

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА**

**ГАНЖУРЕНКО Ірина Валеріївна**



УДК 338.443:338.49 [338.12.015]

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНИХ  
СИСТЕМ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ:  
ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА**

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

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

Харків – 2019

Дисертацією є рукопис.

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

**Науковий консультант:** доктор економічних наук, професор  
**НІЦЕНКО Віталій Сергійович**,  
Міжрегіональна академія управління персоналом, професор кафедри обліку і оподаткування.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор,  
академік НААН України  
**МАЛІК Микола Йосипович**,  
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» НААН України, головний науковий співробітник відділу підприємництва, кооперації та агропромислової інтеграції;

доктор економічних наук, професор,  
**ДАНЬКО Юрій Іванович**,  
Сумський національний аграрний університет,  
проректор з наукової роботи;

доктор економічних наук, професор  
**ПАНУХНИК Олена Віталіївна**,  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, завідувач кафедри економіки і фінансів.

Захист відбудеться «05» грудня 2019 р. об 11<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 «05» листопада 2019 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради



Руденко С.В.

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Вирішення проблеми підвищення економічної ефективності діяльності суб'єктів аграрного бізнесу, передусім, тих, які виробляють сільськогосподарську продукцію, тобто аграрних підприємств та об'єднань, передбачає здійснення заходів, які спрямовані на зниження витрат та збільшення економічних результатів. При цьому резерви підвищення конкурентоспроможності та ефективності, які лежать в площині зниження витрат на створення продукції аграрних підприємств є такими, що достатньо легко мобілізуються, втім, швидко вичерпуються в процесі впровадження прогресивних технологій виробництва. В свою чергу, збільшення результативності виробництва та збуту продукції аграрних підприємств за рахунок використання інструментів маркетингу та логістики має значно більший потенціал. Обумовлене це структурною побудовою та особливостями функціонування цільових ринків збуту, тенденціями розвитку інтеграційних процесів в аграрній сфері та зрушеннями в товарній спеціалізації сільськогосподарського виробництва. Подібні зрушення неможливі без наявності науково-обґрунтованих засад здійснення виробничо-комерційної діяльності підприємств-суб'єктів аграрного бізнесу, передусім, в частині управління маркетингово-логістичною діяльністю на збутовій стадії. Втім, наразі більшість вітчизняних суб'єктів аграрного бізнесу розглядають управління маркетингом, логістикою та збутом своєї продукції в якості відокремлених процесів, що є недопустимим в контексті підвищення економічної ефективності основної діяльності. Останнє вимагає побудови раціональних систем управління маркетингово-логістичною діяльністю в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу, передусім, аграрних підприємств та об'єднань, що і обумовлює актуальність теми представленого дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дослідження виконано відповідно до плану наукових досліджень Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка за темою «Механізми підвищення конкурентоспроможності, розвитку економічного та виробничо-технологічного потенціалу суб'єктів агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0116U003477, 2016-2020 рр.), де автором обґрунтовані прийоми та підходи до побудови систем управління маркетингово-логістичною діяльністю в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних, методичних та прикладних засад управління маркетинговою та логістичною діяльністю суб'єктів

аграрного бізнесу на основі побудови, функціонування та розвитку в їх менеджменті відповідних систем.

Реалізація мети дисертаційної роботи обумовила необхідність вирішення наступних завдань дослідження:

- вивчити генезис понятійно-категоріального апарату управління маркетингом та збутом;

- обґрунтувати архітектуру та архітектоніку систем управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу;

- визначити типологію систем управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу;

- ідентифікувати систему критеріїв генерування та імплементації стратегій розвитку маркетингово-логістичної діяльності;

- окреслити фактори ефективності реалізації маркетингово-логістичної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу;

- визначити методологічні засади оцінки ефективності реалізації стратегій розвитку та функціонування систем управління маркетингово-логістичною діяльністю;

- ідентифікувати функціональне навантаження елементів системи управління маркетингово-логістичною діяльністю;

- окреслити підходи до організації управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів агробізнесу;

- визначити структурні особливості систем управління маркетингово-логістичною діяльністю;

- ідентифікувати підходи до оцінки потенціалу розвитку маркетингово-логістичної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу;

- визначити стратегічні альтернативи розвитку маркетингово-логістичної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу;

- окреслити заходи з побудови та функціонування підсистем збору та обробки маркетингової інформації;

- обґрунтувати напрями розвитку маркетингово-логістичної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу;

- визначити склад інструментів розвитку систем управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу;

- обґрунтувати підходи до підвищення ефективності функціонування управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу.

*Об'єктом дослідження* є процес управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретико-методологічних, методичних і прикладних засад побудови і функціонування систем управління маркетинговою та логістичною діяльністю в менеджменті

суб'єктів аграрного бізнесу.

**Методи дослідження.** Теоретичне і методологічне підґрунтя дослідження в дисертаційній роботі становлять сучасні концепції теорії стратегічного управління та конкуренції, науковий доробок вітчизняних і закордонних вчених стосовно теоретичних і практичних засад управління маркетинговою та збутовою діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу. В основу методології дослідження покладено діалектичний метод пізнання, системний і комплексний підходи, що дало можливість всебічно дослідити формалізовану наукову проблему та отримати відповідні результати.

Обґрунтування теоретичних, методологічних та практичних результатів здійснено з використанням таких *методів*: абстрактно-логічного (для теоретичного узагальнення, формування висновків і рекомендацій); історичного (при дослідженні генезису й розвитку теорії та практики управління маркетингом, збутом та логістикою); монографічного (для узагальнення існуючого досвіду управління маркетингово-логістичною діяльністю); функціонально-вартісного й статистичного аналізу (при дослідженні теоретичних і методологічних засад формування та реалізації стратегій розвитку та при визначенні динаміки, структури та результативності діяльності суб'єктів аграрного виробництва); графічного й табличного (при інтерпретації отриманих результатів дослідження); економіко-математичних (при обґрунтуванні підходів до моделювання маркетингово-логістичних процесів); емпіричного (для опису існуючих тенденцій розвитку суб'єктів аграрного бізнесу); порівняльного аналізу (визначення ринкових позицій).

*Інформаційною базою* дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, що складають правову базу діяльності аграрних підприємств, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Харківській області, Департаменту агропромислового розвитку Харківської обласної державної адміністрації, монографії, наукові статі та інші публікації вітчизняних та зарубіжних дослідників з проблем стратегічного управління маркетингом та збутом, узагальнені дані фінансової та статистичної звітності аграрних підприємств, матеріали вітчизняних, загальнодержавних та міжнародних науково-практичних конференцій, результати анкетувань та опитувань, власні дослідження, спостереження та розрахунки.

**Наукова новизна одержаних результатів** дослідження полягає у обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та розробці практичних рекомендацій з побудови, функціонування та розвитку систем управління маркетингом та збутом продукції суб'єктів аграрного бізнесу. За результатами дослідження отримані такі положення, що містять наукову новизну та виносяться на захист:

*вперше:*

- обґрунтовано архітектуру та архітектоніку систем управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу на основі ідентифікації їх структурної побудови, інтеграції в систему менеджменту підприємства або об'єднання інструментарію управління маркетинговими заходами та логістичними процедурами в процесі здійснення збутових процедур, а також окреслення принципів та підходів щодо створення центрів доходів, витрат та відповідальності;

- визначено методологічні засади оцінки ефективності реалізації стратегій розвитку та функціонування систем управління маркетингово-логістичною діяльністю аграрних підприємств та об'єднань, які ґрунтуються на ідентифікації системного характеру впливу конкурентних та кон'юнктурних факторів здійснення виробничо-збутової діяльності в контексті функціонування маркетингових каналів просування та комерційних каналів ринкового розподілу продукції, а також характеристики збутових можливостей підприємства;

- обґрунтовано концепцію побудови механізму управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу, в основі якої лежить виділення поєднання інструментарію прийняття рішень щодо вибору та деталізації стратегічних, тактичних та оперативних рішень в залежності від результатів оцінки стану та тенденцій цільових ринків у співставленні з оцінками економічного, виробничого та комерційного потенціалу підприємства;

*удосконалено:*

- принципи систематизації та типологію систем управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу шляхом виділення функціональних, інструментальних та інтегрованих їх типів за ознаками залучення підрозділів підприємства до виконання специфічних функцій, ступеня інтегрованості в систему менеджменту підприємства, а також створення відповідних підрозділів;

- критерії генерування та імплементації стратегій розвитку маркетингово-логістичної діяльності з виділенням в якості ключових з них змін кон'юнктури цільового ринку та рівня розвитку економічного потенціалу підприємства або об'єднання з подальшими генеруванням та імплементацією стратегій розвитку та стабілізації в управлінні маркетингово-логістичною діяльністю;

- методичний підхід до оцінки ефективності реалізації маркетингово-логістичної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу, який ґрунтується не тільки на порівнянні отриманих ефектів з очікуваними, а й дозволяє враховувати ступені впливу на результативність стратегій розвитку управлінських зусиль менеджменту підприємства та зовнішніх факторів;

- методичний підхід щодо здійснення оцінки комерційної складової економічного потенціалу аграрних підприємств, який дозволяє враховувати реакції цільової споживацької аудиторії на маркетингові заходи;

- архітектуру підсистем, алгоритми та процедури збору та обробки маркетингової інформації, орієнтовані на підвищення своєчасності та якості прийняття відповідних рішень в маркетинговій та логістичній діяльності суб'єктів аграрного бізнесу;

- методологічний підхід до вибору напрямів та шляхів розвитку маркетингово-логістичної діяльності аграрних підприємств на основі залучення інструментів маркетингових досліджень, управління ціною, обсягами, номенклатурою та якістю продукції, систем заходів ринкового позиціонування підприємства та його продукції;

*набуло подальшого розвитку:*

- ідентифікацію сутнісно-змістових характеристик поняття «маркетингово-логістична система» стосовно менеджменту виробничо-комерційної діяльності підприємств та об'єднань аграрного бізнесу шляхом визначення ознак та характеристик органічного взаємозв'язку процесів маркетингової, збутової та логістичної діяльності;

- ідентифікація функціонального навантаження елементів системи управління маркетингово-логістичною діяльністю на основі наділення відповідних підрозділів функціями та надання їм інструментів їх виконання з пріоритетністю набуття ознак гнучкості системою управління з огляду на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі;

- організація управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу на основі виділення функціонального та інструментального підходів до побудови та інтеграції в менеджмент підприємств та об'єднань відповідних систем управління;

- процедури оцінки та аналізу стратегічних альтернатив в процесі розробки та імплементації маркетингово-збутових стратегій аграрних підприємств за рахунок доповнення існуючого переліку оціночних показників результатами ідентифікації ступеня трансформації економічного, виробничого та комерційного потенціалу підприємства в процесі забезпечення підтримки прийняття стратегічних рішень

- склад інструментів розвитку систем управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу за рахунок впровадження процедур оцінювання доцільності зберігання виробленої продукції з огляду на тенденції зміни кон'юнктури цільових ринків збуту, а також раціоналізації ціноутворення з огляду на рівень витрат на транспортування продукції;

- процедури планування маркетингу продукції аграрних підприємств та його збутової діяльності за рахунок доповнення та узгодження визначеного функціонального навантаження маркетингово-логістичної діяльності адаптованим управлінським інструментарієм.

