

ПРЖЕВА Ольга Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка
ORCID ID: 0000-0003-4548-3512

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Гіржева О. М. Організаційні форми вдосконалення управління збутом продукції аграрних підприємств.

Вступ. Резерви підвищення цінової конкурентоспроможності обмежуються виробничо-технологічними можливостями та ситуацією на ресурсних сегментах аграрного ринку. Це зумовлює другорядність питання підвищення економічної ефективності діяльності аграрних підприємств за рахунок збільшення обсягів виробництва у порівнянні з підвищенням ефективності збутової діяльності. Виникає необхідність пошуку додаткових шляхів інституційного забезпечення можливостей провадження ефективної збутової діяльності.

Метою статті є розробка шляхів удосконалення збутової діяльності аграрних підприємств на основі розвитку організаційних компонент управління нею.

Результати. Стан розвитку ринку консалтингових послуг в Україні наразі можна охарактеризувати як початковий етап становлення, тим більше, якщо це стосується надання послуг суб'єктам аграрної сфери. З'ясовано, що існуючі суб'єкти ринку консалтингових послуг здебільшого спеціалізуються на постструктуризаційній підтримці суб'єктів господарювання, виконанні маркетингових досліджень, організації та вдосконаленні маркетингового менеджменту підприємств, розробці стратегій соціально-економічного розвитку, провадженні комунікаційних заходів тощо. Обґрунтовано доцільність формування агроконсалтингових служб на регіональному рівні як відповіді на виклики конкурентної ситуації на цільових ринках. Доведено, що використанням послуг такої служби аграрні підприємства найповніше зможуть реалізовувати свій виробничо-комерційний потенціал та отримувати еквівалентні завданням виробництва продукції та стабілізації розвитку результати своєї діяльності.

Висновки. Прогнозується, що створення регіональних агроконсалтингових служб з широким обсягом функціонального навантаження та комерційних повноважень в декількох регіонах рано чи пізно призведе до появи господарських зв'язків між ними на засадах співробітництва. Останнє сприятиме гармонізації економічних інтересів учасників ринку аграрної продукції та створять умови для розширеного відтворення їх капіталу.

Ключові слова: збут продукції, маркетингово-збутова діяльність, аграрні підприємства, консалтингова служба, комерційна діяльність.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Виклики сьогодення залишають для аграрних підприємств вибір лише з двох шляхів побудови ефективного збуту своєї продукції, а саме: використання існуючих напрямів реалізації та пошук альтернативних, які б могли забезпечити підвищення економічної ефективності хоча б в короткостроковому періоді. Останнє ускладнюється загостренням конкурентної боротьби між аграрними товаровиробниками за можливість співпраці з конкретним покупцем, який надає кращі закупівельні комерційні умови, що є нормальним явищем для існуючого типу конкурентної ситуації на більшості об'єктових ринків аграрної продукції. При цьому резерви підвищення цінової конкурентоспроможності обмежуються виробничо-технологічними можливостями та ситуацією на ресурсних сегментах аграрного ринку. Це зумовлює другорядність питання підвищення економічної ефективності діяльності аграрних підприємств за рахунок збільшення обсягів виробництва у порівнянні з підвищенням

ефективності збутової діяльності, яка визначає фінансову результативність виробничо-комерційного циклу, а отже можливості для його поновлення у необхідних пропорціях.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню теоретичних основ та особливостей удосконалення збутової діяльності підприємств присвячено значну кількість робіт зарубіжних і вітчизняних учених-економістів, серед яких варто відзначити наукові праці Дж.Р. Еванса, Ф. Котлера, Г.Дж. Болта, В.О. Вертоградова, Л.В. Балабанової, В.В. Бурцева, Ю.І. Данька, П.Р. Діксона, О.О. Красноручького, Ю.П. Матохіної, А.М. Новелева, В.М. Онегіної, І.Л. Решетнікової, О.В. Панухник, О.М. Проволоцької та ін. Однак, вивчення напрацювань науковців дало змогу зробити висновок про необхідність пошуку додаткових шляхів інституційного забезпечення можливостей провадження ефективної збутової діяльності.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розробка шляхів удосконалення збутової діяльності аграрних підприємств на

