

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА**

**ЛИПОВИЙ Дмитро Валерійович**

УДК 338.242.2:631.11

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ТА ЗБУТОМ**  
**ПРОДУКЦІЇ ІНТЕГРОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**Автореферат**  
**дисертації на здобуття наукового ступеня**  
**кандидата економічних наук**

Харків – 2018

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Харківському національному технічному університеті сільського господарства імені Петра Василенка Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:**

доктор економічних наук, доцент  
**Мандич Олександра Валеріївна**,  
Харківський національний технічний університет  
сільського господарства імені Петра Василенка,  
професор кафедри економіки та маркетингу.

**Офіційні опоненти:**

доктор економічних наук, професор,  
Заслужений економіст України  
**Єрмаков Олександр Юхимович**,  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, завідувач кафедри  
економіки праці та соціального розвитку;  
кандидат економічних наук, професор  
**Аранчій Валентина Іванівна**,  
Полтавська державна аграрна академія, ректор.

Захист відбудеться «27» грудня 2018 р. о 15<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.832.02 у Харківському національному технічному університеті сільського господарства імені Петра Василенка за адресою: 61002, м. Харків, вул. Алчевських (Артема), 44, конференц-зал.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка за адресою: 61002, м. Харків, вул. Алчевських (Артема), 44, читальний зал.

Автореферат розісланий «27» листопада 2018 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради



Гацько А.Ф.

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** На сьогоднішній день, особливості вітчизняного виробництва та зрушення в секторах економіки країни вимагають переосмислення історично сформованих передумов галузевого сегментування. Одним з визначених напрямів є розуміння аграрної сфери як агропромислового виробництва. Це пов'язано, в першу чергу, з тим, що, наразі, суб'єкти сфери агробізнесу вже більше відповідають основним характеристикам, притаманним промисловості, зокрема, за критерієм відновлюваності засобів виробництва. Так, навіть не беручи до уваги переробні підприємства в аграрній сфері, слід виокремлювати сільськогосподарські підприємства, які сформували на своїй базі можливості та потужності для запровадження, як мінімум, первинної і, в окремих випадках, поглибленої переробки сільськогосподарської сировини для більш результативного виходу як на внутрішній, так і на міжнародні ринки. Тим самим залучення до аграрного виробництва техніко-технологічного забезпечення власної переробки сільськогосподарської сировини визначає даний сектор як агропромислове виробництво. Одночасно виникає необхідність у структуризації підприємств запропонованого виробничого напрямку, тому визначені особливості формують інтегрований тип підприємств, тобто внутрішньовиробниче запровадження вертикальної інтеграції.

Разом з тим отримані зрушення викликають необхідність реінжинірингу сучасних моделей управління інтегрованими підприємствами, особливо в сфері маркетингової та збутової діяльності. Існуюча обмеженість заходів з управління конкурентоспроможністю підприємств та їх продукції зумовлює переважне використання інструментів зниження виробничих витрат при створенні стійких конкурентних переваг цінового характеру. Останнє негативно впливає на рівень доходів, які отримують підприємств-товаровиробники, відповідно, на рівень економічної ефективності, інвестиційної привабливості, позбавляє суб'єктів аграрної сфери фінансових ресурсів стабілізації розвитку.

За таких умов саме через пристосування основних інструментів комплексу маркетингу до практичних дій агропромислових інтегрованих підприємств створюються можливості не лише до підвищення рівня конкурентоспроможності, а й взагалі покращення результатів та підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності на довгострокову перспективу. Тому дослідження сутності та особливостей запровадження аграрного маркетингу в діяльність інтегрованих підприємств має ґрунтуватись на формуванні його змістовного наповнення та визначеного інструментарію. При чому, зважаючи на отримані результати в даній площині, слід звернути увагу, що більшість досліджень маркетингу є пристосуванням сучасної загальної теорії маркетингу до умов агропромислового виробництва, що не завжди є дієвим.

Проблемам вивчення організаційних, управлінських та економічних засад розвитку маркетингової та збутової діяльності підприємств присвячено наукові праці О. Амосова, Л. Балабанової, О. Витвицької, Ю. Данька, М. Дем'яненка,

Л. Дикань, С. Ілляшенка, О. Красноручького, І. Крюкової, Ю. Лупенка, П. Макаренка, О. Мандич, К. Макконела, В. Павлової, В. Онегіної, М. Портера, Н. Тарнавської, Р. Фатхудинова, Б. Язлюка, І. Яціва та багатьох інших. Проте більшість з наукових досліджень стосуються базової теорії маркетингу та систем збуту продукції, окремі з них використані при формуванні стратегічного управління аграрного маркетингу і залишаються невизначеними особливості застосування маркетингу в діяльності інтегрованих підприємств. Вказане складає сутність наукового завдання розвитку стратегічного управління в сфері маркетингової та збутової діяльності інтегрованих підприємств в контексті забезпечення їх конкурентоспроможного розвитку.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана в межах плану наукових досліджень Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка за темами «Організаційно-економічні та технологічні засади підвищення ефективності виробництва і реалізації продукції в умовах формування інноваційної моделі розвитку агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0111U005203, 2011-2015 рр.), «Механізми підвищення конкурентоспроможності, розвитку економічного та виробничо-технологічного потенціалу суб'єктів агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0116U003477, 2016-2020 рр.). Автором розроблено системи та стратегії управління маркетингом та збутом продукції інтегрованих підприємств в сфері аграрного виробництва.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дисертаційного дослідження полягає у науковому обґрунтуванні теоретичних, методичних та прикладних засад стратегічного управління маркетинговою та збутовою діяльністю інтегрованих підприємств в сфері аграрного виробництва.

Визначення мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- ідентифікувати передумови формування систем маркетингу та збуту продукції підприємствами агробізнесу;
- окреслити чинники формування вертикально та горизонтально інтегрованих структур в сфері аграрного виробництва;
- дослідити методичні підходи оцінки результативності функціонування систем маркетингу та збуту в інтегрованих підприємствах;
- визначити особливості формування маркетингової та збутової діяльності в підприємствах за окремими галузевими напрямками;
- проаналізувати розвиток стратегій управління маркетингом та збутом в інтегрованих підприємствах сфери аграрного виробництва;
- оцінити фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища при формуванні стратегій управління інтегрованими підприємствами;
- обґрунтувати особливості формування вертикально інтегрованої системи забезпечення маркетингу та збуту продукції підприємств;
- сформулювати механізм стратегічного управління маркетинговою та збутовою діяльністю інтегрованих підприємств;
- визначити шляхи розвитку в стратегічному управлінні маркетинговою та збутовою діяльністю інтегрованих підприємств сфери аграрного

виробництва.

*Об'єктом дослідження* є процеси стратегічного управління маркетинговою та збутовою діяльністю інтегрованих підприємств.

*Предмет дослідження* складають теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування стратегічного управління маркетинговою та збутовою діяльністю інтегрованих підприємств.