**Практичне значення одержаних результатів** дослідження полягає у можливості використання теоретико-методологічних, методичних і практичних результатів і пропозицій у діяльності аграрних підприємств та об'єднань, державними установами різних рівнів при розробці галузевих і регіональних стратегічних програмних документів.

Основні положення, висновки і пропозиції дисертаційної роботи доведено до рівня науково-методичних рекомендацій, які апробовано та прийнято до впровадження що засвідчено відповідними актами і довідками. Результати дослідження, висновки та рекомендації, що містяться в дисертаційній роботі, схвалені та використовуються в практичній діяльності Департаменту агропромислового розвитку Харківської облдержадміністрації (довідка № 07-27/07/252 від 28.03.2019 р.), а також аграрних підприємств, а саме ТОВ «Відродження» Харківського району (довідка № 023 від 15.02.2019 р.) та ТОВ «Агрофірма імені Гагаріна» Зміївського району (довідка № 37 від 08.02.2019 р.) Харківської області.

Окремі результати дисертаційної роботи використовуються у науково-методичному забезпеченні навчального процесу в Харківському національному технічному університеті сільського господарства імені Петра Василенка (довідка № 05-078 від 25.02.2019 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є результатом власного наукового дослідження автора. Наукові результати, висновки і рекомендації, що виносяться на захист, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертаційній роботі використані лише власні ідеї та розробки автора. Дослідження не містить матеріалів отриманих в кандидатській дисертації.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та результати дослідження доповідалися, обговорювалися і отримали схвальні відгуки на міжнародних науково-практичних конференціях, семінарах, форумах, серед яких найбільш важливими були: «Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій» (Львів, 2015), «Прикладна економіка – від теорії до практики» (Тернопіль, 2016), «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи» (Харків, 2016), «Прикладна економіка – від теорії до практики» (Тернопіль: Вектор, 2017), «Сучасний аграрний менеджмент: теорія, методологія, практика» (Суми, 2017), «Ринкова трансформація економіки:



стан, проблеми, перспективи» (Харків, 2018), «Управління розвитком соціально-економічних систем» (Харків, 2019).

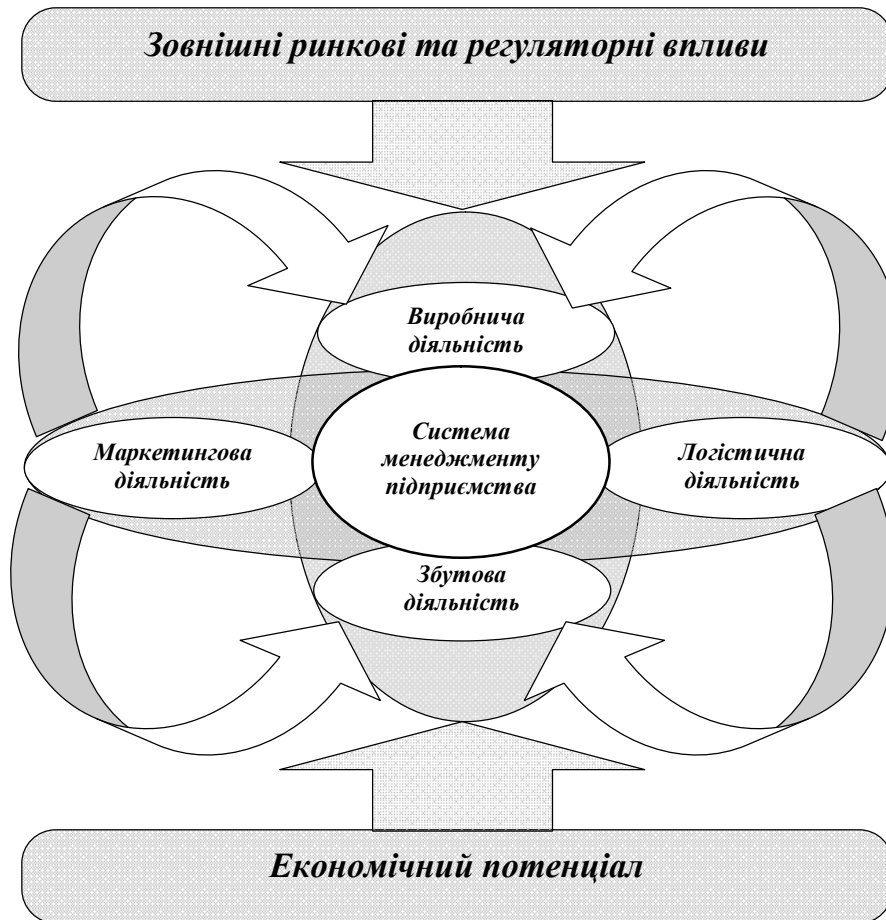
**Публікації.** За результатами виконаного дисертаційного дослідження опубліковано 33 одноосібні наукові праці, із них: одна одноосібна монографія, 20 статей у вітчизняних фахових наукових виданнях, 5 статей у зарубіжних виданнях та 7 публікацій в інших виданнях. Загальний обсяг публікацій становить 32,5 ум. друк. арк.

**Обсяг і структура роботи.** Дисертаційна робота складається з вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел (243 найменування) на 24 сторінках, містить 27 таблиць та 25 рисунків. Загальний обсяг дисертації становить 390 сторінок комп'ютерного тексту, обсяг основного тексту складає 360 сторінок.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

*У першому розділі «Теоретичні засади управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу»* розвинуто понятійно-категоріальний апарат досліджень маркетингу, збуту та логістики в аграрному бізнесі, обґрунтовано архітектуру та архітектоніку механізмів та систем управління маркетингово-логістичною діяльністю, визначено генезис та типологію систем управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу.

Досягнутий рівень організації та технологій виробництва продукції аграрних підприємств та об'єднань дозволяє успішно та результативно управляти змінами обсягів та якості продукції. Крім того, саме наявність виробничо-технологічних можливостей є основою формування економічного потенціалу товаровиробників. Втім, ефективність реалізації цього потенціалу суттєво знижується за рахунок недосконалої організації маркетингом, збутом та логістикою продукції. При цьому, якщо маркетингова стратегія та маркетингова політика визначає загальний та специфічні напрями розвитку економічної діяльності підприємства, то від організації збутової стадії залежить остаточне формування фінансових результатів. В свою чергу, якщо взаємопов'язаність збутової та логістичної діяльності є безумовною з огляду на об'єктивність поєднання процесів фізичного та комерційного переміщення товарів, їх транспортування та зберігання, то маркетингова діяльність поряд з основними своїми функціями пов'язує збутову та логістичну діяльність суб'єкта з його виробничою діяльністю, не тільки обумовлюючи формування програми виробництва продукції з огляду на потреби цільового ринку, а й шляхом визначення пропорцій виробництва і збуту та раціоналізації логістичних потоків (рис. 1).

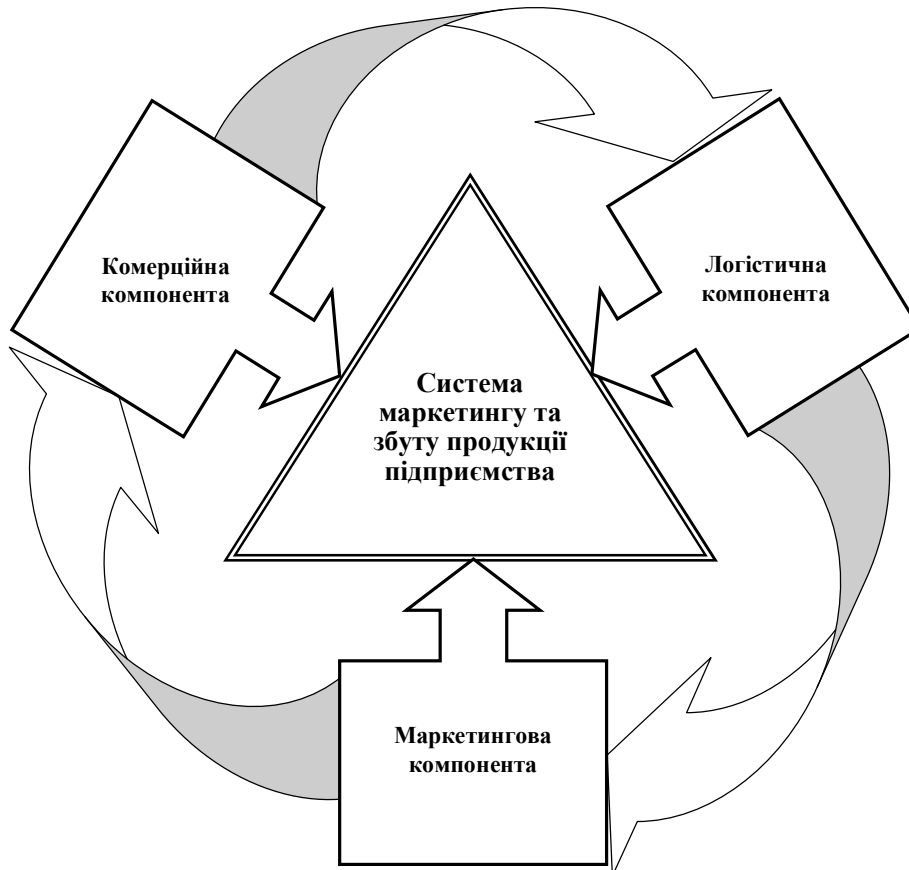


**Рис. 1. Ідентифікація зв'язку маркетингово-логістичної та виробничо-комерційної діяльності в системі менеджменту підприємства-суб'єкта аграрного бізнесу**

На підставі критичного аналізу наукових позицій та застосування представленого на рис. 1 підходу були визначені сутнісно-змістові характеристики поняття «маркетингово-логістична система» в менеджменті підприємства-суб'єкта аграрного бізнесу, під якою слід розуміти впорядковану сукупність елементів, інструментів, підрозділів та зв'язків, які дозволяють здійснювати маркетингові та логістичні процеси, а також впорядковувати виробничу та збутову діяльність підприємству. Запропонований підхід дозволяє чітко виділяти функціонали та інструменти елементів систем управління виробничою, збутовою, маркетинговою та логістичною діяльністю в їх органічному поєднанні в системі менеджменту підприємства. Слід зазначити, що для результат-орієнтованого успішного менеджменту підприємства, здавалося б, достатньо наявності сформованих каналів збуту продукції, втім, лише системне управління маркетингом та логістикою може забезпечити підприємству стабільне досягнення цілей своєї діяльності, адже саме в такий спосіб останнє буде здатне до ефективної мобілізації всіх своїх

виробничих та комерційних можливостей.

Елементи маркетингово-логістичної системи підприємства можна класифікувати, як комерційну, логістичну та інформаційну (маркетингову) компоненти (рис. 2). В свою чергу комерційну та логістичну компоненти можна розглядати в якості інструментарію реалізації збутової політики, які залучаються в результаті мобілізації маркетингової компоненти.



**Рис. 2. Побудова системи маркетингу та збуту продукції суб'єкта аграрного бізнесу**

Вивчення ринкового розподілу продукції суб'єкта аграрного бізнесу з позицій системного підходу передбачає розгляд таких його атрибутів, як системоутворюючих факторів, системно-значимих та системно-визначених властивостей елементів. Зважаючи на те, що зв'язки між компонентами системи дають різні комбінації залучення елементів, розглядати формування маркетингово-логістичної системи необхідно у динаміці станів її елементного складу.

