

ВАЖЕЛІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ МАРКЕТИНГУ В СФЕРІ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

IMPORTANT EFFICIENT MANAGEMENT OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MARKETING MECHANISM IN THE PRODUCTION AND SUPERVISION ACTIVITY

УДК 336.338.242

Ляденко Т.В.

старший викладач кафедри комерційної діяльності та логістики ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

Lyadenko Tetyana

SHEI "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman"

У статті з'ясовано важелі ефективного управління організаційно-економічного механізму маркетингу у сфері виробничо-збутової діяльності. Задля цього виявлено основні риси, характерні для сучасного соціально-економічного середовища. Виокремлено проблеми, з якими стикається підприємство під час здійснення управління збутом. Охарактеризовано складові механізму управління. З'ясувавши важелі організаційно-економічного механізму, виявили їх відмінності від адміністративних важелів. Крім того, виділено інструменти, які можуть бути використані в контексті реалізації механізму управління збутовою діяльністю, такі як товар, ціна, місце, просування, люди, процеси, фізичні докази. Наведено формули, за якими може визначатися економічна ефективність за критерієм сукупного суспільного продукту, а саме результативність управління, економічна ефективність управління та реалізований обсяг виробництва. **Ключові слова:** управління, менеджмент, організаційно-економічний механізм, маркетинг, виробничо-збутова діяльність, важелі управління, важелі менеджменту.

В статтє выясныены рычаги эффективного управления организационно-экономиче-

ского механизма маркетинга в сфере производственно-сбытовой деятельности. С этой целью выявлены основные черты, характерные для современной социально-экономической среды. Выделены проблемы, с которыми сталкивается предприятие при осуществлении управления збутом. Охарактеризованы составляющие механизма управления. Выяснив рычаги организационно-экономического механизма, выявили их отличия от административных рычагов. Кроме того, выделены инструменты, которые могут быть использованы в контексте реализации механизма управления сбытовой деятельностью, такие как товар, цена, место, продвижение, люди, процессы, физические доказательства. Приведены формулы, по которым может определяться экономическая эффективность по критерию совокупного общественного продукта, а именно результативность управления, экономическая эффективность управления и реализованный объем производства.

Ключевые слова: управление, менеджмент, организационно-экономический механизм, маркетинг, производственно-сбытовая деятельность, рычаги управления, рычаги менеджмента.

The article analyzes the levers of effective management of the organizational and economic mechanism of marketing in the field of production and marketing activities. To this end, the main features of the modern socio-economic environment have been identified. The problems faced by an enterprise in the implementation of sales management are identified. The components of the control mechanism are described. Having found out the levers of the organizational and economic mechanism, their differences from the administrative levers were revealed. In addition, there are tools that can be used in the context of implementing the sales management mechanism, namely: commodity; price; place; promotion; people; processes; physical evidence. The formulas on which economic efficiency can be determined on the criterion of the aggregate social product, namely, the effectiveness of management, economic efficiency of management and the realized volume of production, are given. In a market economy, the urgency for enterprise management is to create effective organizational and economic mechanisms for managing enterprises that can provide effective management work and achieve competitive business. Formation of an effective organizational and economic mechanism for regulating the activity of enterprises is not only a condition for overcoming crisis phenomena in the real sector of the economy, but also a necessary prerequisite for the successful activity of enterprises in the conditions of economic globalization and the entry of Ukraine into the world economic space. The presence of small changes in the production structure, provided that they are not reflected in the organizational and economic, lead to dispositions in the management system of industrial enterprises and to some problems. Therefore, the consistency of the whole system of production and sales processes is ensured by the development of effective organizational and economic mechanisms for managing enterprises. Valuable is the chance to apply a mechanism for managing sales to increase the turnover of certain regions. Within the limits of social progress, improvement of the technical direction and systems of relations of production, the combination of levers and methodology that influences the achievement of the effectiveness of organizational and economic mechanisms is increasing.

Key words: management, management, organizational and economic mechanism, marketing, production and sales activity, levers of management.

