвом та реалізацією сільськогосподарської продукції.

Тому СТОВ «Берегиня» для збільшення міри своєї присутності на регіональному аграрному ринку необхідно зміцнювати свої позиції шляхом: розширення асортименту продукції; випуску екологічно чистих та якісних продуктів. Але цього в умовах конкурентної економіки виявляється недостатньо, оскільки виробити якісну та таку, що відповідає всім вимогам та стандартам продукцію, ще не означає, що вона буде оперативно реалізована, а підприємство поверне вкладені кошти й отримає прибуток. Обсяг виробленої продукції, швидкість її перетворення у гроші (при відповідній прибутковості, яка дозволяє забезпечувати потреби розширеного виробництва) – основні показники ефективності виробництва. У цьому процесі маркетингу відводиться головна роль, оскільки перетворення продукції в комерційний продукт є складним процесом, пов'язаним із зростанням і диференціацією потреб, ускладненням всієї системи ринку, підвищенням конкуренції, невизначеності та соціальної значущості системи виробництва та розподілу, різноспрямованості інтересів численних суб'єктів ринкового процесу. Важливе значення в цьому процесі є ефективне використання маркетингових ресурсів підприємства.

Для того щоб визначитися зі стратегією розвитку діяльності аграрного підприємства необхідно проаналізувати складові та ресурсне забезпечення його маркетингового потенціалу для того щоб з'ясувати «вузькі місця» та передбачити заходи, що дозволять зміцнити конкурентоспроможність товаровиробника та обрати найбільш оптимальний вид стратегії, за якою за рахунок конкурентних переваг він зможе утримати, або навіть збільшити свою міру присутності на ринку.

Маркетинговий потенціал є спроможністю підприємства досягти запланованих маркетингових результатів та переваг в конкурентній боротьбі за цільового клієнта. Найбільш повне його використання – стратегічне завдання підприємства.

Системний підхід до оцінки маркетингового потенціалу припускає урахування всіх елементів системи маркетингу на рівні підприємства, з врахуванням його складових: маркетингової інформаційно-аналітичної підсистеми; маркетингових технологій, методів, інструментів та інновацій; персоналу, оргструктури, корпоративної культури; ресурсів часу; матеріально - технічних ресурсів; фінансової складової.

З метою діагностики стану управління маркетинговим потенціалом СТОВ «Берегиня» ми підготували анкету та опитали представників категорії адміністративно-управлінського персоналу підприємства. В процесі опрацювання результатів експертного опитування була визначена експертна оцінка сукупного потенціалу маркетингових ресурсів аграрного підприємства (табл. 1).

Таблиця 1.
Рівень використання сукупного потенціалу маркетингових ресурсів аграрного підприємства

Вид ресурсної складової маркетингового потенціалу	Вагомість	Рівень використання	Зважений рівень, %
Кадрова складова потенціалу маркетингу	0,18	11,25	2,03
Матеріальна складова потенціалу маркетингу	0,17	31,0	5,27
Фінансова складова потенціалу	0,17	38,5	6,55
Інформаційна складова потенціалу маркетингу	0,17	17,25	2,93
Інноваційна складова потенціалу маркетингу	0,16	20,0	3,2
Часовий ресурс потенціалу маркетингу	0,15	41,0	6,15
	1,00	-	26,13

Джерело: складено авторами

Таким чином, за результатом загальної оцінки сукупних ресурсів маркетингового потенціалу можна зробити висновок про їх недостатній рівень, особливо це стосується кадрової та інформаційної складової, та потребує удосконалення з метою розвитку діяльності СТОВ «Берегиня».

Також нами була здійснена оцінка маркетингових зусиль підприємства, що являють собою комплекс маркетингових заходів, які допомагають СТОВ «Берегиня» в досягненні конкурентних переваг.

Діагностика маркетингових зусиль, оцінка рівня використання їхнього сукупного потенціалу дозволяють виявити негативні і позитивні моменти в маркетинговій діяльності аграрного підприємства та розробити заходи щодо удосконалення управління нею.