При цьому всі елементи доцільно розглядати також в якості систем другого порядку, адже в них реалізується принцип адитивності та проявляється властивість емерджентності, тобто в межах підприємства ми маємо справу з взаємодією із системою суб'єктів, які мають увійти до

складу каналів збуту та сформувати канали розподілу продукції підприємства, а також з системою зв'язків між ними, реалізація яких має створювати умови для задоволення та розвитку економічних інтересів вказаних суб'єктів. Останнє доводиться тією обставиною, що структурні, кількісні та функціональні зміни у складі залучених суб'єктів сфери обігу можуть суттєво впливати на можливості мобілізації потенціалу підприємства.

При цьому системно-значимими властивостями є спеціалізація суб'єктів сфери обігу продукції та сфери інфраструктурного обслуговування виробничо-комерційної діяльності та можливість їх залучення до певних систем розподілу продукції у відповідних економічних умовах, а системо-визначеними властивостями є ступінь реалізації економічних інтересів вказаних суб'єктів, а отже перспективи подальшого їх співробітництва з певним підприємством. Доведено, що при побудові та інтеграції в систему менеджменту підприємства або об'єднання систем управління маркетингово-логістичною діяльністю, формалізації процедур використання інструментарію управління маркетинговими заходами та логістичними процедурами в процесі збуту продукції, а також доцільним є створення центрів доходів, витрат та відповідальності.

Відповідно, в дослідженні визначена типологія систем управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу. Встановлено, що доцільним є виділення функціональних, інструментальних та інтегрованих систем на критерії залучення існуючих або створення нових підрозділів підприємства з виконання специфічних функцій, ступеня інтегрованості в систему менеджменту підприємства.

У другому розділі **«Методологія управління маркетингово-збутовою діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу»** визначено критерії ідентифікації систем управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу, а також обґрунтовано методологічні засади оцінки ефективності реалізації стратегій розвитку та функціонування систем управління маркетингово-логістичною діяльністю підприємств та об'єднань.

Функціональне навантаження маркетингово-логістичних систем підприємств-суб'єктів аграрного бізнесу є створення умов для реалізації відповідних маркетингових стратегій, орієнтованих на підвищення ефективності діяльності суб'єктів. Дослідження показали, що всі існуючі стратегії маркетингу та збуту продукції суб'єктів аграрного бізнесу поділяються на: стратегії розвитку та стратегії адаптації. При цьому їх генерування підпорядковується певним принципам та закономірностям (рис. 3). Об'єктивні закономірності формування та функціонування систем управління маркетингово-логістичною діяльністю визначаються

специфікою товару, характеристиками цільових ринків збуту, а також економічним потенціалом підприємства.



**Рис. 3. Принципи побудови та функціонування систем управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу**

Дослідження показали, що визначеними специфікою товару та цільового ринку закономірностями є: розвиток диференційованого прямого збуту продукції нетривалого зберігання; збільшення довжини каналів збуту більшості видів продукції рослинництва; залежність ступеня диференційованості залученої підприємством комбінації каналів ринкового розподілу від інтенсивності попиту, тобто підвищення інтенсивності попиту на певний вид продукції призводить до зменшення диференційованості напрямів реалізації продукції на фоні розгалуження маркетингової інфраструктури об'єктового ринку та ускладнення структури каналів розподілу.

Рівень розвитку економічного потенціалу підприємства-суб'єкта аграрного бізнесу, зокрема, його розміри та масштаб виробництва, значною мірою впливають на побудову систем управління маркетингово-логістичною діяльністю. При цьому чим більшими є можливості підприємства до збільшення обсягів виробництва, акумулювання комерційно-значимих партій продукції, її зберігання та транспортування, тим більші можливості впливу на ціни та обсяги продажів продукції воно

отримує. Це пояснюється тим, що більші за розмірами та масштабами виробництва і реалізації продукції, а отже і економічним потенціалом, підприємства здатні формувати комерційно значимі товарні партії продукції та реалізовувати їх за вищими цінами посередникам більш високих рівнів маркетингової інфраструктури ринку. При цьому підприємство-суб'єкт аграрного бізнесу отримує можливість залучати інструменти біржової торгівлі та реалізації продукції на експорт.

Доведено, що суб'єктивні закономірності в управлінні маркетингово-логістичною діяльністю підприємств-суб'єктів аграрного бізнесу доцільно поділяти на стереотипні та поведінкові. Основу стереотипних закономірностей складають торговельні звичаї щодо комерційних, платіжних та логістичних умов здійснення торговельних операцій з сільськогосподарською продукцією. Поведінкові закономірності визначають особливості прийняття управлінських рішень щодо здійснення комерційних операцій з продажу продукції. При цьому власники та наймані керівники підприємств та об'єднань, здебільшого, приймають рішення щодо створення маркетингово-логістичних систем в умовах значної інформаційної асиметрії, що знижує раціональність таких рішень. В даному процесі вони керуються певними намаганнями та очікуваннями, а саме: прагненням до максимізації прибутку від конкретної операції з продажу та до гарантованого отримання коштів за відвантажену продукцію. В свою чергу, момент оплати при здійсненні комерційних операцій з сільськогосподарською продукцією є важливим для ціноутворення. Тобто неузгодженість вказаних підходів між собою часто призводить до недостатньої виваженості прийнятих при побудові та функціонуванні систем управління маркетингово-логістичних систем, що призводить до недоотримання прибутку за рахунок недостатній протидії ціновому ризику та ризикам неплатежів, що знижує рівень економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності.

Результати узагальнень дозволили обґрунтувати такі принципи побудови та орієнтації систем управління маркетингово-логістичною діяльністю: 1) керованість економічних результатів; 2) диференціація каналів ринкового розподілу в системі інструментів управління маркетингом, збутом та логістикою; 3) адаптивність маркетингово-логістичної системи підприємства. Поєднання вказаних принципів при формуванні систем управління створює умови для нівелювання негативних проявів дії факторів зовнішнього середовища, елімінування ризиків виробничо-комерційної діяльності та підвищення її економічної ефективності. Крім того, обґрунтований методологічний підхід перетворює збутову діяльність в головний інструментальний регулятор ефективності, який стає пов'язаним з виробничо-комерційною діяльністю за рахунок

маркетингу та логістики.

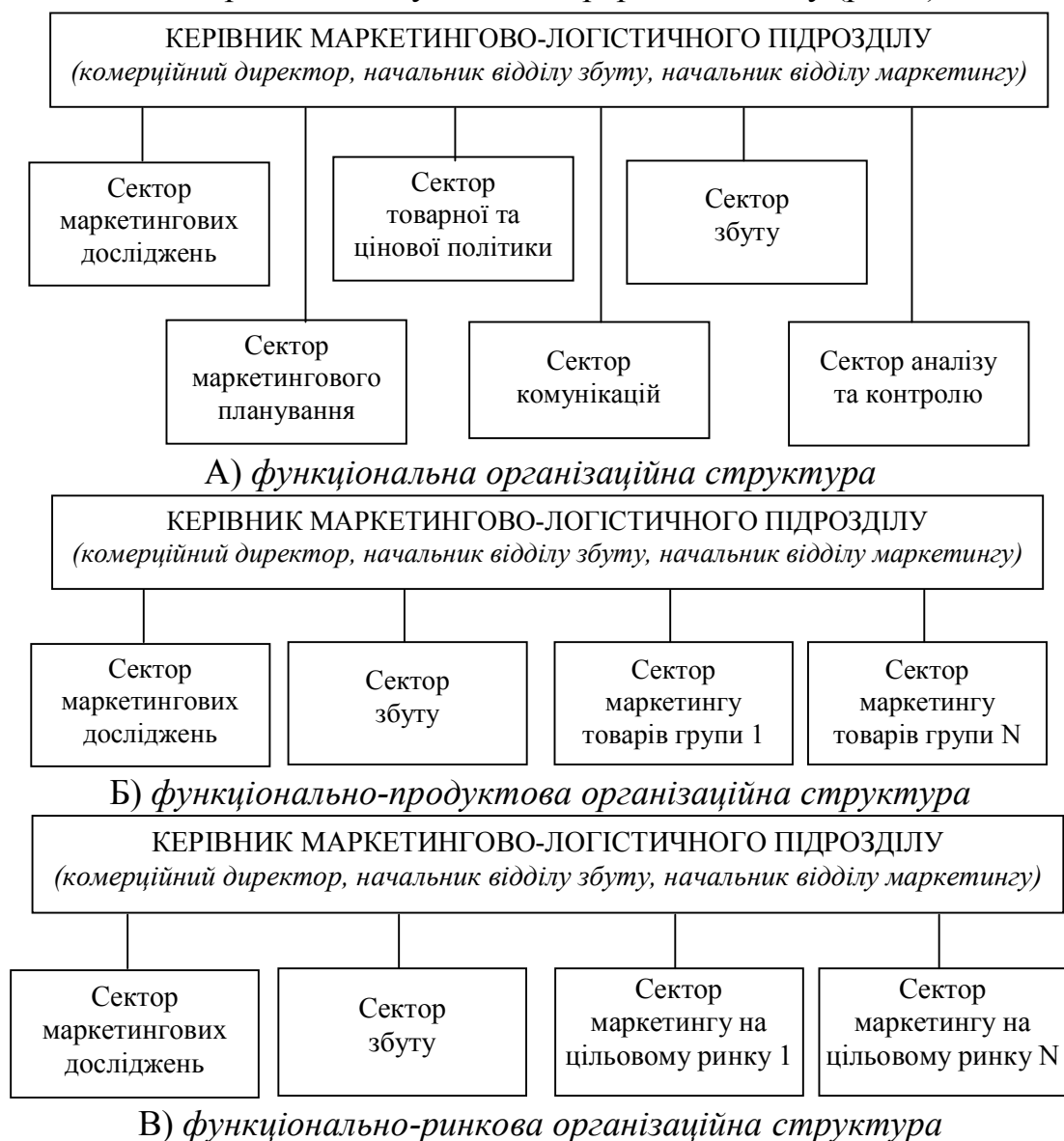
Слід зазначити, що в 2017 році середнє перевищення повної собівартості реалізованої продукції вітчизняних аграрних підприємств над її виробничою собівартістю склало, зокрема, по зерну пшениці 37 %. Власне, саме ці кошти спрямовуються на фінансування здійснення збутових та логістичних процедур, а такий їх рівень свідчить про наявність суттєвих резервів підвищення рівня організації управління маркетингово-логістичною та збутовою діяльністю. Мобілізація вказаних резервів передбачає системне застосування управлінських заходів, передусім, в частині генерування та імплементації стратегій розвитку маркетингово-логістичної діяльності. При цьому дослідження показали, що в якості основних критеріїв в процесі генерування та імплементації вказаних стратегій слід розглядати зміни кон'юнктури цільового ринку та рівня розвитку економічного потенціалу.

