

## СЕКЦІЯ 4 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 658

**Бабінська С.Я.***аспірант кафедри обліку та аналізу  
Національного університету «Львівська політехніка»*

### РИЗИКИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

Інноваційна діяльність характеризується підвищеним рівнем ризику, який є стримуючим чинником для реалізації інноваційних проектів підприємствами. У процесі реалізації інноваційних проектів інформаційне забезпечення відіграє важливу роль та є обов'язковим елементом і умовою успішної й ефективної їх реалізації. У статті досліджено можливі причини виникнення ризиків у процесі інформаційного забезпечення інноваційних проектів. Визначено ризики, які можуть виникати на етапах життєвого циклу інноваційного проекту (етап розроблення, етап реалізації та етап завершення), розглянуто суть кожного з них, а також ризики учасників реалізації інноваційного проекту та основні методи боротьби.

**Ключові слова:** інформаційне забезпечення, інноваційні проекти, ризики, невизначеність, учасники реалізації інноваційного проекту.

### **Бабинская С.Я. РИСКИ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ**

Инновационная деятельность характеризуется повышенным уровнем риска, который является сдерживающим фактором для реализации инновационных проектов предприятиями. В процессе реализации инновационных проектов информационное обеспечение играет важную роль и является обязательным элементом и условием успешной и эффективной их реализации. В статье исследованы возможные причины возникновения рисков в процессе информационного обеспечения инновационных проектов. Определены риски, которые могут возникать на этапах жизненного цикла инновационного проекта (этап разработки, этап реализации и этап завершения), рассмотрены суть каждого из них, а также риски участников реализации инновационного проекта и основные методы борьбы.

**Ключевые слова:** информационное обеспечение, инновационные проекты, риски, неопределенность, участники реализации инновационного проекта.

### **Babinska S.Ya. RISKS OF INFORMATION PROVISION OF IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE PROJECTS**

Innovation activity is characterized by increased the level of risk, which is a restraining factor for the implementation of innovative projects by enterprises. In the process of implementing of innovative projects information provision plays an important role and is an essential element and condition for their successful and effective implementation. Therefore, in article is investigated are possible reasons emergence of risks in the process of information provision of innovative projects. Defined the risks that may arise at the stages of the life cycle of the innovation project (stage of development, stage of implementation and stage of completion), considered the essence of each of them and risks of participants in implementation of innovation project and the main methods of struggle.

**Keywords:** information provision, innovation projects, risks, uncertainty, participants of implementation of innovation project.

**Постановка проблеми.** Будь-які процеси в сучасних умовах невіддільні від ризику. Він наявний у всіх галузях ринкової діяльності, тому ігнорувати ризик не варто, а краще вжити заходів для його попередження, зниження чи компенсації.

Під ризиком реалізації інноваційного проекту слід розуміти можливість виникнення в процесі його інформаційного забезпечення несприятливих ситуацій та наслідків, до яких вони можуть призвести. В економічному розумінні ризик передбачає «втрати (збитки), ймовірність яких пов'язана з невизначеністю (нестачею або недостовірністю інформації), а також зиск і прибуток, отримати які можливо лише завдяки діям, пов'язаним із ризиком» [1, с. 228].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В основі сучасних досліджень теорії і практики ризику лежать фундаментальні роботи вчених-дослідників А. Маршалла, Дж.М. Кейнса, Ф. Найта, Й. Шумпетера та ін.

А. Маршалл був одним із перших, ким було розглянуто проблеми виникнення економічних ризиків (30-ті роки ХХ ст.). Дж. Кейнсом у науку було введено поняття «схильність до ризику», а Й. Шумпетер визначив основні чинники, які прямо впливають на результати підприємницької діяльності, – час і ризик. Ф. Найт у праці «Ризик, невизначеність і прибуток» (1921 р.) уперше висловив думку про

ризик як про кількісну міру вартості та обґрунтував те, що теорія ймовірності є базою для кількісного вимірювання ризику. Ним також була здійснена спроба розкрити взаємозв'язок між категоріями «ризик» і «невизначеність» з погляду їхньої кількісної оцінки. Дж. Нейман та О. Моргенштейн, продовжуючи погляди Ф. Найта, поклали початок теорії раціонального вибору, яка є важливою у процесі моделювання фінансових ризиків.