Постановка проблеми. Під час динамічного економічного розвитку управління має єдину мету, що полягає в розробленні такого організаційно-економічного механізму управління, скерованому на виробничо-збутову діяльність підприємств, що дає би змогу зберегти та зміцнити стійке положення підприємств на ринках, задовольнити потребу споживача, забезпечити адекватно оперативне реагування на появу змін у зовнішньому середовищі та стабільність у розвитку. Поява змін оточення, наявність високої конкуренції, маркетингові процеси розвитку є стимулами керівництва для пере-

будови та покращення організаційно-економічного механізму управління підприємствами в такий спосіб, щоби забезпечувати збалансований виробничо-збутовий процес. З огляду на це актуальним завданням є з'ясування важелів ефективного управління організаційно-економічного механізму маркетингу у сфері виробничо-збутової діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Л. Балабанова, Ю. Митрохіна, Л. Баластрик, Л. Транченко, К. Глазкова, О. Єременко, В. Хороших, Н. Іваночко, А. Садеков, В. Цурик, І. Чукіна, В. Дерій, М. Щербань, П. Пуцентейло, А. Семе-

нова та інші науковці вивчали означену проблему.

Постановка завдання. Мета статті полягає у з'ясуванні важелів ефективного управління організаційно-економічного механізму маркетингу у сфері виробничо-збутової діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. За ринкової економіки актуальність для керівництва підприємств має створення дієвих організаційно-економічних механізмів управління підприємствами, які здатні забезпечувати ефективну управлінську роботу та досягнення конкурентоспроможної підприємницької діяльності. Визначальним фактором для прогресу та ефективності промислового підприємства є успішна діяльність всіх його складників. На діяльність усіх підприємств має великий вплив чинна управлінська система виробничо-збутової діяльності. Поняття виробничо-збутової діяльності можна окреслити як систему пояснених з наукової точки зору дій, її налагодженість та покращення під час використання інноваційних технологічних засобів, що мають здатність найбільш повно задовольнити ринкові потреби та забезпечити прибутки для суб'єктів сфери господарства.

В період ринкових реформ відбуваються принципові зміни зовнішніх умов діяльності підприємств. Директивні планові завдання змінює орієнтація на платоспроможний попит, у структурі якого зменшується частка держави, й усе більше зростає роль замовлень незалежних споживачів. Ці зміни потребують нової філософії господарювання, що базується на реалістичному аналізі попиту та пропозиції, врахуванні фактору невизначеності та інших причин, здатних впливати на ефективність комерційних, інвестиційних та управлінських рішень [4]. В результаті промислові підприємства змушені діяти в зовсім новому соціально-економічному середовищі, яке характеризується такими рисами [7, с. 88-95]:

- посилення невизначеності економічного середовища в умовах перехідного періоду порівняно з розвиненим ринком, що є головною метою реформ;

- наявність умов для появи нових виробників товарів та послуг, різних організаційно-правових форм підприємств в основних секторах споживання;

- відсутність сприятливих умов для інвестицій, як вітчизняних, так і зарубіжних;

- різке погіршення фінансово-економічного стану підприємств.

Накопичення проблем, що мають промислові підприємства, є проблемним питанням, що має загальнодержавний організаційно-економічний механізм загалом і викликає потребу урядовим чином розробити концепцію антикризових програм, однією зі стратегій якої є структурне перетворення й пониження податкових тягарів на виробника продуктів.

Забезпечення сталого економічного розвитку в умовах ринкової економіки вимагає узгодженого

вирішення проблем формування та розвитку організаційних структур управління промисловими підприємствами на новому якісному рівні, а також у взаємозв'язку з організаційно-економічним механізмом і системою маркетингу [4].

Формування ефективного організаційно-економічного механізму регулювання діяльності підприємств є не тільки умовою подолання кризових явищ у реальному секторі економіки, але й необхідною передумовою успішної діяльності підприємств в умовах господарської глобалізації та входження України у світовий економічний простір. Сформована ситуація в реальному секторі економіки України зумовлює необхідність формування методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування ефективного організаційно-економічного механізму регулювання діяльності підприємства [2, с. 189-193].

Зростаюча роль маркетингу в діяльності підприємств поступово знаходила відповідне віддзеркалення в побудові організаційно-управлінських структур та їх функцій. Як господарська функція маркетинг пройшов чотири етапи, якими є виконання функції розподілу, організаційна концентрація або функція продажів, виділення в самостійну службу або одну з основних функцій у діяльності фірми, перетворення на генеральну функцію фірми [11, с. 86-94].