**Методи дослідження.** Теоретичний та методичний базис дисертаційного дослідження сформовано на засадах використання сучасних концепцій стратегічного управління маркетинговою та збутовою діяльністю господарюючих суб'єктів в сфері агропромислового виробництва, а також наукові здобутки як вітчизняних, так і закордонних вчених-економістів щодо теоретичних і практичних положень формування стратегій конкурентоспроможного розвитку підприємств аграрної та агропромислової виробничої сфери через використання інструментарію маркетингової діяльності та систем збуту. Основа методології дисертаційної роботи закладена у діалектичному методі пізнання, а також через системний та комплексний підхід, який забезпечує можливості всебічного дослідження та формалізації наукового завдання та отримання відповідного результату.

Обґрунтування отриманих висновків теоретичного, методичного та прикладного характеру зроблено із використанням наступних наукових методів: абстрактно-логічний метод (для теоретичного узагальнення, окреслення висновків та надання відповідних рекомендацій); історичний метод (при проведенні дослідження розвитку теорії та практики маркетингової та збутової діяльності); монографічний метод (при узагальненні досвіду управління маркетингом та збутом в аграрних підприємствах); функціонально-вартісний метод й метод статистичного аналізу (при ідентифікації теоретичного і методичного базису при формуванні та реалізації маркетингово-збутових стратегій, а також при оцінці результативності діяльності підприємств й проектів); графічний й табличний методи (при проведенні інтерпретацій отриманих висновків); економіко-математичні методи (при обґрунтуванні проектних підходів реалізації стратегій розвитку маркетингової та збутової діяльності інтегрованих підприємств); інтегральний метод (при проведенні комплексного та повного оцінювання сучасного стану маркетингу та збуту в діяльності підприємств сфери аграрного виробництва); емпіричний метод (при формуванні існуючих тенденцій розвитку в агропромисловому виробництві); метод порівняльного аналізу (при оцінюванні результатів спостережень).

*Інформаційною базою* дослідження є вітчизняні законодавчі та нормативно-правові акти, які є правовою основою діяльності господарюючих суб'єктів сфери агропромислового виробництва, офіційні дані Державної служби статистики України й Головного управління статистики в Харківській області, матеріали Міністерства аграрної політики та продовольства й Департаменту агропромислового розвитку Харківської обласної державної адміністрації, наукові видання, монографії, статі та інші публікації вітчизняних та закордонних вчених-економістів, які стосуються напрямів стратегічного управління маркетинговою та збутовою діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу,

узагальнені дані економічної та виробничої звітності підприємств, матеріали всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференцій, семінарів, круглих столів, результати анкетувань та опитувань, проведені власні дослідження, а також спостереження та відповідні розрахунки.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні теоретичних та методичних положень стратегічного управління маркетинговою та збутовою діяльністю інтегрованих підприємств. Наукова новизна отриманих результатів проведеного дисертаційного дослідження полягає у наступному:

*вперше:*

– обґрунтовано концепцію внутрішньої вертикальної інтеграції в агропромисловому виробництві для запровадження можливостей виходу аграрних підприємств на новий рівень інфраструктури агропродовольчого ринку через формування інтегрованих підприємств за допомогою зміни їх виробничого напрямку з урахуванням розвитку їх маркетингової та збутової діяльності, при чому на відміну від існуючих положень, маркетингову діяльність для умов аграрного та агропромислового виробництва слід повністю забезпечити новим сформованим інструментарієм, який враховує галузеві особливості та є придатним для використання інтегрованими підприємствами, а не адаптацією традиційного набору інструментів;

*удосконалено:*

– механізм та набір стратегій управління маркетинговою та збутовою діяльністю інтегрованих підприємств, в основі яких запропоновано внутрішньогосподарські зміни у взаємодії виробничої та збутової підсистем їх діяльності з метою пристосування інтегрованих виробництв та відповідних стратегій для забезпечення необхідного рівня результативності та отримання належного рівня конкурентоспроможності діяльності інтегрованих підприємств;

– підхід до виокремлення чинників впливу на формування вертикально- та горизонтально-інтегрованих структур в сфері аграрного виробництва через складові об'єктивного та суб'єктивного характеру з розподілом отриманих результатів в окремих сферах – виробництва сільськогосподарської продукції та переробки сільськогосподарської сировини з визначенням впливу обраних чинників на новостворену інтегровану структуру підприємства;

– методичний підхід до оцінювання результативності функціонування систем маркетингу та збуту в інтегрованих підприємствах, який дозволить одночасно визначати економічні показники ефективності за окремими інструментами маркетингової та збутової діяльності через рентабельність, рівень цін, отримані маси прибутків тощо; оцінювати сучасний стан маркетингу та збуту в інтегрованих підприємствах методами стратегічного аналізу; виявляти економічні й управлінські резерви покращення існуючих результатів із визначених напрямів діяльності;

– інструментарій формування в інтегрованих підприємствах маркетингової діяльності та збуту через виокремлення особливостей стратегічного управління на нових функціональних та операційних рівнях

інфраструктури агропродовольчого ринку, а також окреслення необхідності запровадження внутрішньої вертикальної інтеграції в аграрному виробництві;

*дістали подальшого розвитку:*

– принципи генерування та імплементації стратегій управління маркетингом та збутом на основі існуючих положень формування товарної політики, стратегій ціноутворення та товаророзподілу для особливостей аграрного та агропромислового виробництва з урахуванням відповідних механізмів їх запровадження в діяльність інтегрованого підприємства;

– категоріальний апарат дослідження щодо ідентифікації напрямів розвитку господарюючих суб'єктів аграрної сфери через запровадження дефініції «інтегровані підприємства», яке слід розуміти як організаційно самостійну та відокремлену одиницю виробничої сфери, що за формуванням свого продуктового асортименту маркетингової товарної політики виступає одночасно виробником сільськогосподарської сировини, виконуючи функції сільськогосподарського підприємства, підприємством з первинної переробки агросировини, і, через залучення повного циклу переробного виробництва з отриманням товарів вищого рівня готовності до реалізації як кінцевої продукції продовольчого ринку, виступає окремим оператором – інтегрованим підприємством;

– обґрунтування факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на маркетингово-збутову систему інтегрованих підприємств в розрізі окремих напрямів їх виробничої діяльності у відповідних сферах агросировинного, агропромислового та агропродовольчого виробництва, а також на інтегровану (сукупну результативну) систему виробництва повного циклу – від виробництва сировини до виробництва товарів продовольчої групи, готової до споживання кінцевими споживачами;

– шляхи розвитку в стратегічному управлінні маркетинговою та збутовою діяльністю інтегрованих підприємств сфери аграрного виробництва через залучення інструментарію вертикальної інтеграції у виробничу систему управління та проектного обґрунтування запропонованих заходів у відповідності з результатами маркетингових досліджень.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні системних підходів та можливості пристосування теоретичних, методичних та практичних рекомендацій щодо стратегічного управління маркетинговою та збутовою діяльністю на прикладі інтегрованих підприємств в агропромисловій сфері органами влади різних рівнів в частині формування стратегічних програм економічного розвитку даної сфери, а також у виробничо-комерційній діяльності окремих підприємств. Основні положення, висновки і надані пропозиції дисертаційної роботи запропоновано у вигляді наукових та методичних рекомендацій, які пройшли апробацію та прийняті до використання, що засвідчено відповідними довідками. Результати дисертаційного дослідження, надані висновки та окреслені рекомендації, що отримані при виконанні дисертаційного дослідження, схвалені та використовуються в діяльності Департаменту агропромислового розвитку Харківської обласної державної адміністрації (довідка № 07-27/05/174 від

29.03.2018 р.), а також окремих підприємств (ТОВ «Профагро» м. Харків (довідка № 9 від 06.03.2018 р.), ТОВ «Відродження» Харківського району (довідка № 041 від 15.02.2018 р.), ТОВ «Агрофірма ім. Гагаріна» Зміївського району (довідка № 014 від 08.02.2018 р.) Харківської області.