**Мета статті** полягає у дослідженні сутності ризиків, які можуть виникнути у процесі інформаційного забезпечення інноваційних проектів, визначенні їх можливих видів на кожному етапі життєвого циклу інноваційного проекту, а також ризиків, які властиві кожному учаснику інноваційного проекту та основних методів нейтралізації ризиків.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ризик є загрозою виникнення збитку внаслідок прийняття рішень в умовах неповної, неточної і (або) суперечливої інформації, тобто в умовах невизначеності або неповної визначеності. Він виникає у тих ситуаціях, де можливими є не менше двох сценаріїв розвитку подій. З одного боку, він попереджає про можливу невдачу, а з іншого – про можливий вигравш.

Часто категорії «ризик» і «невизначеність» уживають як синоніми, проте між ними є відмінності.

Якщо рішення необхідно приймати за умов невизначеності, тоді існує ризик, якщо така умова відсутня, то й ризику теж немає.

Йдучи на ризик, ми очікуємо певного результату (наприклад, прибутку), проте внаслідок виникнення певних обставин чи невиконання запланованих робіт настає випадок, який, власне, й є ризиком, зазначаючи при цьому збитків, які відповідають абсолютному кількісному визначенню ризику.

На підставі огляду та аналізу літературних джерел [2–5], де розглянуто сутність ризиків, особливості вимірювання та методи їх запобігання, можна сказати, що інноваційну діяльність фахівці вважають найризикованішою. Це можна пояснити тим, що жоден експерт не може точно спрогнозувати результат інноваційного проекту на етапі його розроблення, а також визначити рівень попиту на виготовлений продукт чи технологію та обсяг збуту. Невідомість результату реалізації інноваційного проекту або невизначеність є одним із основних джерел виникнення ризику, відповідно, й інформаційне забезпечення процесів, які пов'язані з реалізацією інноваційних проектів, слід також віднести до ризикових.

Для інформаційного забезпечення у процесі розроблення та реалізації інноваційних проектів характерним є високий рівень ризику та невизначеності, оскільки сам процес реалізації інноваційного проекту є достатньо тривалим, його результати неможливо точно передбачити, а зовнішнє середовище змінюється достатньо швидко. Під ризиком інформаційного забезпечення інноваційних проектів слід розуміти можливість того, що будь-які його завдання у процесі реалізації проекту не буде вирішено.

Причинами виникнення ризиків у процесі інформаційного забезпечення інноваційних проектів можуть бути значні витрати часу та вартість послуг спеціалізованих інформаційних фірм, які часто перевищують вигоду від отриманої інформації, у резуль-

таті чого ефективніше працювати з неповною інформацією. Сюди ж можна віднести обставини, через які агенти можуть приховувати чи перекручувати інформацію. Це може бути наслідком неточних експертних оцінок, похибок технічних засобів передавання інформації тощо.

Крім того, причиною виникнення ризику також можуть бути події та чинники, які не враховані у процесі планування чи впровадження системи інформаційного забезпечення, але які можуть виникнути у процесі реалізації інноваційного проекту, а також небажаний розвиток подій. Ризик може бути зумовлений також і науково-технічним прогресом, оскільки спрогнозувати його точно неможливо наближеними методами оцінки інформації, що зумовлюють її неповноту, а також асиметрією інформації, яка виникає тому, що деякі учасники замовчують частину інформації через свої певні переконання.

На думку Л. Батенко, О. Загородніх і В. Ліщинської [6, с. 162], причинами виникнення ризику у процесі інформаційного забезпечення інноваційних проектів можуть бути:

- відсутність повної, точної та достовірної інформації, необхідної для реалізації інноваційного проекту, про внутрішнє і зовнішнє середовище, неможливість точної оцінки всіх параметрів інформаційного забезпечення;

- наявність елемента випадковості, тобто неможливість спрогнозувати чи передбачити всі чинники, які можуть впливати на інформаційне забезпечення інноваційного проекту;