В таблиці 2 наводиться оцінка рівня використання сукупного потенціалу маркетингових зусиль СТОВ «Берегиня».

Таблиця 2.
Оцінка рівня використання сукупного потенціалу маркетингових зусиль аграрного підприємства

Вид потенціалу	Вагомість	Рівень використання	Зважений рівень, %
Маркетингова інформаційна система	0,14	32,5	4,55
Управління маркетинговими дослідженнями	0,11	17,25	1,9
Планування маркетингової діяльності	0,13	41	5,33
STP – маркетинг	0,09	20	1,8
Товарний потенціал	0,09	51,75	4,44
Ціновий потенціал	0,08	44,5	3,58
Збутовий потенціал	0,08	44	3,52
Комунікаційний потенціал	0,1	38	3,8
Управління ризиками	0,08	23,75	1,9
Контроль маркетингу	0,1	40,75	4,06
Всього	1,00	-	34,88

Джерело: складено авторами

Таким чином проведений аналіз встановив недостатній для успішного розвитку СТОВ «Берегиня» рівень використання потенціалу маркетингових зусиль, що обґрунтовує необхідність інтеграції виконання маркетингових функцій і завдань в відділі маркетингу, який слід увести в організаційну структуру

підприємства в кращому випадку і можливо введення штатної посади маркетолога як альтернативи при обмежених фінансових ресурсах.

На перспективу місією СТОВ «Берегиня» повинна стати перемога у конкурентній боротьбі за споживача завдяки максимально ефективному використанню свого маркетингового потенціалу та вироблення якісної продукції на основі інноваційного підходу за цінами, що відповідають споживчій цінності покупця. Як показав аналіз основними проблемами, що перешкоджають ефективному використанню маркетингового потенціалу підприємства є недосконалість та суперечливість законодавчої бази, корумпованість влади, жорстка податкова політика, несприятливе соціально-економічне середовище та напружене політичне середовище, а також чинники внутрішнього характеру: обмеженість фінансових ресурсів, відсутність маркетингової інформаційної системи та недостатній рівень забезпечення новітнім цифровим обладнанням, нерозуміння працівниками управлінської ланки значимості і сутності маркетингу, як концепції забезпечення прибутковості підприємства; недостатній рівень професійності працівників, що здійснюють маркетингові функції та незнання сучасних його технологій; невизначене місце відділу маркетингу у структурі підприємства та нечіткий характер функцій відділу маркетингу та його завдань; недостатнє використання інструментів стратегічного планування та обмежена кількість заходів маркетингової діяльності, які використовуються підприємством на практиці в сучасних реаліях.

Для досягнення успіху та зростання міри присутності на ринку СТОВ «Берегиня» необхідно переорієнтувати його діяльність на управлінський маркетинг. Необхідно розробити систему маркетингу підприємства, вдатися до логічної послідовності дій, щоб відкоригувати діяльність підприємства в напрямку реалізації його стратегії, забезпечити досягнення стратегічних і тактичних цілей та створити умови досягнення для вдалої конкуренції підприємства на ринку за рахунок ефективного управління конкурентоспроможністю маркетингового потенціалу компанії та використання ключових фірмових компетенцій. В основі формування конкурентоспроможності підприємства лежить система управління конкурентоспроможністю маркетингового потенціалу, що об'єднує організацію маркетингової діяльності, оцінку конкурентоспроможності маркетингового потенціалу та програмування конкурентоспроможності. Визначальним чинником в системі управління конкурентоспроможністю СТОВ «Берегиня» на нашу думку, є організаційна складова, забезпеченість інформацією, диференціація діяльності та комунікаційна складова.

Організація маркетингової діяльності повинна базуватися на науково-обґрунтованому кадровому забезпеченні, що повинно бути враховане в стратегічних планах розвитку підприємства. Відповідно до цього плану повинні висуватися вимоги до працівників та визначатися їх функціональні обов'язки. Кадровий склад підприємства доцільно переглянути з точки зору маркетингової функції. Необхідно розглянути можливість включення до штату нових посад, таких як менеджер з маркетингової діяльності (керівник відділу), менеджер з маркетингових досліджень, менеджер з управління рекламою та стимулюванням збуту, менеджер по зв'язкам з громадськістю, менеджер з Інтернет продажу тощо.