Важливими питаннями ведення господарської діяльності підприємствами України є можливість використання узагальнених підходів до управління збутовою діяльністю підприємства, стимулювання збуту продукції певної галузі та розвитку ділової активності окремого регіону. За таких умов формування механізму управління збутовою діяльністю набуває особливої актуальності та важливості [5].

Оптимізація виробничих процесів давно не є новою темою, однак оптимізація управлінських функцій збуту продукції та формування єдиного механізму управління збутовою діяльністю потребують наукового дослідження та всебічного обґрунтування. Серед причин, що обумовлюють зростання значущості збутової діяльності, слід назвати переміщення ключових управлінських рішень у збутові ланки, підвищення значення маркетингових методів конкуренції в боротьбі за покупця, раціоналізацію збутових процесів, проблеми ефективного функціонування підприємств у довгостроковій перспективі [3, с. 102].

У сучасних умовах управління збутовою діяльністю підприємства має бути націлене на максимально зручне, ефективне, швидке та якісне задоволення потреб споживачів за умови збереження високої результативності ведення господарської діяльності та її фінансових результатів. Здійснюючи управління збутом, більшість підприємств стикається з такими проблемами [5]:

1) слабка фінансова допомога підприємствам з боку держави (розвиток інфраструктури);

2) дисбаланс у ціновій політиці на сировину, матеріали тощо;

3) недостатня кількість висококваліфікованого збутового персоналу;

4) недостатній рівень захищеності підприємств від недобросовісної конкуренції;

5) низька платоспроможність споживачів тощо.

Управлінському механізму притаманна наявність взаємопов'язаних принципів, методів, важелів, що скеровані на досягання місій та виконання підприємницьких завдань. Систему управління промисловими підприємствами можна визначати сутністю управлінських механізмів, тобто системою нижчого рівня щодо управлінської системи як утворення, що має комплексний характер. Управлінська система розглядається з огляду два її структурних блоки. Першим є управлінський механізм виробничо-збутових процесів, основна мета якого полягає у виконанні поставлених підприємницьких завдань. Другим є сукупність механізмів (інструментального апарату, організаційного, процесного механізму та цільового управління).

1) Інструментальним апаратом включаються управлінські методи та створення ядра процесів управління. Управлінські методи мають значення цілеспрямованого впливу суб'єктів на об'єкти для досягнення поставлених цілей. Управлінська діяльність щодо підприємства відбувається пі час задіяння всієї методологічної системи, оскільки тип організаційних методів передбачає створення передумов, щоби використати економічні, а соціально-психологічний тип доповнює їх та утворює необхідні взаємозв'язки засобів керування підприємствами. Наявність усіх управлінських методів та їх правильне застосування забезпечують покращення продуктивності праці та рентабельності виробництва.

2) Організаційному господарському механізму притаманна наявність організаційно-правових нормативів та стандартів, що врегульовують та окреслюють управлінську структуру, кількість персоналу, моральні та матеріальні стимули, оснащення діяльності управління оргтехнікою, розподіл праці, обов'язків, права та відповідальності управлінського апарату й персоналу. Організаційні механізми полягають у застосуванні взаємовідносин влади, охоплюють забезпечення процесів життєдіяльності систем, на які скероване управління, а також організаційний рівень структурного складу системи управління.

3) Процесним механізмом розглядаються системи в процесі розвитку; він включає управлінські функції, що є втіленням сутності та змісту управління всіх рівнів. Основними функціями управління є функції планування, мотивації, організації, контролю, кадрового призначення та стимулювання їхньої роботи. Щодо відносин власності ще

однією функцією є втілення власниками засобів виробництва власного права щодо різних об'єктів володіння, власних завдань. Функціям притаманний тісний зв'язок в одному процесі.

4) Цільове управління включає завдання й головні результати роботи підприємств, а також критерії виборів та оцінок виконання конкретних завдань та результатів роботи підприємств. Визначення цілей є функціями власне управлінськими, а їх втілення відбувається як у рамках управлінської діяльності, так і в межах керованих об'єктів.