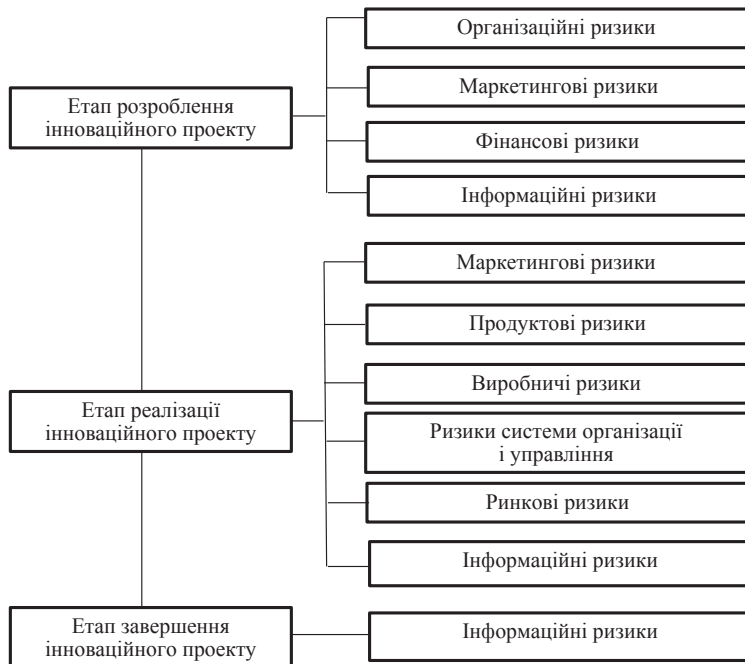
- наявність суб'єктивних чинників, пов'язаних із можливими розбіжностями в інтересах учасників проекту, які певним чином мають відношення до реалізації проекту.

Як стверджує О. Козирева [7, с. 237–299], ще однією причиною виникнення ризику може бути витік інформації із внутрішнього середовища реалізації інноваційного проекту. Автор уважає, що

методами захисту від цього ризику можуть бути правові, програмно-технічні й організаційно-економічні. Суть першого полягає у розробленні комплексу нормативно-правових актів, положень і методів, які регламентують інформаційні відносини у суспільстві. Програмно-технічні методи передбачають недопущення витоку опрацьованої інформації шляхом захисту її від несанкціонованого доступу, запобігання знищенню або викривленню інформації, усунення збою в роботі інформаційного забезпечення, уникнення перехоплення інформації технічними засобами. Організаційно-економічні методи передбачають формування і забезпечення функціонування систем захисту секретної та конфіденційної інформації, їхню сертифікацію і ліцензування, стандартизацію способів і засобів захисту інформації.

Проте неповнота та недостовірність інформації є основною причиною виникнення невизначеності, яка, своєю чергою породжує виникнення ризику. Спрогнозувавши ризик, можна його запобігти або зменшити негативний вплив.

На кожному етапі життєвого циклу інноваційного проекту, визначеного нами з погляду інформаційного забезпечення (етап розроблення, етап реалізації та етап завершення), ризики будуть різні (рис. 1).



**Рис. 1. Ризики, характерні для етапів життєвого циклу інноваційного проекту, визначених із погляду інформаційного забезпечення**

Джерело: власна розробка

Сутність ризиків, які можуть виникнути на етапах життєвого циклу інноваційного проекту, наведено в табл. 1.

Як бачимо, інформаційні ризики присутні на кожному етапі життєвого циклу інноваційного проекту, оскільки на кожному з них приймаються певні рішення та виконуються завдання, для яких потрібна інформація, тому для ефективної реалізації інноваційних проектів необхідно досліджувати ризики на кожному етапі.

На підставі аналізу [8], розглянуто ризики, які властиві учасникам інноваційного проекту (реалізатору інноваційного проекту, власнику інновації, інвесторам, банкам, венчурним фірмам, будівель-

ним та іншим підрядним організаціям, постачальникам, страховикам, споживачам інноваційної продукції, підтримуючим структурам, органам державної влади) (табл. 2).

У табл. 3 розглянуто сутність кожного ризику.

