

**Міністерство освіти і науки України  
Львівський національний аграрний університет**



**ЛЕВИНА-КОСТЮК МАРІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА**

**УДК: 338.436.005.1:631.1.027**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ**

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

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

**Львів – 2017**

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Одеському державному аграрному університеті Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:** доктор економічних наук, доцент  
**Гришова Інна Юріївна,**  
Інститут законодавства Верховної Ради України,  
головний науковий співробітник відділу  
комплексних проблем державотворення.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**Наумова Лариса Миколаївна,**  
Херсонський національний технічний університет,  
професор кафедри зовнішньоекономічної діяльності;

доктор економічних наук, професор,  
**Чирва Ольга Григорівна,**  
Уманський державний педагогічний університет  
імені Павла Тичини, директор Навчально-наукового  
інституту економіки та бізнес-освіти.

Захист відбудеться 11 липня 2017 р. о 13<sup>30</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 36.814.02 у Львівському національному аграрному університеті за адресою: 80381, Львівська область, Жовківський район, м. Дубляни, вул. Володимира Великого, 1, ЛНАУ, головний корпус, ауд. 309.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Львівського національного аграрного університету за адресою: 80381, Львівська область, Жовківський район, м. Дубляни, вул. Володимира Великого, 1.

Автореферат розісланий 9 червня 2017 р.

Учений секретар  
спеціалізованої вченої ради



Н. Є. Стойко

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Аграрний сектор, будучи стратегічно значимою сферою економіки України, функціонує в умовах економічної й інституційної нестабільності. Відсутність сталих і дієвих принципів державної підтримки агровиробників, загострення конкуренції між ними, швидкі зміни в уподобаннях споживачів вимагають переорієнтації господарюючих суб'єктів на розвиток їх діяльності на засадах маркетингу. У зв'язку з цим концепція маркетингу набуває особливого значення для прикладного використання у виробничо-господарській діяльності суб'єктів агробізнесу. Однак сьогодні на переважній більшості підприємств агросектору маркетинг не отримав належного поширення й істотної значимості.

В Україні існує низка труднощів, що перешкоджають формуванню маркетингу як центрального напрямку діяльності аграрних підприємств. Вони пов'язані з нерозвиненістю ринкового механізму, браком кваліфікованих кадрів у сфері маркетингу, нерозумінням сутності маркетингу, відсутністю належної мотивації у працівників і керівництва багатьох аграрних організацій в розвитку відповідної діяльності. Маркетингова діяльність аграрного сектора загалом знаходиться на початковому рівні розвитку, на багатьох підприємствах відсутні маркетингові служби, а виконання відповідних функцій покладено на інших фахівців за сумісництвом. Це ускладнює адаптацію аграрних виробників до мінливих умов ринкового середовища.

Науковий базис управління економічним розвитком суб'єктів агробізнесу розкривається у працях українських економістів – В. Андрійчука, І. Баланюка, І. Гришовой, М. Маліка, П. Саблука, А. Третяка, О. Шпикуляка та інших вчених. Теоретичні питання стратегічного управління висвітлені в наукових розробках М. Альберта, О. Амосова, І. Ансоффа, Й. Завадського, М. Мескона, Г. Мінцберга, Г. Мостового, Г. Одінцової, М. Портера, А. Томпсона, А. Файоля та інших вітчизняних і зарубіжних авторів. Теоретичні засади управління маркетингом стали об'єктом дослідження Г. Армстронга, Л. Балабанової, О. Варченко, А. Войчака, О. Гудзинського, П. Дойля, С. Камілової, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, І. Литовченко, Л. Наумової, М. Окландера, О. Оснача, П. Островського, А. Павленка, І. Решетнікова, М. Сахацького, І. Соловйова, О. Чирви, О. Шпичака, багатьох інших вітчизняних і зарубіжних науковців.

Теоретичні напрацювання і практичні рекомендації зазначених учених сформували загальну методичну базу управління маркетингом аграрних підприємств. Проте дослідження проблем стратегічного управління маркетинговою діяльністю суб'єктів агробізнесу не мають достатньої системності та завершеності. Важливість і значимість означених проблем зумовили вибір теми, постановку мети й завдань дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Тема дисертації є складовою загальної тематики науково-дослідних робіт кафедри менеджменту Одеського державного аграрного університету на 2011-2015рр. “Проблеми розвитку системи управління в АПК України” (номер державної реєстрації 0110U006780) та на 2016-2020 рр. «Розвиток менеджменту та маркетингу в аграрному секторі економіки України в умовах економічної глобалізації» (номер державної реєстрації 0115U007157). Особистий внесок дисертанта у їх виконання

полягає в розробці рекомендацій з формування механізмів стратегічного управління маркетинговою діяльністю суб'єктів агробізнесу.

**Метою дослідження** є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій з формування механізмів стратегічного управління маркетинговою діяльністю суб'єктів агробізнесу.