Матеріали дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка при викладанні дисциплін професійної підготовки (довідка № 05-216 від 22.05.2018 року).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота являє собою самостійне завершене наукове дослідження. Положення, представлені результати, обґрунтовані висновки та надані рекомендації є особистим здобутком автора.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати представленого дисертаційного дослідження обговорювались на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Сучасний аграрний менеджмент: теорія, методологія, практика» (Суми, 2018 р.); «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи» (Харків, 2017р.); «Перспективи розвитку територій: теорія і практика» (Харків, 2018 р.); «Стратегія розвитку агропромислового виробництва в умовах інтеграційних процесів» (Київ, 2018 р.); «Економічне зростання: стратегії, напрями і пріоритети» (Запоріжжя, 2018 р.); «Управління розвитком соціально-економічних систем» (присвяченої 70-річчю кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту) (Харків, 2018 р.).

**Публікації.** За результатами дисертаційної роботи опубліковано 12 наукових праць, в тому числі 10 одноосібних, загальним обсягом 5,22 ум.-друк. арк., а саме у вітчизняних наукових фахових виданнях опубліковано 5 статей обсягом 3,47 ум.-друк. арк., 1 стаття в закордонному науковому виданні та 1 розділ колективної монографії.

**Обсяг і структура дисертації.** Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Основний зміст роботи викладений на 184 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 17 таблиць, 12 рисунків. Список використаних джерел містить 235 найменувань.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ**

У першому розділі «**Теоретико-методичний базис управління маркетингом та збутом в інтегрованих підприємствах аграрної сфери**» розглянуто передумови формування систем маркетингу та збуту продукції підприємствами агробізнесу; чинники формування вертикально та горизонтально інтегрованих структур в сфері аграрного виробництва; методичні підходи оцінки результативності функціонування систем маркетингу та збуту в інтегрованих підприємствах.

Понятійно-категоріальний апарат досліджень теоретичного змісту маркетингу є майже повністю розкритим та сформованим. Втім, жодне



агропромислове підприємство, не беручи до уваги об'єднання холдингового типу, не застосовує достатньою мірою у своїй практиці інструментарій стратегічного управління збутовою діяльністю та фактично не використовує у своїй організаційно-управлінській практиці оформлених структур маркетингу. При цьому переважна більшість керівників вітчизняних підприємств взагалі не розуміє сутності, особливостей та важливості інтеграції в системи менеджменту підприємств елементів та інструментів маркетингової діяльності, а, отже, не вважають за необхідне використовувати можливості підвищення рівня конкурентоспроможності своїх підприємств в комерційній площині, зосереджуючи основну увагу на створенні конкурентних переваг на виробничій стадії циклу створення та реалізації продукції.

Виокремлення напрямів розвитку виробничо-комерційної діяльності аграрних підприємств для можливостей запровадження нових сучасних управлінських стратегій розвитку маркетингової та збутової діяльності передбачає концепцію зміни їх структури виробничої сфери через використання інструментів вертикальної та горизонтальної інтеграції. Визначено, що проведення змін у товарній маркетинговій політиці для забезпечення нових підходів управління збутовою діяльністю аграрних підприємств передбачає формування внутрішньої виробничої вертикальної інтеграції. Таким чином, необхідним є введення в дисертаційному дослідженні дефініції «інтегроване підприємство».

Дослідження сутності та запровадження окремих інтеграційних механізмів дозволяє трактувати інтегроване підприємство як організаційно самостійну та відокремлену одиницю виробничої сфери, що за формуванням свого продуктового асортименту маркетингової товарної політики виступає одночасно виробником сільськогосподарської сировини, виконуючи функції сільськогосподарського підприємства, підприємством з первинної переробки агросировини, тобто виходить на рівень аграрного підприємства, і, через залучення повного циклу переробного виробництва з отриманням товарів вищого рівня готовності до реалізації як кінцевої продукції продовольчого ринку, виступає окремим оператором – інтегрованим підприємством. При чому рекомендований товарний асортимент змінює займані ніші функціонування на агросировинному сегменті ринку до забезпечення самостійного провадження свої діяльності інтегрованими підприємствами на рівні агропромислового та продовольчого ринків. Одночасно за допомогою визначених заходів маркетингової політики (зміна товарного асортименту забезпечуватиме відповідні зміни у формуванні цінової політики, а також можливості в більшому обсязі використання політики комунікацій вже для продовольчих товарів) відбуватимуться зміни у збутовій діяльності інтегрованих структур (через зміни у каналах розподілу, взаємозв'язках з новими контрагентами, в окресленні нових сегментів та виборі оновленого складу потенційних споживачів тощо).

Концепція запровадження агропромислового маркетингу інтегрованими підприємствами виробничої сфери, на нашу думку, має базуватись на розумінні маркетингу, як різновиду системи управління виробничо-збутовою діяльністю

суб'єктів агробізнесу, в основу якого покладено використання базових інструментів маркетингу (товарної, цінової, комунікаційної та збутової політик) як єдиного комплексу. Результатом формування даної системи є визначення напрямів діяльності господарюючого суб'єкта у відповідності до постійних змін ринкового середовища; тактики поведінки на ринку з метою утримання необхідної ринкової частки та інших результативних показників виробничо-комерційної діяльності; стратегії забезпечення конкурентоспроможного розвитку інтегрованих суб'єктів виробничої сфери аграрного ринку. За таких умов необхідним є формування методичного забезпечення визначення результативності нових управлінських та виробничих інтегрованих систем з комплексним використанням економічних показників та результатами стратегічного аналізу. При чому потребує оновлення змістовне наповнення визначеного маркетингового інструментарію та механізмів формування систем збуту не через розширення його теоретичної сутності з подальшим пристосуванням до умов агропромислового виробництва, а з урахуванням, в першу чергу, можливостей практичного застосування у діяльності інтегрованих підприємств, що і складає базовий рівень реінжинірингу маркетингової діяльності в діяльності суб'єктів сфери агропромислового виробництва.

У другому розділі **«Сучасний стан стратегічного управління маркетингом та збутом інтегрованими підприємствами»** проаналізовано особливості формування маркетингової та збутової діяльності в підприємствах за окремими галузевими напрямками; розвиток стратегій управління маркетингом та збутом в інтегрованих підприємствах сфери аграрного виробництва; фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища при формуванні стратегій управління інтегрованими підприємствами.

Серед існуючих маркетингових моделей отримання конкурентних переваг суб'єктів бізнесу особливу увагу наразі приділено B2C та B2B. Особливостями застосування в загальному розумінні системи B2B (Business to Business) є організація продажів закритого типу, метою яких є формування великих товарних партій незначній кількості споживачів, а системи B2C (Business to Customer) – навпаки – залучення значної кількості споживачів при найменших обсягах товарної партії. Зазначені моделі мають свої переваги й недоліки, а також з наукової точки зору можуть бути пристосовані для будь-якої сфери виробництва. Слід відзначити, що існують приклади їх використання також і в аграрній сфері.