основі розвитку організаційних компонент управління нею.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розбудова інфраструктури ринку аграрної продукції є досить тривалим процесом, який потребує значних інвестицій. Додатково ускладнюється вирішення цих питань ще й регіональними особливостями виробничо-комерційної діяльності вітчизняних аграрних підприємств. Між тим, саме регіональні особливості є фактором об'єднання економічних інтересів суб'єктів сфери виробництва, адже для них вони є джерелом спільних ускладнень здійснення основної діяльності. Раціональним шляхом вирішення питання інституційного забезпечення підвищення економічної ефективності виробничо-збутової діяльності аграрних підприємств є створення на регіональному рівні агроконсалтингових служб, які б надавали кваліфіковану конкретну адресну допомогу у побудові збутових систем аграрних підприємств та виконанні процесу реалізації їх продукції. Останнє дозволить значною мірою звільнити керівників аграрних підприємств від виконання функцій, які здебільшого виконуються неефективно, що дозволить їм зосередитися на управлінні виробничою діяльністю. Крім того, подібні заходи забезпечать штучне підвищення концентрації товарних партій аграрної продукції, що створить об'єктивні передумови для ефективної комерційної діяльності в умовах існуючої маркетингової інфраструктури ринків основних видів аграрної продукції. При цьому функціонувати подібні агроконсалтингові служби мають на комерційній основі, надаючи свої послуги аграрним підприємствам за узгодженою системою ціноутворення на них.

На сьогоднішній день стан розвитку ринку консалтингових послуг в Україні можна охарактеризувати як початковий етап становлення, тим більше, якщо це стосується надання послуг суб'єктам аграрної сфери. Існуючі суб'єкти ринку консалтингових послуг здебільшого спеціалізуються на реструктуризаційній підтримці суб'єктів господарювання, виконанні маркетингових досліджень, організації та вдосконаленні маркетингового менеджменту підприємств, розробці стратегій соціально-економічного розвитку, проведенні комунікаційних заходів тощо.

Поведінка аграрних підприємств безпосередньо залежить від знань та досвіду керівника, які він застосовує при прийнятті господарських рішень. Втім, з одного боку, вказаних знань та досвіду виявляється

недостатньо для вирішення тієї чи іншої проблемної ситуації, а з іншого боку, комерційний потенціал підприємства може виявитися неспроможним до достатньо швидкої мобілізації при прийнятті відповідних рішень. Саме в таких умовах набуває актуальності звернення до консалтингових послуг.

Розвиток сільськогосподарського дорадництва розпочався в Україні з 2003 року. Втім, зважаючи на директивний характер створення дорадчих служб, знаходження їх у державній власності та формальний характер виконання покладених на них функцій, на жаль, у більшості регіонів нашої держави необхідного рівня ефективності своєї діяльності вони так і не досягли. Більш того, незважаючи на існування вказаних служб, аграрні підприємства є досить потужним прошарком споживачів високоякісних інформаційно-консультаційних послуг з огляду на необхідність підвищення економічної ефективності їх основної діяльності. Втім, потреба аграрних підприємств в подібних послугах наразі залишається потенційною через недоступність останніх. Останнє зумовлюється: ускладненою посткризовою ситуацією у вітчизняному економічному просторі та у світовій економіці, яка спричиняє зниження рівня ділової активності та суттєве скорочення обсягів попиту на внутрішньому ринку; недостатнім рівнем фінансової стійкості та фінансових можливостей аграрних підприємств; низьким рівнем розвитку інформаційної складової ринку агроконсалтингових послуг; відсутністю у більшості аграрних підприємств досвіду користування подібними послугами; характером самих консалтингових послуг, який унеможливає допродажну демонстрацію їх ефективності та привабливості для аграрних підприємств; відсутністю доступних на рівні підприємства методик оцінки економічної ефективності збутової діяльності з використанням послуг суб'єктів ринку агроконсалтингу; неможливістю надання повної гарантії очікуваного економічного результату консультування для аграрного підприємства; нематеріальний характер послуги; хибним усвідомленням керівництвом аграрного підприємства характеру розподілу результатів реалізації продукції з використанням консалтингових послуг.