Відносно можливих варіантів реорганізації організаційної структури СТОВ «Берегиня» можливими є: підвищення рівня професійності з питань маркетингу менеджерів інституційного рівня, що покращить стратегічне бачення керівництвом підприємства перспектив розвитку компанії з позиції маркетинг-орієнтованого підходу та використання особистого впливу для встановлення взаємовигідних відносин з партнерами; зовнішній маркетинговий консалтинг через залучення сторонніх фахівців ззовні з питань маркетингового аудиту та контролінгу, маркетингових досліджень профілю споживача та його поведінкових моделей, рекламної діяльності, івент-маркетингу та ін.; запровадження у внутрішній структурі підприємства штатної посади маркетолога, наділеної широкими функціональними обов'язками з питань маркетингу; дезінтеграція маркетингових функцій між наявними підрозділами та функціональними спеціалістами з відповідними змінами в оплаті праці та посадових інструкцій наявних спеціалістів; організація відділу маркетингу, в якому буде інтегроване виконання всіх маркетингових функцій та завдань. Зрозуміло, що вибір того чи іншого варіанту залежить від масштабності визначених підприємством компанії цілей і задач.

Щодо вибору конкурентної стратегії СТОВ «Берегиня», то тут слід враховувати, що він залежить від стану, потенціалу, іміджу підприємства на ринку, специфіки товарів. І якщо зважати, що на ринку, який обслуговує СТОВ «Берегиня», за результатами аналізу спостерігається середній рівень конкуренції та рівень використання маркетингового потенціалу наближений, але все ж менший середнього показника, підприємство відноситься за своєю позицією до «претендентів на лідерство», а стратегію, яку воно може використати як наступальну, зважаючи на обставини – це: «стратегія флангових ударів», коли товаровиробник виявляє та використовує слабкі позиції ринкового лідера на цільовому ринку, який є сферою його інтересів. В той же час підприємству необхідно мати резерв у випадку контратаки лідера у відповідь.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, зважаючи на результати дослідження, в умовах конкурентного середовища, що склалося на регіональному ринку, для малого аграрного підприємства рекомендуємо використовувати стратегію диференціації стосовно різних елементів комплексу маркетинг-мікс: товарної - нові види сільськогосподарської продукції та розширення асортиментного ряду, а також інновації для виробництва, зберігання, переробки, доставки та транспортування продукції; цінової – в зв'язку з фактором сезонності виробництва продукції; збутової – залежно від сезону та каналів розподілу; комунікаційної – залежно від орієнтації на споживача, або посередника (стратегії проштовхування, або притягування) та власний персонал. Вважаємо, що на сьогодні

вкрай важливо приділити увагу заходам стимулювання збуту, надаючи знижки посередникам за значні обсяги закупівлі сільськогосподарської продукції та терміни дострокового розрахунку за неї, постійним партнерам як бонус за відданість та взаємодію. Набуває ваги і синтетичний захід комунікаційної політики - брендинг, який збільшує конкурентні переваги сільськогосподарської продукції та зменшує чутливість покупця до ціни. Але для того, щоб успішно вдатися до цього інструменту, підприємству необхідно зважити на сучасні тренди на ринку продовольчої продукції та позиціонувати себе за ними, а це: екологічність, безпека продукту, органічність, унікальні корисні якості продукту, лише тоді буде можливість позиціонувати свою продукцію як унікальну та відмінну від інших. Не слід забувати про рекламні заходи, зовнішню рекламу (брандмауери, біг-борди, із зображенням урожаю «з поля» виробника) виставково-ярмаркову діяльність, спонсорство, благодійну діяльність, що підкреслює соціальну відповідальність виробника, зміцнює імідж та додає цінності продукції в очах споживача. Також можна рекомендувати застосовувати продуктові інновації стосовно вирощування нових сортів зернових та технічних культур, виробничих інновацій в технологічному процесі з метою зниження його ресурсомісткості та енерговитратності, інтенсивний збут продукції та активне його стимулювання з використанням сучасних засобів цифрового маркетингу. Тобто мова йдеться про вдосконалення роботи сайту аграрного підприємства та організацію робіт з Інтернет продажів товару. Для цього необхідно провести роботи з аналізу найбільш прийнятних програм (Бістрікс, Сінтегрум та ін.) для того, щоб можна було використовувати їх для впровадженні CRM-систем на підприємстві. Таким чином системне застосування запропонованих заходів буде сприяти розвитку діяльності аграрного товаровиробника та забезпечить його прибутковість в умовах загострення конкуренції на регіональному ринку сільськогосподарської продукції.