Ураховуючи ризики, які можуть виникнути в процесі інформаційного забезпечення інноваційних проектів, та на підставі аналізу літературних джерел [9–12] основними методами боротьби з ними є:

– уникнення – ухилення від діяльності чи обставин, які містять ризик. Такі методи використовують ті, хто вважає за краще діяти не ризикуючи;

– усунення – неможливо позбутися від неминучого ризику, проте усунути ризик упровадження сві-

Таблиця 1

Ризики етапів життєвого циклу інноваційного проекту

Ризик	Сутність
Організаційний	Неефективна стратегія нового продукту, погано організована робота учасників реалізації інноваційного проекту тощо
Маркетинговий	Неефективне пропагування та впровадження інновацій, неправильна оцінка споживчих переваг
Фінансовий	Брак коштів, необхідних для реалізації інноваційного проекту, неправильне визначення витрат та ціни продукту, неплатоспроможність реалізатора інноваційного проекту
Інформаційний	Витік інформації, збій у роботі системи інформаційного забезпечення, брак потрібної інформації, неправильне використання інформаційних ресурсів тощо
Продуктовий	Неефективний підбір постачальників, технологій тощо
Виробничий	Вихід із ладу обладнання, зриви матеріально-технічного постачання, проблеми, пов'язані з організацією виробничого процесу
Системи організації й управління	Некваліфікований менеджмент, незгоди між учасниками, невиконання доручень і домовленостей, невиконання партнерами умов контракту
Ринковий	Зміна попиту на продукцію, втрата позицій на ринку, зміна якісних ознак продукту, поява конкуруючих продуктів, несвоєчасність виходу на ринок, відсутність ринкової «ніші» для продукції

Джерело: власна розробка

Таблиця 2

Ризики учасників інноваційного проекту

Учасники інноваційного проекту	Ризики										
	Реалізатор інноваційного проекту	Власник інновації	Інвестори	Банки	Венчурні фірми	Будівельні та інші підрядні організації	Постачальники	Страховики	Споживачі інноваційної продукції	Підтримуючі структури	Органи державної влади
Ризик банківський	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-
Ризик валютний	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Ризик використання капіталу	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Ризик депозитний	+	-	+	+	+	-	-	-	-	+	+
Ризик динамічний	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Ризик економічний	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Ризик інвестиційний	+	-	+	+	-	-	-	-	-	+	+
Ризик інноваційний	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ризик комерційний	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Ризик кредитний	+	-	+	+	+	-	-	-	-	+	+
Ризик ліквідності	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Ризик моральний	+	-	+	+	-	-	-	-	-	+	+
Ризик несплати заборгованості	+	-	+	+	+	-	-	-	-	+	+
Ризик персоналу	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Ризик підприємницький	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Ризик податковий	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Ризик процентний	+	-	+	+	+	-	-	-	-	+	+
Ризик середовища	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Ризик страховий	+	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-
Ризик стихійного лиха	+	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-
Ризик технології	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Ризик ціновий	+	-	-	-	-	+	+	-	+	+	-
Ризик юридичний	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Джерело: власна розробка