Крім того, нестабільна економічна та політична ситуація в державі знижує рівень довіри аграрних підприємств до новітніх комерційних та управлінських технологій, які пропонуються суб'єктами все ще стихійного ринку консалтингових послуг, який проходить стадію свого становлення. Втім, аграрному підприємству недостатньо вирішувати

завдання, пов'язані лише з виробництвом та постачанням аграрної продукції та намагання застосовувати модель нормативного ціноутворення на неї, найбільшої актуальності з огляду на необхідність підвищення економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності слід приділяти побудові ефективних та дієздатних збутових систем, функціонування яких має компенсувати і негативний вплив суміжних ресурсних ринків, і ускладнений характер конкурентних відносин на ринку аграрної продукції.

В ході виконання виробничо-комерційного циклу виробництва продукції будь-яке аграрне підприємство вирішує два основні завдання: 1) своєчасно виробити необхідний обсяг продукції заданої номенклатури та якості; 2) отримати на збутовій стадії економічний результат реалізації цієї продукції, достатній для поновлення виробничо-комерційного циклу. При цьому саме від якості виконання збутової стадії залежить окупність понесених на виробництво та збут продукції витрат, а також можливість поновлення виробничо-комерційного циклу у заданих параметрах, в ідеалі розширених у порівнянні з попереднім циклом. В свою чергу уникнення дисперсії функцій та перекладення їх частини на суб'єкта ринку

консалтингових послуг дозволить аграрним підприємствам зосередитися на виконанні першого завдання при досить з високою ймовірністю гарантованому рівні результативності виконання другого та уникнути дисперсії управлінських функцій щодо комерційної діяльності, про яку згадувалося вище.

Слід зауважити, що спеціалізація підприємства, застосований спосіб виробництва, вплив сезонних факторів, тривалий проміжок часу між моментами несення витрат та отримання економічних результатів діяльності, залежність економічних результатів від агрономічних та кліматичних умов, правовий фон ведення агробізнесу, особливості функціонування ринкової інфраструктури ускладнюють налагодження ділових контактів та проведення ефективної співпраці аграрних підприємств з контрагентами, в тому числі й із суб'єктами ринку консалтингових послуг.

Спостереження за практикою діяльності аграрних підприємств Золочівського району Харківської області дозволило нам виявити проблемні питання, які вказані підприємства самостійно розв'язують недостатньо ефективно. Останнє стало основою розробки організаційної моделі регіональної агроконсалтингової служби для вказаного району Харківської області (рис. 1).