Визначено, що формування та реінжиніринг маркетингових стратегій B2B в агропромисловому виробництві для інтегрованих підприємств має свою специфіку, тому можна виокремити наступні напрями. Так, до першої групи входять агропромислові підприємства, що займаються реалізацією продукції лише до інших суб'єктів агробізнесу. Це в переважній більшості продукція агросировинного сегменту. До другої групи віднесені агропромислові підприємства, які функціонують на агропродовольчому та промисловому ринках. Їх товарна політика формується з продукції первинної переробки для можливостей збуту кінцевим споживачам – як підприємствам, що займаються більш глибокою переробкою та населенню. Третя група сформована суб'єктами

агробізнесу, які реалізують свою продукцію лише на споживчому ринку (який також є окремим сегментом агропродовольчого ринку). До них відносять особисті (селянські) та фермерські господарства.

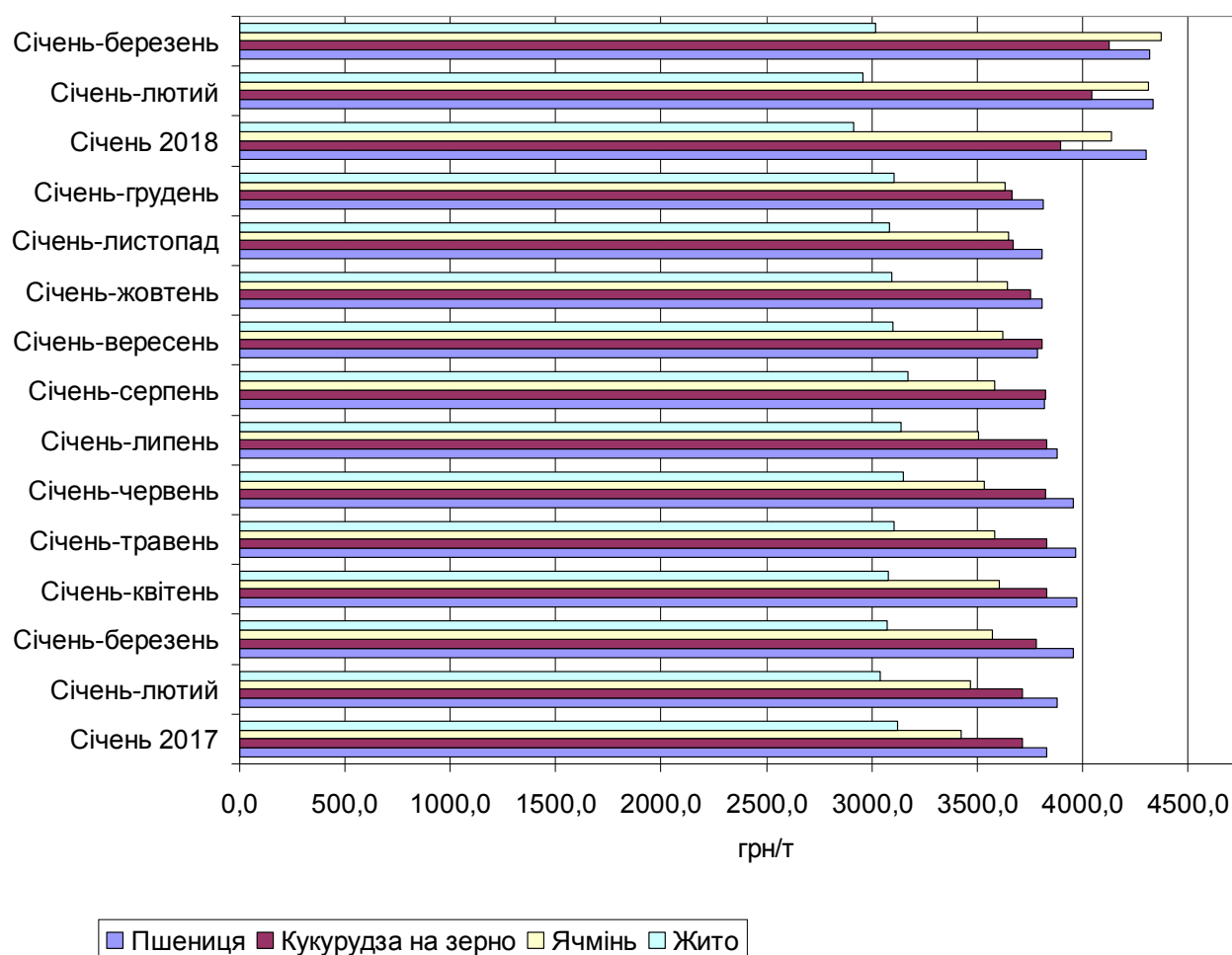
Аналіз сучасного стану розвитку товаровиробників аграрної сфери дозволяє зробити висновки про невідповідні отримані фінансові результати від збутової діяльності до обсягу вкладених ресурсів. В першу чергу, це стосується тривалого виробничого циклу по окремих галузях виробничої сфери аграрного виробництва. По-друге, формування ціноутворення та систем збуту не дозволяють їм отримувати необхідні маси прибутку через ряд факторів суб'єктивного характеру (зокрема, неможливість формування систем розподілу сільськогосподарської сировини безпосередньо до підприємств її переробки). Результати діяльності переробних підприємств агросировинної продукції є також значно заниженими через відсутність схем використання прямого маркетингу, тобто закупівлі агросировини не безпосередньо у сільськогосподарських підприємств, а через довгий ланцюг сформованих посередницьких структур. Дослідження доводять, що за визначених умов основна частина доданої вартості в сфері агропромислового виробництва залишається не у виробничому секторі, а в системі збутових відносин. Так, визначено, що окремі досліджувані сільськогосподарські підприємства в ціні закупівель сировини переробними підприємствами мають від 55 до 72 % (пшениця, кукурудза, соняшник). Одночасно встановлено, що за каналами реалізації продукції окремих сільськогосподарських підприємств від 90 до 100 % реалізується до інших структур – посередницьких організацій.

Доведено, що використання більш відомих маркетингових цінових стратегій (стратегії високих цін, стратегії низьких цін) є для агропромислових підприємств неефективними. Це пов'язано з наступними особливостями. Так, стратегія високих цін передбачає продажі товарів спочатку за високими цінами з поступовим зниженням, що є більш характерним для товарів – новинок. В агропромисловому виробництві пропонувані для ринку товари не є такими. Також слід враховувати момент сезонних цінових коливань, який, наприклад, у галузі рослинництва, доведено багаторічним досвідом встановлення найнижчих цін у період збору врожаїв, тобто на початку маркетингового року, і найвищих – у березні-травні. Стратегія низьких цін базується на початковому формуванні найнижчих цін з поступовим їх підвищенням. Однак в умовах агропромислового виробництва перші продажі мають забезпечувати приплив фінансових ресурсів для забезпечення подальшого простого чи розширеного відтворення. Тому стратегічне управління на підприємствах із застосуванням даних методів ціноутворення є неприйнятним.