У межах суспільного прогресу, вдосконалення технічного напрямку та систем відносин виробництва сукупність важелів та методологій, що впливає на досягнення ефективності організаційно-економічних механізмів, зростає. Важелі є засобами, за допомогою яких здійснюється поєднання складових механізмів однією системою та цілісністю їх роботи. Робота важелів організаційно-економічних механізмів базується на системі нормативів права згідно з чинним законодавством. Важелі організаційно-економічних механізмів можуть мати організаційно-адміністративний та економічний характер:

- організаційно-економічний важіль поширюється забезпеченням кадрами, інформаційним забезпеченням та захистом даних, організаційно-правими формами та управлінською структурою;

- економічними важелями є кредитування та страхування, амортизаційна та ціноутворююча політика, оподаткування.

Відмінність організаційних та економічних важелів від адміністративних полягає в тому, що економічні агенти не піддаються прямому примусу щодо того, які саме дії виконувати, але інша поведінка для них в такому разі є не вигідною; допускається тільки вибір рішень для підвищення ефективності витрат та власної роботи. Застосування організаційного та економічного важеля механізмів є поєднанням об'єктивного та суб'єктивного аспекту діяльності людей в межах безперервного прогресу на базі запровадження засобів новітніх технологій та підвищування результативності застосування виробничих потенціалів.

Крім того, до інструментів механізму управління збутовою діяльністю належать знаряддя, за допомогою яких цілеспрямований вплив (управління) набуває практичного характеру. Інструменти, які можуть бути використані, можна розділити залежно від того, що потребує впливу (в основі лежить концепція 7P-маркетингу) [5]:

1) товар, зокрема упаковка, асортимент, якість, торгова марка, післяпродажне обслуговування, сервіс, можливість повернення, обмін тощо;

2) ціна, зокрема преїскурант, знижки, націнка, кредит, термін виплати, умови оплати;

3) місце, зокрема канали збуту, посередники, рівні збуту, форми релізу, транспортування, складський запас, розміщення, підготовка торгового персоналу;

4) просування, зокрема зв'язок з громадською, реклама, виставки, персональний продаж, стимулювання збуту, прямий продаж, піар;

5) люди, зокрема працівники, посередники, продавці, постійні клієнти, потенційні клієнти, споживачі;

6) процеси, зокрема швидкість та якість обслуговування, доставка, комфорт, цілодобова служба підтримки;

7) фізичні докази, зокрема правильний імідж та оточення, що користуються товаром/послугою, відгуки клієнтів, рекомендації, сертифікати.

Звичайно, перелік важелів не може бути вичерпним, оскільки динамічність змін сучасного господарського життя, нові виклики та проблеми змушують суб'єктів управління знаходити нові форми впливу на підвладні об'єкти. З розвитком приватної власності економічний механізм набуває більш складної конфігурації, внаслідок чого для процесу управління все більш характерними стають ознаки «суб'єкт-суб'єктної» взаємодії [1, с. 189].

Оскільки завданням управління є безпосередній вплив на керований об'єкт заради досягнення поставлених цілей, ефективність управління може бути оцінена за ступенем досягнення цих цілей, якістю планування, ефективністю вкладень та кінцевим результатом виробничої діяльності. Найчастіше під час розгляду оцінювання ефективності управління використовують показники рівня прибутковості за тенденцією збільшення або зменшення цього показника. Ефективність системи управління підприємством залежить від функціонування та використання кожного елементу системи управління, а саме застосування науково обґрунтованих та передових методів управління, повноти інформаційного обслуговування, раціональності організаційної структури, кваліфікації управлінських кадрів та їх умінь щодо вирішення конкретних проблем управління [8, с. 235].

Як зазначає І. Чукіна, ефективність функціонування підприємства залежить від правильності застосування методів організаційно-господарського механізму, до яких належить законодавча й нормативна база, а також методичне забезпечення діяльності підприємства. Привести в дію організовану систему та здійснювати регулювання нею можна лише за допомогою наявних елементів. Використання методів організаційно-економічного механізму забезпечує дотримання правових норм та повноважень, а також вжиття заходів примусу та дисциплінарної відповідальності у вирішенні питань щодо ефективності господарської діяльності. Для ефективного функціонування підприємство має організувати численні взаємопов'язані види діяльності, адже підприємство може досягти очікуваних результатів за умови ефективного використання ресурсів та взаємодії функціональних систем у процесі виробничо-збутової діяльності, яка пов'язана з використанням основних засобів оборотних