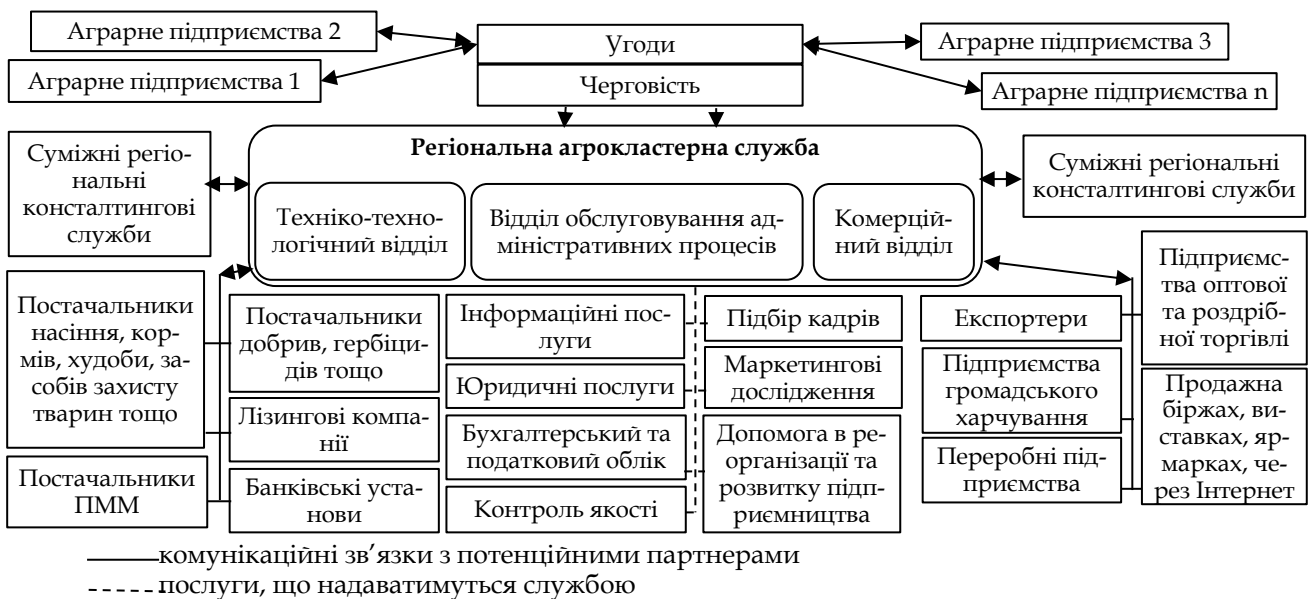


Рис. 1. Організаційна схема регіональної агроконсалтингової служби

У відповідності до виявлених потреб в вирішенні проблемних питань зазначена служба має включати такі функціональні підрозділи: 1) техніко-технологічний відділ, що займатиметься питаннями матеріально-технічного та фінансового обслуговування сільськогосподарського виробництва; 2) відділ досліджень і розвитку підприємств;

3) комерційний відділ. Виконання регіональною агроконсалтинговою службою своїх функцій систематизує діяльність аграрних підприємств району та надасть відповідний вектор їх розвитку шляхом вирішення таких завдань: узгодження економічних інтересів аграрних підприємств та об'єднання їх маркетингово-збутових зусиль; полегшення співпраці

агророзприємств з постачальниками ресурсів сільськогосподарського виробництва; надання допомоги аграрним підприємствам у співпраці з постачальниками агротехнологічних та інших послуг виробничого характеру; налагодження ділових відносин аграрних підприємств з торговельними посередниками, кінцевими споживачами їх продукції та переробними підприємствами; організація збуту продукції аграрних підприємств; виконання маркетингових досліджень на цільових ринках продукції підприємств регіону з метою визначення оптимальних параметрів докладавання зусиль з просування продукції на ці ринки.

Крім того, регіональна агроконсалтингова служба спеціалізуватиметься на наданні аграрним підприємствам інформаційно-консультаційних послуг з питань підвищення економічної ефективності їх діяльності, організації управління, маркетингової діяльності, правового забезпечення, оптимізації оподаткування, обліку та звітності. Загалом регіональна агроконсалтингова служба здійснюватиме: інформаційно-консультаційну діяльність; маркетингові дослідження ресурсних та продуктивних ринків; супроводження процесів реорганізації та розвитку аграрних підприємств.

Основними функціями вказаної служби мають стати:

1. Діяльність з надання юридичної допомоги: надання юридичних послуг зі створення та реорганізації суб'єктів підприємницької діяльності в сфері агробізнесу; супроводження процесам розробки установчих документів, а також внесення змін та доповнень до них; надання послуг з розробки бізнес-проектів та оцінки їх економічної ефективності й доцільності практичного впровадження.