В свою чергу, встановлено, що оцінку ефективності реалізації маркетингово-логістичної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу слід здійснювати з урахуванням ступеня впливу на результативність стратегій розвитку управлінських зусиль менеджменту підприємства та зовнішніх факторів, що в поєднанні з порівнянні отриманих ефектів з очікуваними дозволяє отримувати належну управлінську інформацію для здійснення зрушень в системі управління маркетингово-логістичною діяльністю. При цьому рівень розвитку економічного потенціалу практично на впливає на вказаний набір стратегій, адже менеджментом підприємства в будь-якому фінансові стану та з будь-якими характеристиками можуть прийматися рішення з генерування та імплементації всіх перелічених стратегій, адже їх пристосування до умов діяльності конкретного підприємства на конкретному ринку залишає від базової стратегії лише напрям та сутнісні характеристики слідування ним при досягненні цілей діяльності. Такий підхід забезпечує дотримання принципу гнучкості існуючих та новостворюваних систем стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю аграрних підприємств та об'єднань.

*У третьому розділі «Тенденції змін в організації управління маркетингово-логістичною діяльністю аграрних підприємств та об'єднань»* ідентифіковано функціональне навантаження елементів системи управління маркетингово-логістичною діяльністю, окреслено підходи до організації управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів агробізнесу, а також визначити структурні особливості систем управління маркетингово-логістичною діяльністю.

Дослідження показали, що створення системи управління маркетингово-логістичною діяльністю в підприємствах-суб'єктах аграрного бізнесу здійснюється шляхом спеціалізованих підрозділів з

наданням їм широкого функціоналу та наділенням інструментами управління всіма процесами, пов'язаними з маркетингом, збутом та логістикою, або шляхом надання цих функцій вже існуючим комерційно-збутовим підрозділам підприємства. При цьому ключовими факторами, який обумовлює використання першого або другого підходу, є розміри підприємства та масштаби виробництва. Відповідно, були ідентифіковані варіанти побудови структур управління маркетингово-логістичною діяльністю в підприємствах-суб'єктах аграрного бізнесу (рис.4).

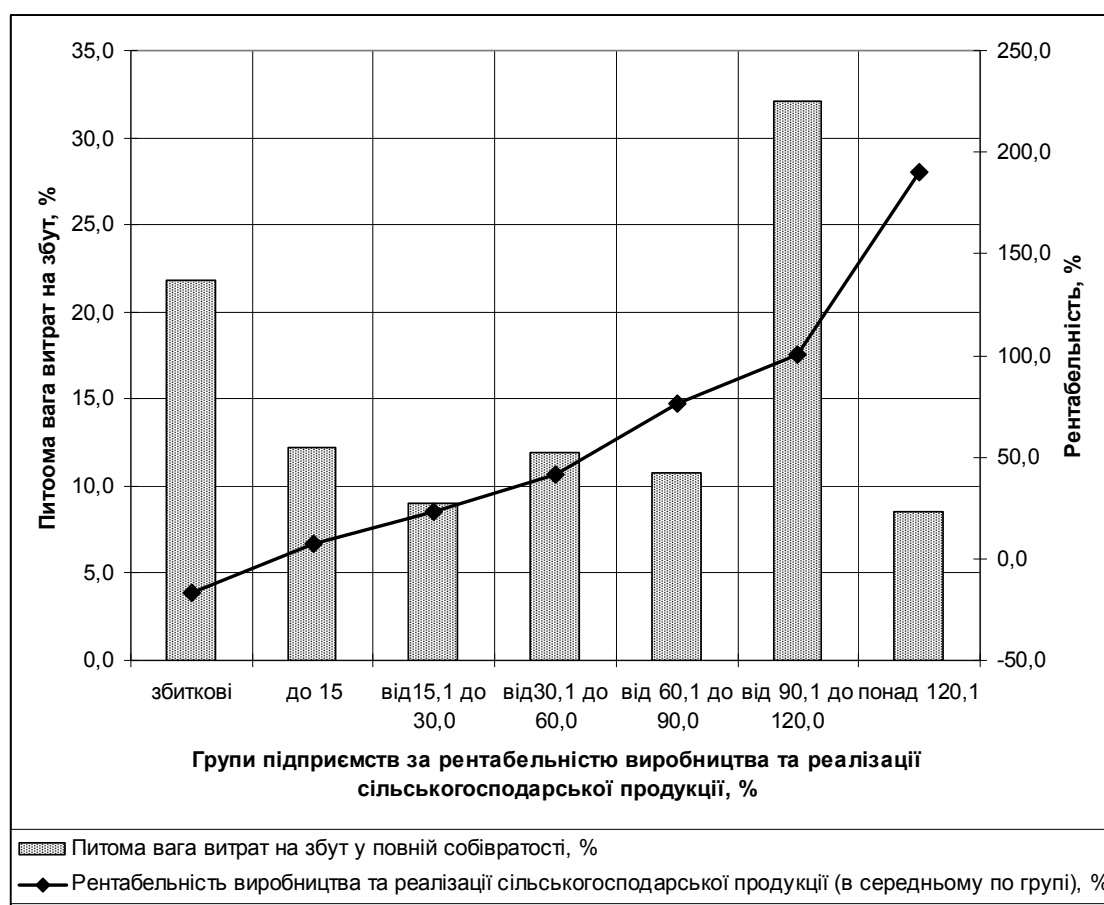


**Рис. 4. Варіанти побудови організаційної структури системи управління маркетингово-логістичною діяльністю в підприємствах-суб'єктах аграрного бізнесу**

Здійснення маркетингово-логістичної діяльності передбачає виникнення відповідних витрат, пов'язаних зі здійсненням дослідницьких, комунікаційних, просувальних заходів в сфері маркетингу, витрат,



пов'язаних зі зберіганням та фізичним переміщенням партій продукції, а також витрат, пов'язаних з управлінням вказаними процесами. Доступна статистична база дослідження та нормативно-обумовлені системи обліку дозволяють виділяти адміністративні витрати та витрати на збут, на величину яких, власне, і відрізняються показники повної та виробничої собівартості продукції аграрних підприємств. Непрямим чином рівень витрат на збут свідчить про рівень організації управління маркетингово-логістичною діяльністю. При виконанні дослідження за допомогою методу статистичних групувань була ідентифікована залежність між рівнем витрат на збут та рівнем рентабельності виробництва та реалізації продукції підприємствами-суб'єктами аграрного бізнесу (рис. 5).



**Рис. 5. Питома вага витрат на збут у повній собівартості та рентабельність виробництва і реалізації продукції в аграрних підприємствах Харківської області в 2017 році**

Визначена тенденція свідчить про зміни рівня ефективності виробництва і реалізації продукції, а саме перехід від менш прогресивних до більш прогресивних систем управління маркетингово-логістичною діяльністю підприємства. В свою чергу, підприємства останньої групи демонструють найбільш високий рівень ефективності. Ці підприємства

найбільш раціонально використовують можливості скорочення витрат на збут без зниження його інтенсивності та результативності, а використання поряд з цим ефекту масштабу спричиняє досягнення найвищого рівня економічної ефективності у порівнянні з іншими групами підприємств.

Подальше вивчення вказаного об'єктивного організаційно-економічного процесу в дослідженні було виконане шляхом порівняння показників питомого обсягу реалізації продукції аграрних підприємств в розрахунку на одиницю витрат на збут з рівнем рентабельності виробництва та реалізації продукції (рис. 5).

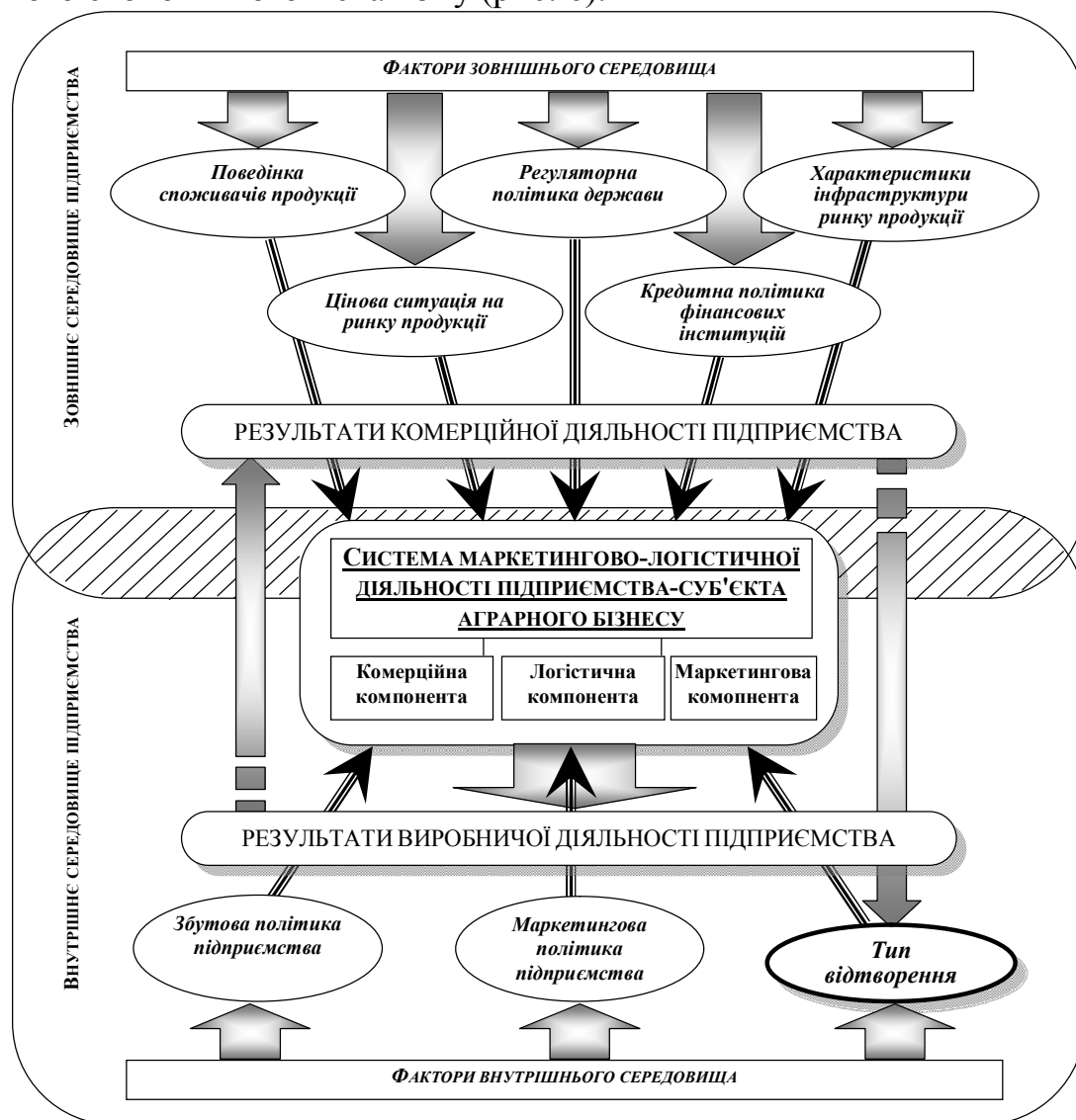
Емпіричні дослідження переконують, що по мірі зростання витрат підприємства на збут продукції поступово знижується рівень рентабельності її виробництва та реалізації. Підприємство стає змушеним переходити до орієнтації системи управління маркетингово-збутовою діяльністю до більш широкого використання каналів прямого збуту та до побудови довготривалих відносин з крупними посередниками. В свою чергу, при підвищенні питомої ваги витрат на збут в повній собівартості призводить до зростання рентабельності виробництва і реалізації продукції. Останнє є свідченням того, що провадження активної маркетингово-логістичної та збутової політики підприємства, як реалізації раціональної маркетингової стратегії призводить до повноцінної реалізації конкурентних переваг, підвищення економічної ефективності основної діяльності та стабілізації фінансово-економічного стану. Це вимагає від підприємства не тільки зміни інтенсивності комерційних зусиль, а й розробки та реалізації відповідних стратегій, а також побудови раціональних систем управління маркетингово-логістичною та збутовою діяльністю.