коштів, фінансових ресурсів, забезпеченням реалізації продукції та отриманням прибутку, що є визначальним у підвищенні рівня економічної ефективності підприємства. Економічна ефективність може визначатися за критерієм сукупного суспільного продукту, зокрема за такими формулами [10]:

1) $E = \text{POB} / \text{ПМВ}$, де якість управління (E) відображає сукупність процесів і ресурсів, структури й процедур, необхідних для реалізації усього процесу;

2) $P_y = \text{POB} / \text{ПОВ}$, де результативність управління (P_y) є ступенем точності управління, який характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, можливостей та фактичних результатів їх реалізації.

3) $E_y = T_n / T_p$, де економічна ефективність управління (E_y) характеризує динаміку зростання продуктивності праці та ресурсів, які й забезпечують це зростання; POB – реалізований обсяг виробництва; ПМВ – потенційні можливості підприємства; ПОВ – потрібний обсяг виробництва; T_n – темп приросту продуктивності праці; T_p – темп приросту фондоозброєності.

Основними критеріями результативності організаційно-економічного забезпечення підвищення ефективності виробництва та збуту є [6]:

- оперативність організаційно-економічного забезпечення, що охоплює цінність та своєчасність підготовки й прийняття рішень;

- надійність організаційно-економічного забезпечення, що охоплює відповідність прийомів та методів роботи сучасному рівню науково-технічного прогресу;

- рівень підготовки, стаж практичної роботи та стабільність кадрів;

- оптимальність організаційно-економічного забезпечення, тобто обґрунтованість ступінчастості (ієрархічності) підприємствах, а також співвідношення централізації та децентралізації управління стосовно конкретних умов, норми керованості.

Крім того, під час розгляду оцінювання ефективної управлінської роботи використовуються дані щодо отриманого прибутку за тенденціями збільшення або зменшення цих показників. Критерієм ефективного управління притаманний тісний зв'язок з інформаційними даними та завданнями підприємств. Через те, що інформаційні дані – це теж результат дій, їх слід розуміти як «вихід» системи управління підприємствами.

Таким чином, ефективна діяльність системи управління підприємствами залежить від роботи та застосування всіх елементів системи управління, тобто впровадження пояснених науковим методом та передових управлінських методик, повноти інформаційних послуг, раціональності організаційних структур, кваліфікації управлінського персоналу та його вміння вирішувати конкретні проблеми управління.

Висновки з проведеного дослідження. Підсумовуючи все вищесказане, можемо зробити висновок, що успішність виробничо-збутових процесів значним чином залежить від виробничих, організаційно-господарських та управлінських структур. Наявність невеликих змін виробничої структури за умови, що вони не відобразились в організаційно-господарській діяльності, приводить до диспозицій в системі управління промисловими підприємствами та до деяких проблем. Отже, узгодженість усієї системи виробничо-збутових процесів забезпечується розробленням дієвих організаційно-економічних механізмів управління підприємствами. Цінним є шанс застосування механізму керування збутом для підвищення товарообігу певних регіонів. Механізми управління збутовими процесами можуть застосовуватися підприємствами, об'єднаннями підприємств, асоціаціями, отже, тими суб'єктами управління збутом, мета яких полягає в покращенні управління збутовими процесами.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балабанова Л., Митрохіна Ю. Управління збутовою політикою : навчальний посібник. Київ : Центр збутової літератури, 2011. 240 с.
2. Баластрик Л., Транченко Л. Проблеми удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Теоретичні та прикладні питання економіки* : збірник наукових праць. Київ : Київський університет, 2005. С. 188-195.
3. Глазкова К. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. *Вісник КНУТД*. 2014. Вип. 7. С. 102-106.
4. Єременко О., Хороших В. Щодо формування організаційно-економічного механізму управління підприємством в умовах маркетингової орієнтації. *Менеджер*. 2015. Вип. 1. С. 169-173.
5. Іваночко Н. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 18. С. 214-218.
6. Пуцентейло П. Організаційно-економічне забезпечення ефективного розвитку тваринництва в умовах кризи. *Економічний дискурс*. 2016. Вип. 2. С. 37-46.
7. Садеков А., Цурик В. Управление предприятием в условиях кризиса : монография. Донецк : ДонГУЭТ, 2006. 178 с.
8. Семенова А. Економічний механізм управління сільськогосподарськими підприємствами: теоретико-методологічні аспекти. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2012. С. 186-190.
9. Ткач В., Соломка В. Особливості залізрудних підприємств України як чинники впливу на реалізацію засад маркетингу і логістики в їх інтегрованому управлінні. *Формування ринкової економіки*. 2013. Вип. 30. С. 356-371.
10. Чукіна І. Організаційно-економічний механізм у системі управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств. *Економічний аналіз*. 2014. Вип. 3. С. 230-236.
11. Щербань М. Маркетинговий менеджмент : учебное пособие. Киев : ЦНЛ, 2006. 224 с.