2. Інформаційно-консультаційна діяльність: надання інформаційно-консультаційних послуг в сфері бухгалтерського та податкового обліку; супроводження процесів впровадження систем автоматизації обліку; надання консультацій у сфері господарського законодавства; надання аудиторських послуг.

3. Маркетингова діяльність: виконання досліджень цільових продуктивних та ресурсних ринків на замовлення аграрних підприємств та з власної ініціативи; дослідження якісних параметрів основних видів аграрної продукції; виконання аналізу ефективності функціонування каналів розподілу аграрної продукції з огляду на їх застосування у збутових системах аграрних підприємств; організація комунікаційної діяльності з пошуку ділових партнерів.

4. Діяльність в сфері управління персоналом: організація прийому та набору персоналу за замовленнями підприємств; виконання послуг з оцінки наявного персоналу підприємства.

Аграрні підприємства співпрацюватимуть з регіональною агроконсалтинговою службою на договірній основі. Зміст договорів на надання послуг зазначеної служби полягатиме у встановленні предмету інформаційно-консультаційної послуги, що надаватиметься, її вартості, умов оплати, відповідальності тощо. Крім того, служба співпрацюватиме з: постачальниками ресурсів сільськогосподарського виробництва; лізинговими компаніями; банківськими установами.

При цьому створена регіональна агроконсалтингова служба проводитиме комунікаційну діяльність серед цільової аудиторії щодо змісту та доцільності користування інформаційно-консультаційними послугами. Основними принципами обслуговування аграрних підприємств району стануть дотримання договірних зобов'язань та черговість надання послуг за заздалегідь узгодженими угодами. Крім того, результати діяльності служби безпосередньо залежатимуть від ефективності діяльності користувачів її послуг, що створюватиме додаткові мотиви для підвищення якості виконання зобов'язань служби та здійснення нею комерційних заходів виключно в інтересах аграрних підприємств району.

Результативність створення регіональної агроконсалтингової служби додатково буде підкріплена виконанням нею певних дослідницьких функцій незалежно від надходження замовлень на надання інформаційно-консультаційних послуг. Зокрема, виконання маркетингових досліджень цільових та ресурсних ринків, а також оцінка результативності використання каналів розподілу аграрної продукції створить підґрунтя для своєчасного та якісного надання основного виду послуг служби, а саме консультацій в сфері збуту продукції, включаючи виконання агентських функцій з пошуку ділових партнерів для аграрних підприємств району. Крім того, це дозволить опрацьовувати готові комерційні схеми збуту продукції в конкретних умовах, що підвищить ефективність діяльності аграрних підприємств-споживачів послуг. Останнє створить економічну основу для становлення та розвитку механізму взаємодії аграрних підприємств з консалтинговою службою та сприятиме їх широкому залученню до співпраці в сфері збуту аграрної продукції. А збільшення, в свою чергу, кількості аграрних підприємств,

які користуватимуться вказаними послугами, дозволить формувати комерційно-значимі партії аграрної продукції та оперувати на більш високих рівнях маркетингової інфраструктури цільових ринків, а отже продавати продукцію за більш високими цінами.

При цьому регіональна агроконсалтингова служба має сприяти організації продажів продукції за якомога більш диференційованим складом каналів розподілу, що дозволить вільно варіювати їх комбінацією та сприятиме побудові у аграрних підприємств ефективних збутових систем гібридного типу. Основними напрямками реалізації стануть: реалізація аграрної продукції посередникам на регіональному ринку; постачання сільськогосподарської сировини переробним підприємствам; реалізація аграрної продукції продовольчого призначення підприємствам громадського харчування; використання інструментарію біржової торгівлі; реалізація продукції під час проведення заходів масової торгівлі (виставок, ярмарків тощо); за альтернативними каналами реалізації.