При визначенні місця управління маркетингово-логістичною діяльністю в системі менеджменту аграрного підприємства необхідно звернути увагу на обов'язкову наявність місії та конкретизованих цілей діяльності підприємства при формуванні стратегії. В дослідженні доведено, що маркетингова стратегія має бути структурованою, при чому основним фактором структуризації є місце задіяних в реалізації стратегії підрозділів в організаційній структурі управління підприємства. При цьому місце стратегічного маркетингу та стратегічного управління логістикою і збутом визначається функціональним навантаженням підрозділів та керівників, задіяних на стадії планування діяльності.

Аналітичні та монографічні дослідження довели, що значна частка підприємств суттєво обмежує функціонал стратегічного планування за рахунок нехтування відповідним навантаженням керівників, спеціалістів та підрозділів при формуванні переліку їх функціональних обов'язків. В цьому контексті значно знижується результативність навіть обґрунтованих

стратегічних планів маркетингово-логістичної діяльності. Незначна кількість підприємств аграрної сфери, здебільшого об'єднань холдингового типу вдається до використання міжфункціональної координації, яка здатна забезпечити участь у процесі стратегічного управління значної кількості підрозділів, що обумовлює підвищення ефективності стратегії на внутрішньовиробничому рівні. Дослідження показали, що підприємства великих розмірів, здебільшого, використовують товарний принцип побудови системи управління маркетингово-логістичною та збутовою діяльністю, підприємства менших розмірів вдаються до використання функціонального підходу.

В свою чергу процес формування та функціонування систем управління маркетингово-логістичною діяльністю складає сферу прояву дії певного економічного механізму (рис. 6).



**Рис. 6. Механізм управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єкта аграрного бізнесу**

При цьому основними факторами зовнішнього середовища є:

поведінка споживачів продукції на цільовому ринку, яка визначає інтенсивність та характер попиту; цінова ситуація на об'єктовому ринку, тобто на ринку певного виду продукції підприємства; регуляторна політика держави, яка в процесі своєї реалізації визначає рівень концентрації торговельного та виробничого капіталу, а отже потенціал суб'єктів ринку; характеристики інфраструктури ринку, які визначають можливості раціонального провадження збутової діяльності підприємств, що постачають певні види продукції; кредитна політика банків та інших суб'єктів ринку фінансових послуг, яка визначає особливості фінансування поновлення виробничо-комерційного циклу підприємства сфери виробництва та комерційного циклу підприємства сфери обігу продукції. Факторами внутрішнього середовища є: маркетингова політика підприємства, яка є концептуальним втіленням підходу підприємства до реалізації процесу свого функціонування та розвитку; збутова політика підприємства, яка фактично визначає напрями реалізації продукції; тип відтворення, який визначає можливості мобілізації потенціалу підприємства, а отже результативність та ефективність його виробничо-комерційної діяльності.

Виходячи з зазначеного, класифікація факторів економічного механізму формування систем управління маркетингово-логістичною діяльністю виключно шляхом виділення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища недостатньою мірою відображає сутність процесу його еволюції та, відповідно, обмежує можливості визначення перспектив розвитку. Зважаючи на вказані обставини, ми пропонуємо класифікувати фактори формування та функціонування відповідних систем за такими критеріями: 1) за інтенсивністю прояву дії факторів; 2) за системними ознаками; 3) за опосередкованістю формування та впливу (табл. 1).

До активних за критерієм інтенсивності впливу можна віднести такі фактори внутрішнього середовища, як тип відтворення та маркетингову політику, адже перший з них визначає можливості успішного здійснення всіх стадій виробничо-комерційного циклу, а другий безпосередньо визначає цільові об'єктові ринки, завдяки чому при реалізації збутової політики формуватимуться напрями реалізації продукції, а отже виконуватиметься розподільча функція. В свою чергу, за даним критерієм такий фактор мікросередовища, як збутова політика підприємства, може бути класифікований як пасивний, адже її опрацювання та реалізація є вторинною по відношенню до дії більшості з перелічених факторів.

За критерієм системності формування та впливу доцільно віднести до системних такі фактори внутрішнього середовища, як характер відтворення та технічну політику, товарна ж політика підприємства

здійснює, скоріше, стохастичний вплив на систему техніко-технологічного забезпечення, адже знаходиться під впливом чисельних факторів комерційного середовища підприємства, зміна яких лежить поза сферою впливу суб'єкта господарювання. Фактори мікросередовища підприємства доцільно класифікувати шляхом поділу на прямі та непрямі. До прямих слід відносити існуючий тип відтворення в підприємстві, а до непрямих — технічну та товарну політику. В свою чергу, товарна та технічна політика формується менеджментом товаровиробника, рівно як ним же і опосередковується, а отже, має чітко виражений суб'єктивний характер.

Таблиця 1

**Типологія факторів формування та функціонування систем управління маркетингово-логістичною діяльністю підприємств-суб'єктів аграрного бізнесу**

Фактори	Критерії класифікації					
	Інтенсивність		Системність формування та впливу		Опосередкованість формування та впливу	
	активні	пасивні	системні	стохастичні	Непрямі	прямі
Фактори мікросередовища						
Тип відтворення	•		•			•
Маркетингова політика	•			•	•	
Збутова політика		•	•		•	
Фактори макросередовища						
Поведінка споживачів	•			•	•	
Регуляторна політика		•	•			•
Цінова ситуація на ринку	•			•		•
Характеристики інфраструктури		•	•			•
Кредитна політика		•	•			•

Дещо відмінний підхід необхідно застосовувати до класифікації факторів зовнішнього середовища. Треба зауважити, що до активних факторів за інтенсивністю впливу необхідно відносити поведінку споживачів та цінову ситуацію на ринку, решта значимих факторів проявляють свою дію у довгостроковому періоді та створюють певний організаційно-економічний фон, на якому відбувається розвиток систем розподілу продукції. Решта факторів є пасивними за інтенсивністю впливу та системними за другим критерієм. За третім критерієм лише поведінка споживачів є суб'єктивним фактором, інші ж фактори є об'єктивними.

У четвертому розділі «Маркетингово-логістичні стратегії в системі мобілізації економічного потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу» ідентифіковано підходи до оцінки потенціалу розвитку

маркетингово-логістичної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу, визначено стратегічні альтернативи розвитку маркетингово-логістичної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу, окреслено заходи з побудови та функціонування підсистем збору та обробки маркетингової інформації.

Фундаментальним стрижнем ринкової економіки є розвинена ринкова інфраструктура, що надає можливість довести товар до кінцевого споживача, причому забезпечується реалізація інтересів обох сторін, а також зворотний зв'язок між виробником і покупцем, підвищується ефективність і оперативність роботи ринкових суб'єктів, відбувається перерозподіл ресурсів між різними галузями та всередині них, акумулюються тимчасово вільні нагромадження, регулюється грошовий обіг, що у свою чергу дозволяє ефективно розв'язувати тимчасові проблеми, що виникають на ринку, а основне – не дає змоги осісти і вкоренитися цим проблемам. Ринкова інфраструктура є фундаментальною основою, єдиною системою, де тісно взаємопов'язані такі сфери, як виробнича, обігу і, звісно ж, сфера споживання, за допомогою якої забезпечується прискорення оборотності матеріальних, фінансових, а також інформаційних ресурсів. Злагоджена взаємодія всіх структурних елементів, як єдиної цілісної системи, що формує інфраструктуру ринку сільськогосподарської продукції, відображена на рис. 7.



**Рис. 7. Елементний склад інфраструктури ринку сільськогосподарської продукції**

Складність конкурентних структур цільових ринків сільськогосподарської продукції визначається побудовою, довжиною та особливостями функціонування каналів ринкового розподілу продукції. Дослідження показали, що на рівні взаємодії аграрних підприємств з

першими посередниками, які здійснюють торговельно-закупівельну діяльність конкурентну структуру більшості цільових ринків сільськогосподарської продукції можна представити як ринки олігопсонії або, в деяких випадках, монопсонії.

На більш високих рівнях маркетингової інфраструктури ринку конкурентні структури модифікуються в олігополію та, іноді, наближаються до моделі досконалої конкуренції. Вказане обумовлене суттєвою диференційованістю концентрації та ефективності функціонування капіталу суб'єктів аграрного бізнесу, а отже і рівнем їх ринкової влади та повноти реалізації економічних інтересів.

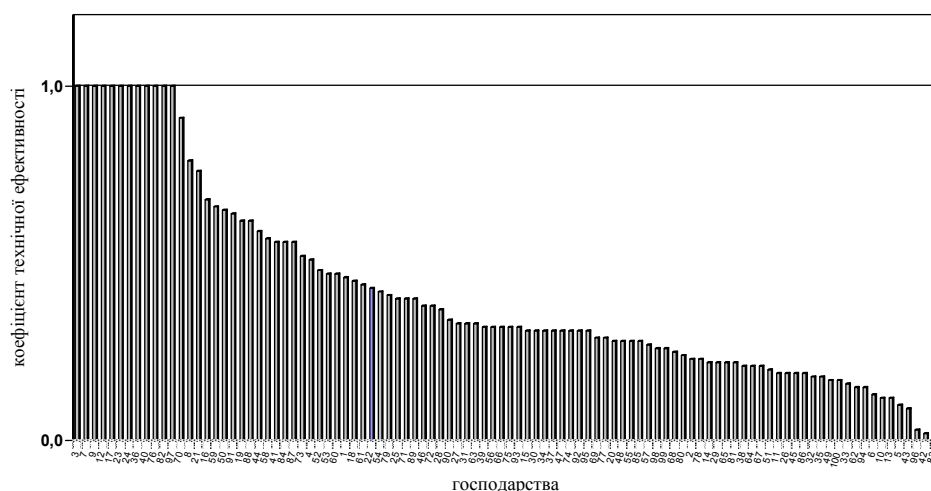
У вказаних умовах відбувається реалізація комерційної складової економічного потенціалу підприємств-суб'єктів аграрного бізнесу. В дослідженні запропоновано та апробовано методичний підхід щодо виконання оцінки вказаної складової потенціалу підприємства, в основу якого покладено врахування реакції цільової споживацької аудиторії на маркетингові заходи. Останнє складає також основу здійснення процедур оцінки та аналізу стратегічних альтернатив в процесі розробки та імплементації маркетингово-збутових стратегій аграрних підприємств за рахунок доповнення існуючого переліку оціночних показників результатами ідентифікації ступеня трансформації економічного, виробничого та комерційного потенціалу підприємства в процесі забезпечення підтримки прийняття стратегічних рішень.