Так, існуюча ситуація щодо формування цінової політики інтегрованих підприємств дозволяє найбільш вдало використовувати саме диференційовані ціни в збутовій діяльності, метою застосування яких є збільшення обсягів реалізації експортерам, й тим самими зменшення обсягів для посередницьких організацій.

Визначено, що формування маркетингової та збутової діяльності інтегрованих підприємств сфери агропромислового виробництва має свої

переваги та недоліки у можливостях запровадження на сучасному етапі розвитку ринкових відносин в аграрній сфері.



**Рис. 1. Цінові тенденції формування кон'юнктури на ринку зерна в Україні (по основних видах) у 2017-2018 роках**

Однак приділення уваги окремим компонентам забезпечення результативності визначених напрямів діяльності мають стати одним з головних напрямів змін у стратегічному управлінні інтегрованих підприємств.

У третьому розділі «**Напрями розвитку систем стратегічного управління маркетингом та збутом продукції в інтегрованих підприємствах**» обґрунтовано необхідність формування вертикально інтегрованої системи забезпечення маркетингу та збуту продукції підприємств; механізм стратегічного управління маркетинговою та збутовою діяльністю інтегрованих підприємств; запропоновано шляхи розвитку в стратегічному управлінні маркетинговою та збутовою діяльністю інтегрованих підприємств сфери аграрного виробництва.

Запропоновано для умов функціонування агропромислового виробництва, загалом, та для інтегрованих суб'єктів агробізнесу, зокрема, застосовувати лише модифіковану (спрощену) маркетингову модель формування конкурентних переваг B2B. При чому використовувати саме

моделі для першої групи інтегрованих підприємств, які є об'єктом даного дослідження. Особливість аграрного ринку (не в агропродовольчому, а саме в сировинному сегменті) зумовлює можливості здійснення процесів купівлі-продажу лише між товаровиробниками та іншими суб'єктами сфери бізнесу (посередницькими організаціями, експортерами та підприємствами переробки), при яких товаром виступає сільськогосподарська сировина, яка не є придатною для кінцевого споживання без додаткової переробки.

Формування та реінжиніринг маркетингової стратегії має відбуватись за сценарієм використання визначеного інструментарію маркетингової діяльності через залучення 4P. Тобто дана стратегія включатиме принципи поєднання товарної, цінової, комунікаційної та збутової політик підприємства, які, в свою чергу, мають бути визначені не через пристосування всіх існуючих теоретичних положень, а сформовані окремо для умов та особливостей інтегрованого виробництва.

Основними завданнями збутової політики є поєднання в єдину систему товарної, цінової та комунікаційної політик підприємства для формування ефективної системи розподілу продукції. Це дозволить, по-перше, управляти каналами реалізації продукції інтегрованого підприємства з головною метою – формування товарних партій, необхідних за обсягами для продажу за схемою прямого маркетингу саме найбільш важливим споживачам продукції первинної переробки – експортерам, а також збільшення обсягів реалізації своєї продукції за каналами нульового рівня (тобто виключаючи посередницькі організації) загалом. І, по-друге, дозволить формувати систему розподілу продукції в часовій площині, яка спричинена особливостями та, зокрема, сезонністю в сфері агропромислового виробництва. Останнє дозволить підтримувати постійне та планомірне фінансове забезпечення виробничої діяльності господарюючих інтегрованих суб'єктів, що є базовою складовою їх існування та функціонування на обраних об'єктових ринках (рис. 2).

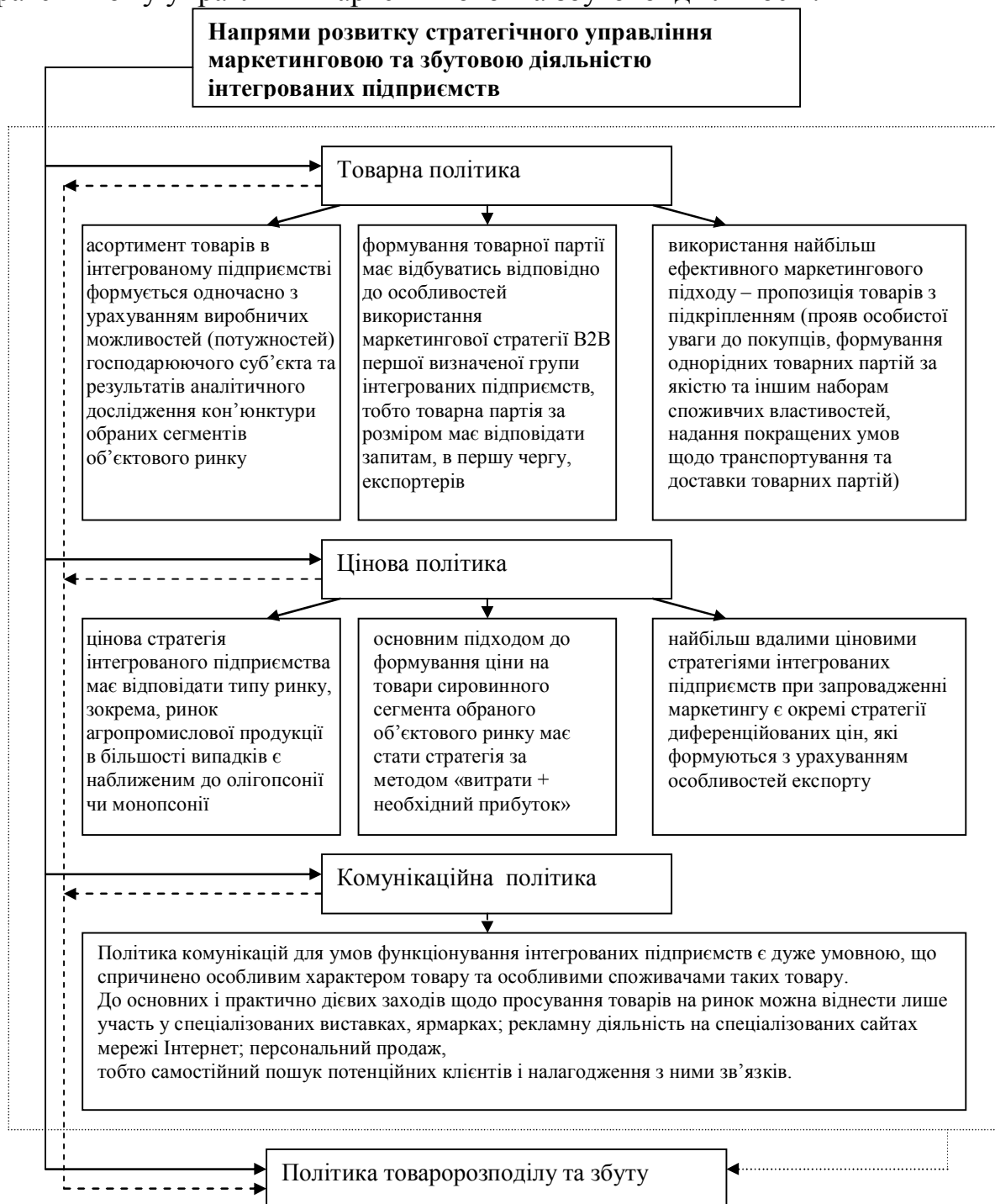
Встановлено, що більший економічний ефект є можливим отримати через запровадження системи вертикальної інтеграції до підприємств зернового напрямку нового виробничого процесу – переробного виробництва (табл. 1). Визначена нова внутрішньо збутова інтегрована структура повністю нівелюватиме необхідність використання посередницьких організацій.