Підвищенню результативності вказаних маркетингово-збутових зусиль сприятиме координація регіональною агроконсалтинговою службою комунікаційних зусиль аграрних підприємства району. Останнє сприятиме підвищенню якості відбору контрагентів для здійснення комерційних операцій з продажу товарних партій аграрної продукції, що призведе до підвищення рівня системності збутової діяльності підприємств.

Створення регіональних агроконсалтингових служб із зазначеним обсягом функціонального навантаження та комерційних повноважень в декількох регіонах рано чи пізно призведе до появи господарських зв'язків між ними на засадах співробітництва. Останнє дасть змогу створити альтернативний вітчизняній біржовій торгівлі, яка неналежним чином зарекомендувала себе протягом останніх п'ятнадцяти років свого функціонування, елемент інфраструктури внутрішнього ринку аграрної продукції.

Процес створення регіональної агроконсалтингової служби передбачає виконання певної підготовчої роботи, а саме: виконання оцінки потреб агропідприємств району в інформаційно-консультаційних послугах; виконання досліджень результативності та економічної ефективності діяльності аграрних підприємств району, їх спеціалізації, розмірів, виробничо-комерційного

потенціалу; розробити бізнес-проект створення регіональної агроконсалтингової служби; опрацювати стратегію її функціонування та розвитку на цільовому ринку інформаційно-консультаційних послуг.

Запропонований механізм узгодження економічних інтересів аграрних підприємств району та агроконсалтингової служби створює для перших передумови для збільшення масштабів власного виробництва та реалізації аграрної продукції, відкриває можливості для здійснення розширеного відтворення, практично усуває ризики збутової діяльності та складає фундамент для якісно нового етапу розвитку агробізнесу.

Зважаючи на те, що в процесі функціонування регіональної агроконсалтингової служби напрацьовуватимуться зв'язки з суб'єктами сфер обігу та переробки аграрної продукції, можливо, з її експортерами тощо, рівень результативності збуту аграрної продукції поступово зростатиме.

Отже, доцільність формування подібних агроконсалтингових служб на регіональному рівні, як відповіді на виклики конкурентної ситуації на цільових ринках, не викликає сумнівів. З використанням послуг такої служби аграрні підприємства найповніше зможуть реалізовувати свій виробничо-комерційний потенціал та отримувати еквівалентні виробничим завданням результати своєї діяльності. Останнє сприятиме гармонізації економічних інтересів учасників ринку аграрної продукції та створюватиме умови для розширеного відтворення їх капіталу.

Висновки. Обґрунтовано доцільність формування агроконсалтингових служб на регіональному рівні як відповіді на виклики конкурентної ситуації на цільових ринках. З використанням послуг такої служби аграрні підприємства найповніше зможуть реалізувати свій виробничо-комерційний потенціал та отримувати еквівалентні завданням виробництва продукції та стабілізації розвитку результати своєї діяльності. При цьому створення регіональних агроконсалтингових служб з широким обсягом функціонального навантаження та комерційних повноважень в декількох регіонах рано чи пізно призведе до появи господарських зв'язків між ними на засадах співробітництва. Останнє сприятиме гармонізації економічних інтересів учасників ринку аграрної продукції та створюватиме умови для розширеного відтворення їх капіталу.

Література.

1. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз : монографія. К., 2006. 292 с.
2. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємства : монографія. Донець. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2009. 245 с.
3. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. : пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. 656 с.
5. Красноручий О. О. Управління збутом продукції аграрних підприємств: теорія, методологія, практика: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Херсон, 2013. 36 с.
6. Ланкастер Д., Джоббер Д. Организация сбыта; пер. с англ. Мн., 2003. 384 с.
7. Митрохіна Ю. П. Стратегічний підхід до управління збутом підприємств в умовах маркетингової орієнтації. *Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр.* 2006. Вип. 21, Т. 2. С. 71-79.
8. Онегіна В. М. Державне регулювання цін і доходів аграрних товаровиробників : монографія. К. : ННЦ ІАЕ, 2007. 590 с.