При деталізації маркетингово-збутових стратегій найбільш гостро постають питання вибору стратегічних альтернатив розвитку діяльності на цільових ринках збуту. Відповідно, розвинуто існуючі процедури оцінки та аналізу стратегічних альтернатив в процесі розробки та імплементації маркетингово-збутових стратегій аграрних підприємств. Дослідження показали, що їх доцільно виконувати за результатами ідентифікації ступеня трансформації економічного та, зокрема, комерційного потенціалу підприємства. Під час вибору варіанта стратегії береться до уваги значна кількість чинників. Основними факторами, які стосуються безпосередньо підприємства, є: цілі організації, в яких відображається, до чого прагне підприємство, та які визначають варіант стратегії; пріоритети, інтереси вищого керівництва суттєво впливають на вибір стратегії, зокрема, вихід на новий ринок або освоєння нового продукту, які завжди пов'язані зі значним ризиком, а отже схильність керівництва до ризику відіграватиме вирішальну роль у виборі такого варіанта розвитку; стратегічний потенціал є одним із найважливіших моментів у виборі стратегії, адже без кваліфікованого персоналу, сильної управлінської команди, придатної технології, обладнання неможлива реалізація стратегії, яка потребує глибоких знань, високої кваліфікації та відповідного виробничого

потенціалу організації; розмір підприємства істотно впливає на вибір стратегії, оскільки саме залежно від цього чинника, а також галузі, в якій діє організація, визначається модель поведінки стосовно конкурентів і враховуються обмеження, пов'язані зі специфікою галузі; конкурентні переваги організації, адже їх урахування є основою для ефективної конкуренції у довгостроковому періоді, в свою чергу, стратегія розвитку може бути заснована на одній певній конкурентній перевазі; стадія життєвого циклу підприємства (продукції), залежно від того, на якій стадії життєвого циклу перебуває організація, її керівництво може вибрати стратегію: зростання чи адаптації; фінансові ресурси організації також впливають на вибір стратегії, оскільки будь-які стратегічні зміни потребують фінансових витрат; ступінь залежності від зовнішнього середовища відіграє значну роль у виборі стратегії, реалізація стратегії залежить не лише від наявності відповідного стратегічного потенціалу, а й від того, чи можна знайти постачальників сировини та матеріалів, які підходять, або споживачів продукції; зобов'язання організації за попередніми стратегіями, адже впродовж певного часу організація виконуватиме попередні зобов'язання, а це стримуватиме або коректуватиме можливості реалізації нової стратегії; фактор часу, адже це один із найсуттєвіших чинників, оскільки саме від вчасності прийнятих рішень і виконаних дій залежить успіх у конкурентній боротьбі.

В дослідженні обґрунтовано архітектуру підсистем, алгоритми та процедури збору та обробки маркетингової інформації, орієнтовані на підвищення своєчасності та якості прийняття відповідних рішень в маркетинговій та логістичній діяльності суб'єктів аграрного бізнесу. За допомогою методу DEA виявлено залежність ефективності функціонування аграрних підприємств від обсягу певних використовуваних ресурсів господарствами. У процесі аналізу були використані такі вхідні ресурси: вартість орендної плати за користування земельними угіддями; матеріальні витрати (без орендної плати), які увійшли до собівартості продукції; фонд оплати праці; вартість умовного поголів'я. Як вихідний показник використано виручку від реалізації сільськогосподарської продукції. У модель увійшли дані про діяльність досліджених аграрних підприємств, які здійснюють виробництво та збут продукції у галузі рослинництва і тваринництва. Згідно з отриманими показниками технічної ефективності нами здійснено ранжування досліджених аграрних підприємств (рис. 8) та їх групування (табл. 2) за коефіцієнтом технічної ефективності. Аналізуючи дані табл. 2, бачимо, що коефіцієнт ефективності прямо пропорційно залежить від розміру підприємства. При зростанні виручки від реалізації сільськогосподарської продукції відповідно збільшується коефіцієнт технічної ефективності.





**Рис. 8. Ранжування аграрних підприємств за коефіцієнтом технічної ефективності**

Для розрахунку чинників, які мають найсуттєвіший вплив на ефективність виробництва та збуту аграрних підприємств, ми скористаємося методом головних компонент у проведенні факторного аналізу на основі вихідної матриці показників. При цьому були враховані такі чинники: орендна плата за використання земельних угідь, матеріальні витрати (без орендної плати), витрати на оплату праці; вартість поголів'я, повна собівартість реалізованої продукції, кількість працівників, обсяг виробленої продукції, розмір дотацій, виручка від реалізації продукції.

*Таблиця 2*

**Групування аграрних підприємств за коефіцієнтом технічної ефективності**

Групи підприємств за коефіцієнтом технічної ефективності			Кількість підприємств у групі	Середнє значення технічної ефективності у групі, коефіцієнт
Номер групи	Назва групи	Значення коефіцієнта		
I	низькоефективна	від 0,0 до 0,35	57	0,23
II	середньоефективна	від 0,36 до 0,70	28	0,50
III	результативна	від 0,71 до 0,99	3	0,82
IV	абсолютно ефективна	1,0	12	1,0
Всього або в середньому	—		100	0,41

Застосування розглянутих стратегій підприємством-суб'єктом аграрного бізнесу передбачає необхідність постійного, планомірного та достовірного відстеження кон'юнктурних характеристик цільового ринку

продукції з використанням інструментів маркетингових досліджень, цінового моніторингу, а також сучасних методів прогнозування та планування. Тобто без релевантної інформаційної бази доведення запропонованих стратегій до рівня практичної реалізації у вигляді відповідних управлінських процедур унеможлиблюється.

*У п'ятому розділі «Розвиток механізмів та систем управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу»* обґрунтовано напрями розвитку маркетингово-логістичної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу, визначено склад інструментів розвитку систем управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу, обґрунтовано підходи до підвищення ефективності функціонування управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу.

Розвиток внутрішнього ринку сільськогосподарської продукції зумовлює зміни в використанні маркетингово-логістичних систем підприємств-суб'єктів аграрного бізнесу. Основними чинниками, що визначають прийняття та реалізацію прийняття управлінських рішень щодо вибору тієї чи іншої комбінації каналів розподілу продукції є: по-перше, параметри ефективності здійснення комерційної діяльності, по-друге, можливості використання комерційних переваг постачальника, по-третє, дія суб'єктивних факторів, що визначають поведінку керівників підприємств в окремих випадках здійснення комерційної діяльності. Основною передумовою забезпечення ефективності збутової діяльності аграрних підприємств є її здійснення на основі маркетингу як інтегратора, що відіграє провідну роль у комплексі взаємопов'язаних процесів виробництва, збуту і споживання продукції. Його вміле використання дозволяє підприємству не просто виживати але й добиватися вагомих успіхів. Удосконалення маркетингової політики необхідно здійснювати шляхом виявлення можливих каналів реалізації продукції та визначення за умов наявності декількох каналів раціональної структури реалізованої продукції. Відповідно, ідентифікуються напрями та шляхи розвитку маркетингово-логістичної діяльності аграрних підприємств на основі залучення інструментів маркетингових досліджень, управління ціною, обсягами, номенклатурою та якістю продукції, систем заходів ринкового позиціонування підприємства та його продукції.

Об'єктивним фактором трансформації систем управління маркетингово-логістичною та збутовою діяльністю підприємств-суб'єктів аграрного бізнесу є зміни в функціонуванні каналів ринкового розподілу продукції. Зважаючи на те, що продаж продукції переробним підприємствам, населенню та на ринку є окремими випадками прояву прямого збуту або побудови товаровиробниками вертикальних

маркетингових систем, критичними в даному контексті є зміни питомої ваги обсягів аграрної продукції, що реалізуються через посередницькі мережі, тобто комерційні ланцюги торговельних посередників. Ключовим питанням в даному контексті також є вирішення проблеми зберігання продукції.

Керуючись вказаним окреслено пріоритетні напрями розвитку маркетингово-логістичної діяльності підприємств-суб'єктів аграрного бізнесу на засадах принципу гнучкості за рахунок адаптивності систем управління маркетингом, логістикою та збутом. Основними напрямками визначені: створення конкурентних переваг за рахунок укрупнення товарних партій сільськогосподарської продукції в умовах самостійного здійснення аграрними підприємствами поряд з виробничою ще й торговельно-закупівельної діяльності; освоєння виробництва продукції обмеженого попиту з унікальними товарними характеристиками та її реалізація за високими цінами; реалізація заходів з самостійного виходу на зарубіжні ринки збуту; розвиток виробництва та реалізації органічної продукції; активізація використання сучасних засобів маркетингових комунікацій, в тому числі електронних; створення інтегрованих виробничо-збутових структур.

Відповідно, в дослідженні ідентифіковано склад інструментів розвитку систем управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу за рахунок впровадження процедур оцінювання доцільності зберігання виробленої продукції з огляду на тенденції зміни кон'юнктури цільових ринків збуту, а також раціоналізації ціноутворення з огляду на рівень витрат на транспортування продукції.

Доведено, що в сучасних умовах вирішення проблем підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств доцільно виконувати за допомогою активізації залучення інтеграційних інструментів. В дослідженні продемонстрований пріоритет створення вертикально-інтегрованих виробничо-збутових об'єднань аграрних підприємств, які здатні конкурувати з діючими агрохолдингами, створювати умови для підвищення ефективності виробництва продукції проміжного споживання в сільськогосподарському виробництві без зниження економічних результатів продукції кінцевого збуту суб'єктів сфери виробництва. Створення подібних об'єднань передбачає задоволення економічних інтересів всіх категорій його учасників. Основними принципами їх формування є гнучкість та технологічність товарної політики, а також можливість створення якомога більшого обсягу доданої вартості всередині об'єднання.

В результаті розроблено процедури планування маркетингу продукції аграрних підприємств та його збутової діяльності за рахунок

доповнення та узгодження визначеного функціонального навантаження маркетингово-логістичної діяльності адаптованим управлінським інструментарієм. В запропонованій схемі взаємодії суб'єктів інтеграційного об'єднання торговельні посередники, як основні оператори, які здійснюють торговельно-закупівельну діяльність, матимуть можливість отримувати продукцію за тими ж самими або нижчими цінами, що підвищить конкурентоспроможність продукції підприємств-товаровиробників на внутрішньому ринку.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі обґрунтовано теоретично-методологічні, методичні та прикладні засади, а також розроблено практичні рекомендації щодо вирішення важливої наукової проблеми управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу на основі побудови, функціонування та розвитку в їх менеджменті відповідних систем. За результатами дослідження зроблено висновки теоретичного, методологічного і науково-прикладного характеру:

1. Встановлено, що під поняттям «маркетингово-логістична система» слід розуміти впорядковану сукупність елементів, інструментів, підрозділів та зв'язків, які дозволяють здійснювати маркетингові та логістичні процеси, а також впорядковувати виробничу та збутову діяльність підприємству. Запропонований підхід дозволяє чітко виділяти функціонали та інструменти елементів систем управління виробничою, збутовою, маркетинговою та логістичною діяльністю в їх органічному поєднанні в системі менеджменту підприємства.

2. Обґрунтовано архітектуру та архітектоніку систем управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу на основі ідентифікації їх структурної побудови, інтеграції в систему менеджменту підприємства або об'єднання інструментарію управління маркетинговими заходами та логістичними процесами в процесі здійснення збутових процедур. При цьому встановлено, що взаємопов'язаність збутової та логістичної діяльності є безумовною з огляду на об'єктивність поєднання процесів фізичного та комерційного переміщення товарів, їх транспортування та зберігання, то маркетингова діяльність поряд з основними своїми функціями пов'язує збутову та логістичну діяльність суб'єкта з його виробничою діяльністю, не тільки обумовлюючи формування програми виробництва продукції з огляду на потреби цільового ринку, а й шляхом визначення пропорцій виробництва і збуту та раціоналізації логістичних потоків.