Розподіл товарів та збут є головною політикою для забезпечення конкурентоспроможного розвитку агропромислових підприємств, що доведено принципом маркетингу – виробляти слід те, що можна продати! Тому саме результативні можливості збутової політики є запорукою успіху.

Обґрунтовано, що проектування нових інтегрованих підприємств є можливим за окремими виробничими напрямками. Так, одним з варіантів є підприємство зернового напрямку, яке сформує нове для себе виробництво – борошна різної рецептури (табл. 2).

Сформовані проекти опрацьовані відповідно до запитів на визначені рецептури, які отримані за результатами проведених маркетингових досліджень. Загалом, можна констатувати результативність запропонованих

заходів, як в економічному підтвердженні, так і через позитивні зміни в стратегічному управлінні маркетинговою та збутовою діяльністю.



**Рис. 2. Напрями розвитку стратегічного управління маркетинговою та збутовою діяльністю інтегрованих підприємств**

Для умов функціонування інтегрованих підприємств стратегію слід не лише виокремлювати як інтегровану модель дій чи перспективний деталізований проект, а застосовувати в якості інструменту довгострокової конкретизації напряму розвитку підприємства, який стосується всіх сфер та засобів його виробничо-комерційної діяльності, систем внутрішніх й зовнішніх зв'язків, а також можливостей посилення конкурентних позицій підприємства на обраних об'єктових ринках.

Таблиця 1

**Результати реалізації зерна сільськогосподарськими підприємствами України у співставленні з ціновою кон'юнктурою ринку у 2017 році**

Найменування продукції	Реалізовано		Середні ціни реалізації <sup>3</sup>		Перероблено на своїх потужностях та пере-дано для перероблення на давальницьких засадах, тис.т
	тис.т	у % до відповідного періоду	грн за т	у % до відповідного періоду	
Культури зернові та зернобобові	38174,6	104,1	3771,6	110,5	1145,1
з них:					
пшениця	16437,6	99,6	3814,7	116,0	465,4
кукурудза на зерно	16899,8	109,1	3668,9	103,9	351,0
ячмінь	3478,9	94,4	3634,2	120,9	211,4
жито	181,8	159,7	3106,4	105,3	19,8
овес	83,6	90,0	3301,5	117,0	20,4
гречка	49,7	88,0	10490,8	80,0	3,9
просо	85,8	83,1	3634,0	113,7	0,8
рис	24,8	68,9	7663,4	121,0	14,4

При чому одним з основних напрямів забезпечення конкурентоспроможного розвитку інтегрованих підприємств є формування та практичне використання в реальній діяльності саме аграрного маркетингу, який задовольняє забезпечення результативності в площині товарної, цінової, комунікаційної та збутової політик господарюючих суб'єктів, тим самим поєднує визначені сфери виробничо-комерційної діяльності інтегрованих суб'єктів агробізнесу.

Таблиця 2

**Проектне обґрунтування окремих виробництв, запропонованих для інтегрованих підприємств**

Показник	Проекти*						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Розмір вкладень, тис.грн	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200
2. Поточні витрати, тис.грн	1464,48	928,55	1885,68	1093,55	3328,87	928,48	3178,87
3. Кількість виробленої продукції, т	145,7	70,5	130	96	397,5	75	369
4. Собівартість, грн/т	10051,31	13170,89	14505,20	11391,13	8374,51	12379,79	8614,82
5. Ціна реалізації, грн/т	13000	15000	16000	15000	11000	13000	11000
6. Прибуток, грн/т	2948,69	1829,11	1494,80	3608,88	2625,49	620,21	2385,18
7. Рівень рентабельності виробництва, %	29,34	13,89	10,31	31,68	31,35	5,01	27,69
8. Рівень рентабельності по фондах, %	35,80	10,75	16,19	28,87	86,97	3,88	73,34

\*Виробничі потужності: 1 - 200 т пшениці + 6 т кукурудзи; 2 - 60 т пшениці + 30 т рису (крупа); 3 - 110 житнє борошно + 20 т кукурудзяне борошно; 4 - 60 т пшениці + 60 т рису; 5 - 500 т пшениці + 50 т рису (крупа); 6 - 80 т пшениці + 20 т кукурудзи; 7 - 500 т пшениці + 20 т кукурудзи (крупа).

Результатом запропонованої системи інтеграції є формування сутнісно нових зв'язків зі споживачами, постачальниками та інвесторами у порівнянні з основними конкурентами, наслідком чого є збереження чи збільшення ринкової частки, підвищення економічної ефективності та вартості бізнесу. При цьому рівень конкурентоспроможності підприємства можливо інформативно та релевантно оцінювати та розглядати лише в динаміці, адже неконкурентоспроможне підприємство чи продукція за певних умов зовнішнього середовища може стати конкурентоспроможним при зміні цих умов і навпаки. Останнє підтверджується отриманням нового сегменту продовольчого ринку, можливості збільшення потенційних споживачів, що повністю взаємопов'язане зі збільшенням ринкової частки, можливостями власного ціноутворення, підвищенням маси отримуваних прибутків від всіх виробництв і, в кінцевому результаті, підвищення існуючого рівня конкурентоспроможного підприємства та перспективного розвитку.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення і запропоноване нове вирішення наукового і практичного завдання щодо стратегічного управління маркетинговою та збутовою діяльністю інтегрованих підприємств. Отримані наукові результати дисертаційного дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

1. В дослідженні ідентифіковано передумови формування систем маркетингу та збуту продукції підприємствами агробізнесу та запропоновано використання понятійно-термінологічного апарату щодо ідентифікації напрямів розвитку господарюючих суб'єктів через запровадження дефініції «інтегровані підприємства», яке слід розуміти як організаційно самостійну та відокремлену одиницю виробничої сфери, що за формуванням свого продуктового асортименту маркетингової товарної політики виступає одночасно виробником сільськогосподарської сировини, виконуючи функції сільськогосподарського підприємства, підприємством з первинної переробки агросировини, тобто виходить на рівень аграрного підприємства, і, через залучення повного циклу переробного виробництва з отриманням товарів вищого рівня готовності до реалізації як кінцевої продукції продовольчого ринку, виступає окремим оператором – інтегрованим підприємством.

2. В дисертаційній роботі систематизовані та окреслені чинники формування вертикально та горизонтально інтегрованих структур в сфері аграрного виробництва, а також представлено підхід до виокремлення чинників впливу через складові об'єктивного та суб'єктивного характеру з розподілом отриманих результатів в окремих галузевих напрямках, зокрема, виробництва сільськогосподарської продукції та глибокої переробки сільськогосподарської сировини з визначенням впливу обраних чинників на новостворену інтегровану структуру підприємства.

3. Дослідження методичних підходів оцінки результативності функціонування систем маркетингу та збуту в інтегрованих підприємствах



дозволило зробити висновки щодо можливостей розрахунків економічних показників ефективності за окремими інструментами маркетингової та збутової діяльності через рентабельність, рівень цін, отримані маси прибутків тощо; оцінювання результативності функціонування маркетингових та збутових систем в інтегрованих підприємствах з використанням стратегічного аналізу; ідентифікації резервів покращення отриманих результатів із визначених напрямів діяльності та можливостей перерозподілу ресурсного забезпечення для запровадження інтеграційних виробничих проектів.