REFERENCES:

1. Balabanova L., Mytrokhina Yu. (2011) *Upravlinnia zbutovoïu politykoïu* [Sales management policy] : navchalnyi posibnyk. Kyiv : Tsentр uchbovoi literatury.
2. Balastryk L., Tranchenko L. (2005) *Problemy udoskonalennia orhanizatsiïno-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia pidpriemstvom. Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky* : zbirnyk naukovykh prats [Problems of improvement of organizational and economic mechanism of enterprise management. Theoretical and applied issues of economics] Kyivskyyi universytet. Kyiv, pp. 188-195.
3. Hlaskova K. (2014) *Problemy zbutovoï polityky suchasnykh ukrainskykh pidpriemstv.*[Problems of sales policy of modern Ukrainian enterprises] *Visnyk KNUVD*, vol. 7, pp. 102-106.
4. Yeremenko O., Khoroshykh V. (2015) *Shchodo formuvannia orhanizatsiïno-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia pidpriemstvom v umovakh marketynhovoï orïentatsii* [Regarding formation of organizational and economic mechanism of enterprise management in the conditions of marketing orientation] *Menedzher*, vol. 1, pp. 169-173.
5. Ivanochko N. (2017) *Osoblyvosti formuvannia mekhanizmu upravlinnia zbutovoïu diïalnistiu pidpriemstva* [Features of forming a mechanism for managing the sales activities of the enterprise] *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 18, pp. 214-218.
6. Putsenteilo P. (2016) *Orhanizatsiïno-ekonomichne zabezpechennia efektyvnoho rozvytku tvarynyystva v umovakh kryzy* [Organizational and economic provision of efficient livestock development in a crisis] *Ekonomichnyi dyskurs. Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal*, vol. 2, pp. 37-46.
7. Sadekov A., Tsuryk V. (2006) *Upravlenye predpriatyem v uslovyiakh kryzysa: monohrafiia* [Management of an enterprise in a crisis]. Donetsk : DonHUET.
8. Semenova A. (2012) *Ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia silskohospodarskymy pidpriemstvamy: teoretyko-metodolohichni aspekty* [Economic mechanism of management of agricultural enterprises: theoretical and methodological aspects] *Visnyk Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii*, pp. 186-190.
9. Tkach V., Solomkha V. (2013) *Osoblyvosti zalizorudnykh pidpriemstv Ukrainy yak chynnyky vplyvu na realizatsiiu zasad marketynhu i lohistyky v yikh intehrovanomu upravlinni*. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky* : zbirnyk naukovykh prats [Features of the iron ore enterprises of Ukraine as factors of influence on the implementation of the principles of marketing and logistics in their integrated management. Formation of a market economy] Kyivskyyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet imeni Vadyma Hetmana. Kyiv, vol. 30, pp. 356-371.
10. Chukina I. (2014) *Orhanizatsiïno-ekonomichnyi mekhanizm u systemi upravlinnia vyrobnycho-hospodarskoïu diïalnistiu ahrarnykh pidpriemstv.* [Organizational and economic mechanism in the system of management of production and economic activity of agrarian enterprises] *Ekonomichnyi analiz*, vol. 3, pp. 230-236.
11. Shcherban M. (2006) *Marketynhovyi menedzhment : navchalnyi posibnykx Marketing management : tutorial*. Kyiv : TsNL.