3. В дослідженні визначена типологія систем управління

маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу. Встановлено, що доцільним є виділення функціональних, інструментальних та інтегрованих систем на критерії залучення існуючих або створення нових підрозділів підприємства з виконання специфічних функцій, ступеня інтегрованості в систему менеджменту підприємства. Результати узагальнень дозволили обґрунтувати такі принципи побудови та орієнтації систем управління маркетингово-логістичною діяльністю: керованість економічних результатів; диференціація каналів ринкового розподілу в системі інструментів управління маркетингом, збутом та логістикою; адаптивність маркетингово-логістичної системи підприємства. Поєднання вказаних принципів при формуванні систем управління створює умови для нівелювання негативних проявів дії факторів зовнішнього середовища, елімінування ризиків виробничо-комерційної діяльності та підвищення її економічної ефективності.

4. Дослідження показали, що в якості основних критеріїв в процесі генерування та імплементації стратегій розвитку маркетингово-логістичної діяльності слід розглядати зміни кон'юнктури цільового ринку та рівня розвитку економічного потенціалу.

5. Обґрунтовано та апробовано методичний підхід до оцінки ефективності реалізації маркетингово-логістичної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу, який ґрунтується на порівнянні отриманих ефектів з очікуваними та дозволяє враховувати ступені впливу на результативність стратегій розвитку управлінських зусиль менеджменту підприємства та зовнішніх факторів. Встановлено, що оцінку ефективності реалізації маркетингово-логістичної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу слід здійснювати з урахуванням ступеня впливу на результативність стратегій розвитку управлінських зусиль менеджменту підприємства та зовнішніх факторів, що в поєднанні з порівнянні отриманих ефектів з очікуваними дозволяє отримувати належну управлінську інформацію для здійснення зрушень в системі управління маркетингово-логістичною діяльністю.

6. Визначено методологічні засади оцінки ефективності реалізації стратегій розвитку та функціонування систем управління маркетингово-логістичною діяльністю аграрних підприємств та об'єднань. В їх основу покладено ідентифікацію системного характеру впливу конкурентних та кон'юнктурних факторів здійснення виробничо-збутової діяльності в контексті функціонування маркетингових каналів просування та комерційних каналів ринкового розподілу продукції, а також характеристики збутових можливостей підприємства. Мобілізація вказаних резервів передбачає системне застосування управлінських заходів, передусім, в частині генерування та імплементації стратегій розвитку маркетингово-логістичної діяльності. При цьому дослідження показали,

що в якості основних критеріїв в процесі генерування та імплементації вказаних стратегій слід розглядати зміни кон'юнктури цільового ринку та рівня розвитку економічного потенціалу.

7. Ідентифіковано функціональне навантаження елементів системи управління маркетингово-логістичною діяльністю на основі наділення відповідних підрозділів функціями та надання їм інструментів їх виконання з пріоритетністю набуття ознак гнучкості системою управління з огляду на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Елементи маркетингово-логістичної системи підприємства можна класифікувати, як комерційну, логістичну та інформаційну (маркетингову) компоненти. В свою чергу комерційну та логістичну компоненти можна розглядати в якості інструментарію реалізації збутової політики, які залучаються в результаті мобілізації маркетингової компоненти.

8. Дослідження показали, що створення системи управління маркетингово-логістичною діяльністю в підприємствах-суб'єктах аграрного бізнесу здійснюється шляхом спеціалізованих підрозділів з наданням їм широкого функціоналу та наділенням інструментами управління всіма процесами, пов'язаними з маркетингом, збутом та логістикою, або шляхом надання цих функцій вже існуючим комерційно-збутовим підрозділам підприємства. При цьому ключовими факторами, який обумовлює використання першого або другого підходу, є розміри підприємства та масштаби виробництва. Відповідно, були ідентифіковані варіанти побудови структур управління маркетингово-логістичною діяльністю в підприємствах-суб'єктах аграрного бізнесу.

9. Визначено, що основними факторами зовнішнього середовища є: поведінка споживачів продукції на цільовому ринку, яка визначає інтенсивність та характер попиту; цінова ситуація на об'єктовому ринку, тобто на ринку певного виду продукції підприємства; регуляторна політика держави, яка в процесі своєї реалізації визначає рівень концентрації торговельного та виробничого капіталу, а отже потенціал суб'єктів ринку; характеристики інфраструктури ринку, які визначають можливості раціонального провадження збутової діяльності підприємств, що постачають певні види продукції; кредитна політика банків та інших суб'єктів ринку фінансових послуг, яка визначає особливості фінансування поновлення виробничо-комерційного циклу підприємства сфери виробництва та комерційного циклу підприємства сфери обігу продукції. Факторами внутрішнього середовища є: маркетингова політика підприємства, яка є концептуальним втіленням підходу підприємства до реалізації процесу свого функціонування та розвитку; збутова політика підприємства, яка фактично визначає напрями реалізації продукції; тип відтворення, який визначає можливості мобілізації потенціалу

підприємства, а отже результативність та ефективність його виробничо-комерційної діяльності.

10. Обґрунтовано, що повнота реалізації економічних інтересів аграрних підприємств, їх здатність до реалізації результативних маркетингових стратегій, створення стійких конкурентних переваг безпосередньо залежить від рівня розвитку та реалізації їх економічного потенціалу, передусім, його комерційної компоненти. Дослідження реалізації економічного потенціалу аграрних підприємств на збутовій стадії виробничо-комерційного циклу показали, що індикатором ефективності реалізації поряд з показниками зміни рівня економічної ефективності є реакція цільової аудиторії споживачів, на яку орієнтовані маркетингові заходи підприємства. Запропонований методичний підхід дозволяє визначати відносну величину зміни обсягів виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції підприємства при коливаннях кон'юнктури цільового ринку.

11. Розвинуто існуючі процедури оцінки та аналізу стратегічних альтернатив в процесі розробки та імплементації маркетингово-збутових стратегій аграрних підприємств. Дослідження показали, що їх доцільно виконувати за результатами ідентифікації ступеня трансформації економічного та, зокрема, комерційного потенціалу підприємства. Під час вибору варіанта стратегії береться до уваги значна кількість чинників. Основними факторами, які стосуються безпосередньо підприємства, є: цілі організації, пріоритети, стратегічний потенціал, розмір підприємства; конкурентні переваги, ступінь залежності від зовнішнього середовища, зобов'язання за попередніми стратегіями, фактор часу.

12. В дослідженні обґрунтовано архітектуру підсистем, алгоритми та процедури збору та обробки маркетингової інформації, орієнтовані на підвищення своєчасності та якості прийняття відповідних рішень в маркетинговій та логістичній діяльності суб'єктів аграрного бізнесу. За допомогою методу DEA виявлено залежність ефективності функціонування аграрних підприємств від обсягу певних використовуваних ресурсів господарствами.

13. Окреслено пріоритетні напрями розвитку маркетингово-логістичної діяльності підприємств-суб'єктів аграрного бізнесу на засадах принципу гнучкості за рахунок адаптивності систем управління маркетингом, логістикою та збутом. Основними напрямками визначені: створення конкурентних переваг за рахунок укрупнення товарних партій сільськогосподарської продукції в умовах самостійного здійснення аграрними підприємствами поряд з виробничою ще й торговельно-закупівельної діяльності; освоєння виробництва продукції обмеженого попиту з унікальними товарними характеристиками та її реалізація за

високими цінами; реалізація заходів з самостійного виходу на зарубіжні ринки збуту; розвиток виробництва та реалізації органічної продукції; активізація використання сучасних засобів маркетингових комунікацій, в тому числі електронних; створення інтегрованих виробничо-збутових структур.

14. В дослідженні ідентифіковано склад інструментів розвитку систем управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу за рахунок впровадження процедур оцінювання доцільності зберігання виробленої продукції з огляду на тенденції зміни кон'юнктури цільових ринків збуту, а також раціоналізації ціноутворення з огляду на рівень витрат на транспортування продукції. Доведено, що в сучасних умовах вирішення проблем підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств доцільно виконувати за допомогою активізації залучення інтеграційних інструментів.

15. Розроблено процедури планування маркетингу продукції аграрних підприємств та його збутової діяльності за рахунок доповнення та узгодження визначеного функціонального навантаження маркетингово-логістичної діяльності адаптованим управлінським інструментарієм. В запропонованій схемі взаємодії суб'єктів інтеграційного об'єднання торговельні посередники, як основні оператори, які здійснюють торговельно-закупівельну діяльність, матимуть можливість отримувати продукцію за тими ж самими або нижчими цінами, що підвищить конкурентоспроможність продукції підприємств-товаровиробників на внутрішньому ринку.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### *монографії:*

1. Ганжуренко І. В. Маркетингово-логістичні системи суб'єктів аграрного бізнесу: побудова та функціонування / І. В. Ганжуренко. – Харків: Смугаста типографія, 2019. – 320 с.

### *статті у наукових фахових виданнях:*

2. Ганжуренко І. В. Маркетингово-логістична діяльність в системі менеджменту аграрних підприємств / І. В. Ганжуренко // Вісник СНАУ: Економічні науки. – № 5. – 2015. – С. 64-69.

3. Ганжуренко І. В. Системоутворюючі характеристики процесу



консолідації маркетингового та логістичного інструментарію управління діяльністю аграрних підприємств / І. В. Ганжуренко // Вісник ХНТУСГ : серія «Економічні науки». – № 161. – 2015. – С. 232-239.

4. Ганжуренко І. В. Особливості побудови систем маркетингово-логістичної діяльності аграрних підприємств / І. В. Ганжуренко // Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. – № 162. – 2015. – С. 161-168.

5. Ганжуренко І. В. Особливості побудови маркетингово-логістичних систем в менеджменті аграрних підприємств / І. В. Ганжуренко // Вісник ХНТУСГ : Серія «Економічні науки». – Вип. 171. – 2016. – С. 156-162.

6. Ганжуренко І. В. Організаційно-економічний механізм здійснення маркетингово-логістичної діяльності аграрних підприємств / І. В. Ганжуренко // Проблеми і перспективи економіки і управління. – № 1. – 2016. – С. 82-87.

7. Ганжуренко І. В. Маркетингова діяльність аграрних підприємств в системі створення конкурентних переваг їх продукції / І. В. Ганжуренко // Проблеми і перспективи економіки і управління. – № 2. – 2016. – С. 143-149.

8. Ганжуренко І. В. Методологічні принципи оцінювання ефективності маркетингу аграрних підприємств / І. В. Ганжуренко // Вісник Сумського національного аграрного університету : Економіка та менеджмент. Вип. 8 (69). – Суми : СНАУ. – 2016. – С. 140-146.

9. Ганжуренко І. В. Логістична діяльність в системі маркетингу та збуту продукції аграрних підприємств / І. В. Ганжуренко // Український журнал прикладної економіки. – 2016. – Том 1. – № 4. – С. 77-82.

10. Ганжуренко І. В. Маркетингові стратегії як основа здійснення збутової та логістичної діяльності аграрного підприємства / І. В. Ганжуренко // Науковий вісник ТНЕУ. – № 1 (16). – 2016. – С. 163-169.

11. Ганжуренко І. В. Маркетинг, збут та логістика сільськогосподарської продукції в системі управління розвитком аграрного підприємства / І. В. Ганжуренко // Вісник СНАУ. Серія «Економіка і менеджмент». – № 5 (73). – 2017. – С. 135-139.