Таблиця 3

## Характеристика ризиків учасників інноваційного проекту

Ризик	Характеристика
Банківський	Втрати, які можуть виникнути через здійснення специфічних операцій кредитними установами
Валютний	Ймовірність утрат унаслідок зміни курсу іноземної валюти до національної у період укладення угоди і здійснення самих розрахунків за нею під час здійснення кредитних, валютних і зовнішньоторговельних операцій
Використання капіталу	Ймовірність несприятливих фінансових наслідків (втрати доходу чи капіталу) у разі невизначених умов господарської діяльності
Депозитний	Повне або часткове неповернення депозитного вкладу внаслідок банкрутства банку чи іншої фінансової установи. Причиною виникнення такого ризику може бути неправильна оцінка чи невдалий вибір установи для здійснення депозитних операцій
Динамічний	Ймовірність виникнення випадкових коливань результатів діяльності, як у кращий, так і в гірший бік, проте ці коливання не мають істотного впливу
Економічний	Суть цього ризику полягає у ймовірності отримати результат (прибуток чи витрати) від реалізації господарської операції чи проекту
Інвестиційний	Полягає у виникненні непередбачених фінансових втрат під час здійснення інвестиційної діяльності
Інноваційний	Ймовірність недосягнення очікуваного результату у процесі розроблення та реалізації інноваційного проекту через певні чинники, які можуть негативно вплинути на цей результат
Комерційний	Полягає у ймовірності зменшення чи втрати доходів унаслідок прийняття рішень в умовах непевної ситуації на ринку або у разі неточної інформації щодо кон'юнктури ринку
Кредитний	Виникає, коли позичальник не виконує своїх зобов'язань щодо кредитора, коли позичальник відмовляється від сплати процентів за кредит і (або) повернення самого кредиту
Ліквідності	Ймовірність втрати платоспроможності під дією певних обставин
Моральний	Полягає у втраті інвестором коштів через шахрайство чи інші свідомі фінансові порушення установами, куди було інвестовано кошти
Несплати заборгованості	Можливість утрати кредитора внаслідок несвочасного повернення боргів чи неповернення їх узагалі
Персоналу	Ймовірність виникнення втрат через можливі помилки учасників реалізації інноваційного проекту, їхнім шахрайством, плінністю кадрів, недостатньою кваліфікацією, змінами у трудовому законодавстві тощо
Підприємницький	Матеріальні та фінансові втрати, збитки від здійснення підприємницької діяльності, які не передбачені проектом
Податковий	Ймовірність утрат унаслідок змін податкового законодавства (введення нових податків, відміна чи зменшення податкових пільг, збільшення ставок податків, зміна порядку і термінів сплати окремих податків тощо)
Процентний	Фінансові втрати через зміну вартості кредитів та коливання ринкових процентних ставок або втрати банку внаслідок перевищення процентних ставок, залучених коштів над ставками щодо наданих позик
Середовища	Пов'язаний із нефінансовими змінами у середовищі, де реалізується інноваційний проект (зміна законодавства, системи оподаткування тощо) чи з політичними змінами
Страховий	Ймовірність події чи сукупності подій, на випадок яких здійснюється страхування, являє собою потенційну можливість виплатити страхову суму
Стихійного лиха	Страховий ризик, пов'язаний із дією природних сил (землетрусів, штормів, повеней, вивержень вулканів тощо)
Технології	Може бути зумовлений недосконалістю використовуваних інформаційних, технічних, організаційних, фінансових чи інших технологій
Ціновий	Непередбачувані фінансові втрати через зміни рівня цін на певні товари чи фінансові інструменти
Юридичний	Ймовірність виникнення збитків чи втрати права власності через помилки в процесі укладання договорів та контрактів, через претензії третіх осіб тощо

Джерело: складено на підставі аналізу [8]

домо неефективного інформаційного забезпечення цілком можливо;

– передача ризику шляхом формування ефективною системи страхування усіх його видів. Якщо ризик не страхується, то необхідно створити резервний фонд і розробити кризовий план дій у разі настання надзвичайних ситуацій;

– прийняття ризику – готовність та можливість покрити можливі збитки за рахунок власних засобів. Прийняття може бути активним (коли свідомо приймаються ризики, які мають низький рівень негативного впливу на інформаційне забезпечення інноваційного проекту) і пасивним (коли розробляється план дій у разі настання ризиків, що загрожують інформаційному забезпеченню інноваційного проекту);

– мінімізація – вживання спеціальних заходів для обмеження величини ризику, створення спеціальних систем запобігання збиткам;

– «оволодіння ризиком» – він є найбільш діючим, при цьому можливий розподіл ризику між учасниками, проте є й інші способи зменшення втрат;

– страхування – захист майнових інтересів фізичних та юридичних осіб, шляхом сплати страхових внесків здійснюється відшкодування страховальникові заподіяного страховим випадком збитку або виплата страхової суми у передбачений договірний термін;

– залучення додаткової інформації. Наявність у реалізатора повної, надійної та своєчасної інформації в процесі реалізації інноваційного проекту дає йому змогу приймати ефективні управлінські рішення. Проте часто придбання інформації є не вигідним через велику вартість, що є вагомим недоліком цього методу.

**Висновки з проведеного дослідження.** Неповнота та недостовірність інформації є основною причиною виникнення невизначеності, яка, своєю чер-