References.

1. *Andriichuk, V. H.* (2006). *Efektivnist diialnosti ahrarnykh pidpriemstvo: teoriia, metodyka, analiz.* [The efficiency of agricultural enterprises: theory, methodology, analysis]. Kyiv.
2. *Balabanova, L. V., Mytrokhina, Yu. P.* (2009). *Stratehichne marketynhove upravlinnia zbutom pidpriemstva.* [Strategic marketing management of sales of enterprise], Donets. nats. un-t ekonomiky i torhivli im. M. Tuhans-Baranovskoho, Donets'k, Ukraine.
3. *Balabanova, L. V., Mytrokhina, Yu. P.* (2011). *Upravlinnia zbutovoiu politykoiu.* [Management of sales policy], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
4. *Kotler, F.* (2005). *Osnovy marketinga.* [Marketing Essentials], Izdatel'skij dom «Vil'jams», Moscow, Russia.
5. *Krasnorutskiy, O. O.* (2013). *Upravlinnia zbutom produktsii ahrarnykh pidpriemstvo: teoriia, metodolohiia, praktyka.* [Sales management of agricultural enterprises: theory, methodology, practice]. Abstract of D. Sc. Dissertation. Kherson.
6. *Lankaster, D.* (2003). *Prodazhy y upravlenye prodazhamy.* [Selling & Sales Management]. YuNYTY-DANA, Moscow, Russia.
7. *Mytrokhina, Yu. P.* (2006), «A strategic approach to managing sales enterprises in the marketing orientation». *Torhivlia i rynek Ukrainy : temat. zb. nauk. pr. no. 21.* pp. 71-79.
8. *Onehina, V. M.* (2007). *Derzhavne rehuliuвання tsin i dokhodiv ahrarnykh tovarovyrobnykiv.* [State regulation of prices and incomes of agricultural producers]. K.: NNTs IAE.

Abstract.

Girzheva O. Organizational forms for improvement of sales management at agricultural enterprises.

Introduction. Reserves for increasing price competitiveness are limited by production and technological capabilities and the situation in the resource segments of the agricultural market. This makes it secondary to increase the economic efficiency of agricultural enterprises by increasing production compared to increasing the efficiency of sales. There is a need to find additional ways to provide opportunities institutionally for effective marketing activities.

The purpose of the article is to develop ways to improve the marketing activities of agricultural enterprises based on the development of organizational components of its management.

Results. The state of development of the consulting services market in Ukraine can be described now as the initial stage of formation, especially when it comes to the provision of services to agricultural enterprises. It was found that the existing subjects of the consulting services market specialize mostly in post-restructuring support of business entities, marketing research, organization and improvement of marketing management at enterprises, development of strategies for socio-economic development, communication activities, etc. The expediency of forming agro-consulting services at the regional level as a response to the challenges of the competitive situation in the target markets is substantiated. It is proved that using such services, agricultural enterprises will be able to sell off fully their production, realize their commercial potential and receive equivalent results of production and development stabilization of their activities results.

Conclusions. It is predicted that the creation of regional agricultural consulting services with a wide range of functional workload and commercial authority in several regions will sooner or later lead to the emergence of economic relations among them on the basis of cooperation. The latter will help harmonize the economic interests of agricultural market participants and create conditions for expanded reproduction of their capital.

Keywords: sales, marketing and sales activities, agricultural enterprises, consulting service, commercial activity.

Стаття надійшла до редакції 10.04.2020 р.

Бібліографічний опис статті:

Гіржева О. М. Організаційні форми вдосконалення управління збутом продукції аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки.* 2020. № 2. С. 67-72.

Girzheva O. Organizational forms for improvement of sales management at agricultural enterprises. *Actual problems of innovative economy.* 2020. No. 2, pp. 67-72.