4. Обґрунтовано наявність відповідних до сучасного розвитку ринкових та виробничих відносин особливостей формування маркетингової та збутової діяльності в інтегрованих підприємствах за окремими галузевими напрямами. Запропоновано складові, елементи, компоненти та принципи розвитку стратегій управління маркетингом та збутом на основі існуючих положень формування товарної політики, стратегій ціноутворення та товаророзподілу для особливостей аграрного та агропромислового виробництва з урахуванням відповідних механізмів їх запровадження в діяльність інтегрованого підприємства.

5. Проаналізовано розвиток стратегій управління маркетингом та збутом в інтегрованих підприємствах сфери аграрного виробництва. Запропоновано використання інструментарію формування в інтегрованих підприємствах маркетингової діяльності та збуту через виокремлення окремих особливостей стратегічного управління на нових функціональних та операційних рівнях інфраструктури агропродовольчого ринку, а також окреслення необхідності запровадження внутрішньої вертикальної інтеграції в аграрному виробництві.

6. Проведено оцінювання факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища при формуванні стратегій управління інтегрованими підприємствами та основі чого обґрунтовано визначений вплив в розрізі окремих напрямів їх виробничої діяльності у відповідних сферах агросировинного, агропромислового та агропродовольчого виробництва, а також на інтегровану (сукупну результативну) систему виробництва повного циклу – від виробництва сировини до виробництва товарів продовольчої групи, готової до споживання кінцевими споживачами

7. Обґрунтовано особливості формування вертикально інтегрованої системи забезпечення маркетингу та збуту продукції підприємств через концепцію побудови внутрішньої інтеграції в агропромисловому виробництві для запровадження можливостей виходу аграрних підприємств на новий рівень інфраструктури агропродовольчого ринку через формування інтегрованих підприємств за допомогою зміни їх виробничого напрямку з урахуванням розвитку їх маркетингової та збутової діяльності, при чому на відміну від існуючих положень, маркетингову діяльність для умов аграрного та агропромислового виробництва слід повністю забезпечити новим сформованим інструментарієм, а не пристосуванням існуючих теоретичних здобутків, що не враховуватиме галузевих особливостей й тим самим не зможе в повному обсязі використовуватись інтегрованими підприємствами.

8. Запропоновано використовувати інтегрований механізм стратегічного

управління маркетинговою та збутовою діяльністю інтегрованих підприємств та стратегії управління маркетинговою та збутовою діяльністю інтегрованих підприємств, в основі яких запропоновано внутрішньогосподарські зміни у взаємодії виробничої та збутової підсистем їх діяльності з метою пристосування інтегрованих виробництв та відповідних стратегій для забезпечення необхідного рівня результативності та отримання належного рівня конкурентоспроможності діяльності інтегрованих підприємств.

9. Визначено шляхи розвитку в стратегічному управлінні маркетинговою та збутовою діяльністю інтегрованих підприємств сфери аграрного виробництва через залучення інструментарію вертикальної інтеграції у виробничу систему управління та проектного обґрунтування запропонованих заходів у відповідності з результатами маркетингових досліджень. Доведено, що запровадження внутрішньої інтеграційної системи з додаванням виробничого циклу глибокої переробки зернових з метою отримання борошняних сумішей дозволить збільшувати результативність виробничо-комерційної діяльності інтегрованих підприємств, а також дозволить їм підвищувати рівень конкурентоспроможності за рахунок покращення її окремих складових.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Монографії та колективні монографії*

1. Липовий Д.В. Галузеві особливості реінжинірингу системи управління маркетингом товаровиробників / Д.В. Липовий // Реінжиніринг бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Таранюка Л.М. – Суми: СНАУ, 2018. – С. 212-223 (*авторський внесок полягає у визначенні складу основних операторів аграрного ринку в розрізі окремих галузей*).

### *Статті у наукових фахових виданнях*

2. Липовий Д.В. Забезпечення конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств через запровадження маркетингової діяльності / Д.В. Липовий // Вісник СНАУ : серія «Економіка і менеджмент». – Вип. 8(78). – Суми: СНАУ, 2018. – С. 36-41.

3. Липовий Д.В. Стратегічне управління маркетинговою та збутовою діяльністю в агропромисловій сфері / Д.В. Липовий // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 2. – С. 11-17.

4. Липовий Д.В. Економічні аспекти забезпечення діяльності вітчизняних аграрних підприємств / Ю.О. Зайцев, С.В. Кускова, Д.В. Липовий // Вісник ХНТУСГ : економічні науки. – Вип. 193. – 2018. – С. 3-10 (*авторський внесок полягає у визначенні особливостей формування економічних показників результативності діяльності аграрних підприємств*)).

5. Липовий Д.В. Шляхи адаптації стратегічного управління маркетингом та збутом в діяльності інтегрованих підприємств / Д.В. Липовий // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 3. – С. 20-25.

***Статті у зарубіжних виданнях та виданнях, внесених до міжнародних наукометричних баз***

6. Липовой Д.В. Стратегии конкурентоспособного развития аграрных предприятий Украины: от моделей теории к перспективам практики / А.В. Мандыч, Д.В. Липовой // East European Scientific Journal Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe. – 5 (21). – Vol. 2. – 2017. – pp. 36-42. *(авторський внесок полягає у визначенні маркетингової сфери при забезпеченні відповідного рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств)*

7. Липовий Д.В. особливості змістовного наповнення категорії «маркетинг» / Д.В. Липовий // Актуальні проблеми інноваційної економіки: науковий журнал. – Вип. 3. – 2018. – С. 91-95.

***В інших виданнях***

8. Липовий Д.В. Конкурентні переваги при використанні збутової діяльності підприємствами / Д.В. Липовий // Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – Харків: ХНТУСГ, 2017. – С. 45-47.

9. Липовий Д.В. Цінові фактори при управлінні потенціалом маркетингової діяльності товаровиробників / Д.В. Липовий // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем» (посвяченої 70-річчю кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту). – Харків: ХНТУСГ, 2018. – С. 285-287.

10. Липовий Д.В. Управління маркетингом в сільськогосподарських підприємствах: проблеми та шляхи розвитку / Д.В. Липовий // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Економічне зростання: стратегії, напрями і пріоритети». – Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2018. – С. 20-23.

11. Липовий Д.В. Особливості формування системи маркетингу в інтегрованих структурах / Д.В. Липовий // Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегія розвитку агропромислового комплексу в умовах інтеграційних процесів» (присвяченої 100-літтю Національної академії аграрних наук України). – Київ: ННЦ «ІАЕ», 2018. – С. 62-64.

12. Липовий Д.В. Особливості різних підходів при формуванні системи аграрного маркетингу / Д.В. Липовий // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Перспективи розвитку територій: теорія і практика». – Харків: ХНУМГ, 2018. – С. 91-94.

**АНОТАЦІЯ**

**Липовий Д.В. Стратегічне управління маркетинговою та збутовою діяльністю інтегрованих підприємств. – На правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, Харків, 2018.