гою, породжує виникнення ризику. Вчасно виявлені ризики є запорукою ефективного інформаційного забезпечення інноваційних проєктів, тому для виявлення ризиків спочатку необхідно вибрати об'єкти, які аналізуватимуться, у цьому разі це інформаційне забезпечення інноваційних проєктів, оцінити вірогідність настання ризикових подій і як вони вплинуть на нього. Для уникнення виникнення ризиків необхідно правильно оцінити загрозу й обрати ефективні запобіжні заходи для уникнення можливої втрати доходів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Карпунь І.Н. Інноваційний розвиток суб'єктів господарювання: методологія формування, механізми реалізації : [монографія] / І.Н. Карпунь, М.С. Хом'як. – Львів: Львівський державний інститут новітніх технологій та управління імені В'ячеслава Чорновола, 2009. – 432 с.
2. Вівчар О.Й. Оцінка рівня ефективності та ризику в умовах активізування інвестиційної та інноваційної діяльності підприємств / О.Й. Вівчар // Логістика. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2004. – № 499. – С. 151–158.
3. Князь С.В. Ризики у інноваційній діяльності / С.В. Князь, Н.В. Тувакова // Логістика. Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2002. – Вип. 446. – С. 179–184.
4. Кузьмін О.Є. Управління інвестиційними ризиками (на прикладі машинобудування) : [монографія] / О.Є. Кузьмін, Г.Л. Вербицька, В.М. Глібчук. – Івано-Франківськ : Галицька академія, 2008. – 160 с.
5. Минка А.П. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику і невизначеності / А.П. Минка // Економіка АПК. – 2001. – № 3. – С. 85–90.
6. Батенко Л.П. Управління проєктами : [навч. посіб.] / Л.П. Батенко, О.А. Загородніх, В.В. Ліщинська. – К. : КНЕУ, 2003. – 231 с.
7. Козырев А.А. Информационные технологии в экономике и управление : [учебник] / А.А. Козырев. – СПб. : Изд-во Михайлова В.А., 2000. – 360 с.
8. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк ; 3-є вид., доп. та перероб. – Львів : Львівська політехніка, 2011. – 844 с.
9. Григор'єва О.Є. Проблеми ризиків, що виникають під час реалізації інноваційних проєктів, та методи їхнього кількісного вимірювання / О.Є. Григор'єва [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://vlp.com.ua/files/11\\_34.pdf](http://vlp.com.ua/files/11_34.pdf).
10. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : [навч. посіб.] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник ; 2-ге вид., перероб. і доп. – Львів : Інтелект-Захід, 2003. – 352 с.
11. Філіна Г.І. Проблеми інноваційного розвитку економіки України / Г.І. Філіна, М.М. Кравченко // Финансовые рынки и ценные бумаги. – 2007. – № 11. – С. 4–9.
12. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент : [навч. посіб.] / В.В. Стадник, М.А. Йохна – К. : Академвидав, 2006. – 464 с.

УДК: 339.138

**Багорка М.О.**

*кандидат сільськогосподарських наук,  
доцент кафедри маркетингу*

*Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету*

**Пилипенко А.С.**

*магістр*

*Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету*

## МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ШЛЯХИ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ

У статті визначено місце і роль маркетингового менеджменту в системі управління аграрним підприємством, досліджені основні недоліки у структурі управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств, розроблені практичні рекомендації щодо функціонування та удосконалення системи маркетингового менеджменту на сільськогосподарському підприємстві з метою покращення його збутової діяльності.

**Ключові слова:** система управління, маркетинговий менеджмент, відділ маркетингу, маркетингова діяльність, аграрні підприємства.

### **Багорка М.А., Пилипенко А.С. МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ І ПУТИ ЙОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ**

В статті определено место и роль маркетингового менеджмента в системе управления аграрным предприятием, исследованы основные недостатки в структуре управления маркетинговой деятельностью аграрных предприятий, разработаны практические рекомендации по функционированию и совершенствованию системы маркетингового менеджмента на сельскохозяйственном предприятии с целью улучшения его сбытовой деятельности.

**Ключевые слова:** система управления, маркетинговий менеджмент, отдел маркетинга, маркетинговая деятельность, аграрные предприятия.

### **Bagorka M.O., Pylypenko A.S. MARKET MANAGEMENT IN AGRARIAN ENTERPRISE MANAGEMENT AND WAYS OF ITS IMPROVEMENT**

The article defines the place and role of marketing management in the management system of the agrarian enterprise, examines the main shortcomings in the management structure of marketing activities of agrarian enterprises, develops practical recommendations for the functioning and improvement of the marketing management system at the agricultural enterprise in order to improve its marketing activities.

**Keywords:** management system, marketing management, marketing department, marketing activity, agrarian enterprises.

**Постановка проблеми.** У сучасних економічних умовах, коли конкуренція між виробниками товарів різко зростає, а споживачі стають дедалі вибагливі-

шими, кожне підприємство зацікавлене в ефективному управлінні своєю маркетинговою діяльністю. Сьогодні маркетинг є складником системи внутріш-