12. Ганжуренко І. В. Концептуальні засади формування та функціонування маркетингово-логістичних систем аграрних підприємств / І. В. Ганжуренко // Вісник СНАУ. Серія «Економіка і менеджмент». – № 4 (72). – 2017. – С. 147-152.

13. Ганжуренко І. В. Маркетингово-логістичні стратегії в системі мобілізації економічного потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу / І. В. Ганжуренко // Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія «Економіка АПК і природокористування». – № 1. –

2017. – С. 134-139.

14. Ганжуренко І. В. Моніторинг результатів маркетингово-збутової та логістичної діяльності аграрних підприємств та об'єднань / І. В. Ганжуренко // Вісник СНАУ : Економіка та менеджмент. – № 6 (70). – 2017. – С. 117-122.

15. Ганжуренко І. В. Трансформація механізмів управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу / І. В. Ганжуренко // Вісник СНАУ : Економіка та менеджмент. – № 8 (73). – 2017. – С. 153-159.

16. Ганжуренко І. В. Принципи побудови організаційних структур управління маркетингом та збутовою логістикою в менеджменті аграрних підприємств та об'єднань / І. В. Ганжуренко // Вісник СНАУ : Економіка та менеджмент. – № 12 (74). – 2017. – С. 145-152.

17. Ганжуренко І. В. Архітектура підсистем збору та обробки маркетингової інформації в управлінні діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу / І. В. Ганжуренко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. «Економіка і менеджмент». – Вип. 23. – 2017. – С. 102-109.

18. Ганжуренко І. В. Стратегії управління маркетингом та збутом продукції аграрних підприємств та об'єднань / І. В. Ганжуренко // Український журнал прикладної економіки. – 2017. – Том 2. – № 5. – С. 83-87.

19. Ганжуренко І. В. Трансформація механізмів та систем менеджменту маркетингово-збутової та логістичної діяльності аграрних підприємств та об'єднань / І. В. Ганжуренко // Вісник ХНТУСГ : економічні науки. – 2018. – № 191. – С. 193-197.

20. Ганжуренко І. В. Управління маркетингом та логістикою в системі стратегічного менеджменту конкурентоспроможності аграрного підприємства / І. В. Ганжуренко // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 4. – № 4. – С. 133-138.

21. Ганжуренко І. В. Адаптивність маркетингово-логістичних систем суб'єктів аграрного бізнесу / І. В. Ганжуренко // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2019. – № 3. – С. 82-87.

*У зарубіжних виданнях та вітчизняних виданнях,  
які включені до міжнародних наукометричних баз:*

22. Ганжуренко І.В. Маркетингово-логістические системы в аграрном бизнесе: структура и характеристики / И.В. Дуюнова // Управление в социальных и экономических системах: сб. науч. трудов. – Минск: Минский ин-т управления, 2015. – С. 171-176.

23. Hanzhurenko I., The Management of Marketing and Logistics

Activity of Agricultural Enterprises / I. Hanzhurenko // Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe. – 4 (13). – Vol. 1. – 2016. – pp. 95-99.

24. Hanzhurenko I. Methodology of Marketing and Logistics Systems Developing in the Agricultural Enterprises Management / I. Hanzhurenko // International Journal of Advanced Research. – № 8. – 2017. – pp. 531-540.

25. Hanzhurenko I. The Structure of Marketing and Logistics Systems of Agricultural Enterprises / I Hanzhurenko // Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe. – 8(24). – Vol.2. – 2017. – pp. 81-85.

26. Hanzhurenko I. The Strategies of Marketing and Logistics Activity of Agricultural Enterprises Estimation / I. Hanzhurenko // Humanities and Social Sciences, VI (26), Issue 156. – 2018. – С. 81-88.

*в інших виданнях:*

27. Ганжуренко І. В. Структура маркетингово-логістичних систем аграрних підприємств / І. В. Ганжуренко // Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій : матеріали XVI Міжнародного науково-практичного форуму. – Львів: ЛНАУ, 2015. – С. 282-284.

28. Ганжуренко І. В. Механізми та системи управління маркетингом, збутом та логістикою продукції підприємства / І. В. Ганжуренко // Прикладна економіка – від теорії до практики : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (20 жовтня 2016 р.). – Тернопіль: Вектор, 2016. – С. 156-158.

29. Ганжуренко І. В. Типологія маркетингово-логістичних стратегій аграрних підприємств / І. В. Ганжуренко // Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи : матеріали VII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. – Харків: ХНТУСГ, 2016. – С. 142-144.

30. Ганжуренко І. В. Фактори ідентифікації конкурентної структури цільового ринку збуту продукції аграрних підприємств та об'єднань / І. В. Ганжуренко // Прикладна економіка – від теорії до практики : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (21 жовтня 2017 р.). – Тернопіль: Вектор, 2017. – С. 135-137.

31. Ганжуренко І. В. Методологія оцінювання ефективності маркетингу та збуту продукції аграрних підприємств та об'єднань / І. В. Ганжуренко // Сучасний аграрний менеджмент: теорія, методологія, практика : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – Суми: СНАУ, 2017. – С. 212-214.

32. Ганжуренко І. В. Напрями розвитку маркетингово-логістичної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу / І. В. Ганжуренко // Ринкова

трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи : матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції. – Харків: ХНТУСГ, 2018. – С. 137-139.

33. Ганжуренко І. В. Функціональні та інструментальні підходи в менеджменті маркетингово-логістичної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу / І. В. Ганжуренко // Управління розвитком соціально-економічних систем : матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції. – Харків: ХНТУСГ, 2019. – С. 116-119.

## АНОТАЦІЯ

**Ганжуренко І. В. Управління розвитком маркетингово-логістичних систем суб'єктів аграрного бізнесу: теорія, методологія, практика. - Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора 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, 2019.

У дисертаційній роботі обґрунтовано теоретично-методологічні, методичні та прикладні засади, а також розроблено практичні рекомендації щодо вирішення важливої наукової проблеми управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу на основі побудови, функціонування та розвитку в їх менеджменті відповідних систем. Вивчено генезис понятійно-категоріального апарату управління маркетингом та збутом. Обґрунтовано архітектуру та архітектоніку систем управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу. Визначено типологію систем управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу. Ідентифіковано систему критеріїв генерування та імплементації стратегій розвитку маркетингово-логістичної діяльності. Окреслено фактори ефективності реалізації маркетингово-логістичної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу. Визначено методологічні засади оцінки ефективності реалізації стратегій розвитку та функціонування систем управління маркетингово-логістичною діяльністю. Ідентифіковано функціональне навантаження елементів системи управління маркетингово-логістичною діяльністю. Окреслено підходи до організації управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів агробізнесу. Визначено структурні особливості систем управління маркетингово-логістичною діяльністю. Ідентифіковано підходи до оцінки потенціалу розвитку маркетингово-логістичної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу. Визначено стратегічні альтернативи розвитку маркетингово-логістичної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу. Окреслено заходи з побудови та функціонування підсистем збору та обробки маркетингової інформації. Обґрунтовано напрями розвитку

маркетингово-логістичної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу. Визначено склад інструментів розвитку систем управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу. Обґрунтовано підходи до підвищення ефективності функціонування управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу. Обґрунтовано архітектуру та архітектоніку систем управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу на основі ідентифікації їх структурної побудови, інтеграції в систему менеджменту підприємства або об'єднання інструментарію управління маркетинговими заходами та логістичними процедурами в процесі здійснення збутових процедур, а також окреслення принципів та підходів щодо створення центрів доходів, витрат та відповідальності. Визначено методологічні засади оцінки ефективності реалізації стратегій розвитку та функціонування систем управління маркетингово-логістичною діяльністю аграрних підприємств та об'єднань, які ґрунтуються на ідентифікації системного характеру впливу конкурентних та кон'юнктурних факторів здійснення виробничо-збутової діяльності в контексті функціонування маркетингових каналів просування та комерційних каналів ринкового розподілу продукції, а також характеристики збутових можливостей підприємства. Обґрунтовано концепцію побудови механізму управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу, в основі якої лежить виділення поєднання інструментарію прийняття рішень щодо вибору та деталізації стратегічних, тактичних та оперативних рішень в залежності від результатів оцінки стану та тенденцій цільових ринків у співставленні з оцінками економічного, виробничого та комерційного потенціалу підприємства.

*Ключові слова:* маркетинг, логістика, система управління, стратегія, механізм, ефективність.

## SUMMARY

**Hanzhurenko I., Management of development of marketing and logistic systems of subjects of agrarian business: theory, methodology, practice. - Manuscript.**

The thesis for the degree of doctor of economic sciences, specialty 08.00.04 - economics and management of enterprises (by economic activity). - Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture, Kharkiv, 2019.

The theoretical and methodological, methodological and applied principles are grounded in the dissertation, as well as practical recommendations for solving the important scientific problem of management of marketing and logistic activity of the subjects of agrarian business on the basis of construction, functioning and development in their management of the respective systems.

The genesis of the conceptual and categorical apparatus of marketing and marketing management has been studied. The architecture and architectonics of management systems of marketing and logistic activity of agricultural business entities are substantiated. The typology of management systems of marketing and logistic activity of agrarian business entities is defined. A system of criteria for generating and implementing strategies for the development of marketing and logistics activities has been identified. The factors of efficiency of realization of marketing and logistic activity of the subjects of agrarian business are outlined. Methodological bases of estimation of efficiency of realization of strategies of development and functioning of management systems of marketing and logistic activity are defined. The functional load of the elements of the marketing and logistics management system has been identified. Approaches to the organization of management of marketing and logistic activity of agribusiness entities are outlined. The structural features of marketing and logistics management systems have been determined. Approaches to the estimation of potential of development of marketing and logistic activity of subjects of agrarian business are identified. Strategic alternatives to the development of marketing and logistics activities of agricultural business entities are identified. Measures for the construction and operation of marketing information collection and processing subsystems are outlined. The directions of development of marketing and logistic activity of the subjects of agrarian business are substantiated. The composition of the tools for the development of management systems for marketing and logistical activity of agricultural business entities has been determined. Approaches to increase the effectiveness of the management of marketing and logistics activities of agricultural business entities are substantiated. The architecture and architectonics of management systems of marketing and logistics activities of agricultural business entities are grounded on the basis of identification of their structural construction, integration into the enterprise management system or integration of management tools for marketing activities and logistic procedures in the course of marketing procedures, as well as defining principles to create revenue, cost and responsibility centers. Methodological bases of estimation of efficiency of realization of strategies of development and functioning of systems of management of marketing and logistic activity of agrarian enterprises and unions, which are based on identification of systemic character of influence of competitive factors of realization of production and marketing activity in the context of functioning of marketing market distribution of products, as well as characteristics of sales opportunities of the enterprise. The concept of construction of the mechanism of management of marketing-logistical activity of the subjects of agrarian business is substantiated. production and commercial potential of the enterprise.

*Keywords:* marketing, logistics, management system, strategy, mechanism, efficiency.

Підписано до друку 19 вересня 2019 р. Формат 60x84/16.  
Папір 80 г/м<sup>2</sup>. Гарнітура Times New Roman.  
Друк офсетний. Обсяг: 1,8 ум.-друк. арк.; 1,8 обл.-вид.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