В дисертаційному дослідженні обґрунтовано концепцію побудови внутрішньої вертикальної інтеграції в агропромисловому виробництві для запровадження можливостей виходу аграрних підприємств на новий рівень

інфраструктури агропродовольчого ринку через формування інтегрованих підприємств за допомогою зміни їх виробничого напрямку з урахуванням розвитку їх маркетингової та збутової діяльності, при чому на відміну від існуючих положень, маркетингову діяльність для умов аграрного та агропромислового виробництва слід повністю забезпечити новим сформованим інструментарієм, а не пристосуванням існуючих теоретичних здобутків, що не враховуватиме галузевих особливостей й тим самим не зможе в повному обсязі використовуватись інтегрованими підприємствами. Удосконалено інтегрований механізм та архітектуру стратегій управління маркетинговою та збутовою діяльністю інтегрованих підприємств, в основі яких запропоновано внутрішньогосподарські зміни у взаємодії виробничої та збутової підсистем їх діяльності з метою пристосування інтегрованих виробництв та відповідних стратегій для забезпечення необхідного рівня результативності та отримання належного рівня конкурентоспроможності діяльності інтегрованих підприємств. Запропоновано інструментарій формування в інтегрованих підприємствах маркетингової діяльності та збуту через виокремлення окремих особливостей стратегічного управління на нових функціональних та операційних рівнях інфраструктури агропродовольчого ринку, а також окреслення необхідності запровадження внутрішньої вертикальної інтеграції в аграрному виробництві. Дістали подальшого розвитку принципи розвитку стратегій управління маркетингом та збутом на основі існуючих положень формування товарної політики, стратегій ціноутворення та товаророзподілу для особливостей аграрного та агропромислового виробництва з урахуванням відповідних механізмів їх запровадження в діяльність інтегрованого підприємства. Визначені шляхи розвитку в стратегічному управлінні маркетинговою та збутовою діяльністю інтегрованих підприємств через залучення інструментарію вертикальної інтеграції у виробничу систему управління та проектного обґрунтування запропонованих заходів у відповідності з результатами маркетингових досліджень.

**Ключові слова:** управління, стратегія, маркетинг, збутова діяльність, конкурентоспроможність, підприємство, результативність.

## АННОТАЦІЯ

**Липовой Д.В. Стратегическое управление маркетинговой и сбытовой деятельностью интегрированных предприятий. - На правах рукописи.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 - экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). - Харьковский национальный технический университет сельского хозяйства имени Петра Василенко, Харьков, 2018.

В диссертационном исследовании обоснована концепция построения внутренней вертикальной интеграции в агропромышленном производстве для внедрения возможностей выхода аграрных предприятий на новый уровень инфраструктуры агропродовольственного рынка путем формирования интегрированных предприятий посредством изменения их производственного направления с учетом развития их маркетинговой и сбытовой деятельности,

причем в отличие от существующих положений, маркетинговую деятельность для условий аграрного и агропромышленного производства следует полностью обеспечить новым инструментарием, а не приспособлением существующих теоретических достижений, которые не учитывают отраслевых особенностей и тем самым не смогут в полном объеме использоваться интегрированными предприятиями. Усовершенствовано интегрированный механизм и архитектуру стратегий управления маркетинговой и сбытовой деятельностью интегрированных предприятий, в основе которых предложены внутрихозяйственные изменения во взаимодействии производственной и сбытовой подсистем их деятельности с целью приспособления интегрированных производств и соответствующих стратегий для обеспечения необходимого уровня результативности и получения надлежащего уровня конкурентоспособности деятельности интегрированных предприятий. Предложено инструментарий формирования в интегрированных предприятиях маркетинговой деятельности и сбыта через выделение отдельных особенностей стратегического управления на новых функциональных и операционных уровнях инфраструктуры агропродовольственного рынка, а также определение необходимости введения внутренней вертикальной интеграции в аграрном производстве. Получили дальнейшее развитие принципы развития стратегий управления маркетингом и сбытом на основе существующих положений формирования товарной политики, стратегий ценообразования и товарораспределения для особенностей аграрного и агропромышленного производства с учетом соответствующих механизмов их внедрения в деятельность интегрированного предприятия. Определены пути развития в стратегическом управлении маркетинговой и сбытовой деятельностью интегрированных предприятий путем привлечения инструментария вертикальной интеграции в производственную систему управления и проектного обоснования предлагаемых мероприятий в соответствии с результатами маркетинговых исследований.

**Ключевые слова:** управление, стратегия, маркетинг, сбытовая деятельность, конкурентоспособность, предприятие, результативность.

#### ABSTRACT

**Ivanova G.O. Management of the potential of development of marketing activities of agrarian enterprises. - On the rights of the manuscript.**

Thesis for a Candidate Degree in Economics, specialty 08.00.04 - Economics and Management of Enterprises (by Types of Economic Activity). - Kharkiv National Technical University of Agriculture named after Petr Vasilenko, Kharkiv, 2018.

In the dissertation research the concept of construction of internal vertical integration in agroindustrial production was substantiated for introducing opportunities of agrarian enterprises to enter the new level of infrastructure of the agro-food market through the formation of integrated enterprises by means of changing their production direction taking into account the development of their marketing and marketing activities, in which, unlike the existing provisions, marketing activities for the conditions of agrarian and agro-industrial production

should be fully secured. formed a new toolkit rather than adapting existing theoretical achievements that do not take into account sectoral characteristics and thus can not be used fully integrated enterprise. Improved integrated mechanism and architecture of strategies for managing marketing and sales activities of integrated enterprises, based on which the domestic changes in the interaction of production and sales subsystems of their activities are proposed in order to adapt integrated production and corresponding strategies to ensure the necessary level of efficiency and obtain the appropriate level of competitiveness of the integrated enterprises. The tools of formation in integrated enterprises of marketing activity and marketing are offered through the separation of certain features of strategic management at new functional and operational levels of the infrastructure of the agro-food market, as well as the definition of the necessity of introduction of internal vertical integration in agrarian production. Further development of the principles of development of marketing and sales management strategies was developed on the basis of the existing provisions for the formation of commodity policy, pricing and commodity distribution strategies for the characteristics of agrarian and agro-industrial production, taking into account the relevant mechanisms for their introduction into the activities of the integrated enterprise. The ways of development in the strategic management of marketing and sales activities of integrated enterprises are determined through the use of vertical integration tools in the production management system and the project substantiation of the proposed measures in accordance with the results of marketing research.

**Key words:** management, strategy, marketing, marketing, competitiveness, enterprise, performance.

Підписано до друку 19 вересня 2018 р. Формат 60x84/16.  
Папір 80 г/м<sup>2</sup>. Гарнітура Times New Roman.  
Друк офсетний. Обсяг: 1,25 ум.-друк. арк.  
Наклад 100 прим. Замовлення № 335

Видавництво ТОВ «Щедра садиба плюс»  
Свідоцтво суб'єкта виробничої справи:  
серія ДК № 4666 від 18.12.2013 р.  
61052, Україна, м. Харків, вул. Ярославська, 11  
(057) 754-49-42

Надруковано у ТОВ «Смугаста типографія»  
Україна, 61002, Харків, вул. Чернишевського, 28а.

«Zebrine printing office» Ltd