Враховуючи зміни, що відбуваються на ринках, в тому числі і аграрному, в зв'язку з глобальними викликами та загрозами, проблеми розвитку агробізнесу і надалі залишаються в центрі уваги та потребують ретельного вивчення, що й буде розглянуто в наших подальших дослідженнях

Література.

1. Артимонова І.В. Концепція маркетинг-міксу як основа програмно-цільового підходу до організації маркетингової діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 94-101.
2. Балабанова Л.В., Холод В.В, Балабанова І.В. Стратегічний маркетинг. Підручник К :ЦНЛ, 2019. 612 с.
3. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. К:Діалектика, 2020. 880 с.
4. Парсяк В.Н. Маркетинг: сучасна концепція та технології. К.: Олді – Плюс, 2015. 326 с.
5. Кирилов Ю.Є. *Концептуальні засади конкурентоспроможного розвитку аграрного сектору економіки України в умовах глобалізації: монографія*. Херсон: Олді – Плюс, 2015. 420 с.
6. Грановська В.Г. Формування стратегії підприємств аграрного сектору в умовах глобальної конкуренції. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 110. С. 308–312.
7. Артимонова І.В. Засади та напрями впровадження сучасної концепції маркетингу у практичну діяльність аграрних товаровиробників. *Вісник Білоцерківського державного аграрного університету*. Біла Церква, 2009. Вип. 63. С. 136–140.
8. Багорка М.О. Формування комплексу маркетингу на сільськогосподарському підприємстві. *Інфраструктура ринку*. Випуск № 24, 2018. С.105-110.

References.

1. Artimonova, I.V.(2014), "The concept of marketing mix as the basis of program-targeted approach to the organization of marketing activities of the enterprise", *Aktualni problemy ekonomiky*, no.4, pp.94-101.
2. Balabanova, L.V., Kholod, V.V. and Balabanova, I.V. (2019), *Stratichichni marketynh* [Strategic marketing], Tsentr navchalnoi literatury, Kyiv, Ukraine.
3. Kotler, P. and Armstrong, G.(2020), *Osnovy marketynhu* [Basics of marketing], Dialektyka, Kyiv, Ukraine.
4. Parsyak, V.N.(2015), *Marketynh: suchasna kontseptsiia ta tekhnologii* [Marketing: modern concept and technology], Oldi – Plus, Kyiv, Ukraine.
5. Kyrylov, Yu.Ye. (2015), *Kontseptualni zasady konkurentospromozhnoho rozvytku ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy v umovakh hlobalizatsii : monohrafiia* [Conceptual bases of competitive development of agrarian sector of economy of Ukraine in the conditions of globalization], Oldi – Plus, Kherson, Ukraine.
6. Hranovska, V.G. (2016), "Formation of strategy of enterprises of agrarian sector in the conditions of global competition", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no.110, pp.308-312.
7. Artimonova, I.V.(2009), "Principles and directions of introduction of the modern concept of marketing in practical activity of agrarian commodity producers", *Visnyk Bilotserkivskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu*, Bila Tserkva, vol.63, pp.136-140.
8. Bagorka, M.O.(2018), "Formation of a marketing complex at an agricultural enterprise", *Infrastruktura rynku*, vol.24, pp.105-110.