Досягнення мети передбачає вирішення таких завдань:

- дослідити наукові засади управління маркетинговою діяльністю суб'єктів агробізнесу;
- визначити принципи й фактори маркетингового управління суб'єктами агропродовольчої системи;
- узагальнити методичні підходи до оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю аграрних виробників;
- з'ясувати сучасний стан та тенденції розвитку маркетингової товарної, цінової та дистрибутивної політики аграрних підприємств;
- провести моделювання структури виробництва й реалізації продукції аграрними підприємствами;
- визначити стратегічні пріоритети підвищення ефективності маркетингової діяльності й конкурентоспроможності аграрних виробників;
- розробити організаційно-економічний механізм впливу маркетингу на ефективність і конкурентоспроможність аграрного виробництва;
- розкрити процесний підхід до формування системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства;
- виявити механізми стратегічного управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями суб'єктів агробізнесу.

*Об'єктом дослідження* є процес стратегічного управління агромаркетингом.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів удосконалення стратегічного управління маркетинговою діяльністю суб'єктів агробізнесу.

**Методи дослідження.** Теоретичною і методологічною основою дослідження є сучасна теорія ринкової економіки. Поставлені завдання вирішували за допомогою теоретичних і емпіричних методів дослідження: теоретичного узагальнення – при визначенні сутності управління маркетингом та основних аспектів маркетингової діяльності, дослідженні методичних підходів щодо оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств; системно-структурний підхід – при обґрунтуванні основних теоретичних положень маркетингу, дослідженні комплексу маркетингу; історичний метод – при визначенні етапів розвитку маркетингу та його концепції у світовій практиці та в Україні; аналізу – при визначенні економічної ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрної сфери економіки; групування і порівняння статистичних даних – при визначенні місця та ролі досліджуваних господарюючих суб'єктів у загальній сукупності підприємств галузі; кореляційно-регресійний аналіз – при дослідженні залежності конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу від дії низки факторів; економіко-математичного моделювання – при обґрунтуванні пропозицій щодо оптимізації структури виробництва і продажу сільськогосподарської продукції; монографічний – при ви-

вченні особливостей маркетингової діяльності окремих підприємств; абстрактно-логічний – при узагальненні результатів дослідження.

Джерелами інформації слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні дані Державної служби статистики України, Головного управління статистики в Одеській області, Департаменту агропромислового розвитку Одеської облдержадміністрації, матеріали звітності аграрних підприємств; наукові праці вітчизняних та закордонних авторів, результати власних напрацювань автора.

**Наукова новизна одержаних результатів** дисертаційного дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій з формування механізмів стратегічного управління маркетинговою діяльністю суб'єктів агробізнесу. Найважливіші результати, отримані в процесі дослідження, та їх наукова новизна полягають у наступному:

*вперше:*

- розроблено концепцію механізму управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями суб'єктів агробізнесу як стратегічно обґрунтованою системою, що забезпечує оптимальне поєднання засобів маркетингових комунікацій, спрямованих на цільову й контактну аудиторію аграрних виробників з метою одержання максимального синергічного ефекту від реалізації продукції, підвищення ділової репутації, зміцнення торговельної марки, а також підвищення лояльності працівників підприємства завдяки повнішому врахуванню їх інтересів;

*удосконалено:*

- методичний підхід до управління результативністю маркетингової діяльності аграрних підприємств, що базується на використанні системи збалансованих показників і критерію рівня досягнення стратегічних результатів за допомогою маркетингової діяльності, з декомпозицією за окремими функціями маркетингу, що дає змогу оптимізувати використовувані ресурси, поліпшити кінцеві результати функціонування підприємств;

- систему показників ефективності маркетингової діяльності аграрного підприємства, що враховує його бізнес-орієнтацію, відповідно до якої оптимізується комплекс маркетингових функцій, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей з урахуванням наявних ресурсів;

- модель управління розвитком маркетингової товарної, дистрибутивної та цінової політики аграрних підприємств з позицій збереження збалансованості при продажу продукції за різними каналами збуту, з яких у розрізі товарних ліній пріоритет надається тим, що забезпечують максимальну для підприємств економічну ефективність реалізації продукції, а також дотримання соціальної відповідальності та економічної доцільності при формуванні відносин з працівниками підприємств та орендодавцями землі й майна;

*дістали подальший розвиток:*

- понятійно-термінологічний апарат агромаркетингу, зокрема уточнено зміст поняття «управління маркетингом аграрних підприємств», що розглядається як цілеспрямована діяльність аграрних господарюючих суб'єктів у частині виявлення та задоволення потреб споживачів у товарах і послугах з метою збалансування та досягнення стратегічних і тактичних цілей економічного та соціально-екологічного характеру;

- механізми розвитку інтегрованих агромаркетингових систем, зокрема розроблено структурно-функціональну модель горизонтальної маркетингової системи на принципах кооперації, яка забезпечує формування налагодженої мережі реалізації аграрної продукції і дає змогу комплексно використати потенціал усіх підприємств і організацій, що входять у маркетингову систему;

- методичний інструментарій прогнозування і проектування систем управління маркетинговою діяльністю суб'єктів агробізнесу, а саме – розроблено й апробовано економіко-математичну модель оптимізації в аграрних підприємствах товарного асортименту та реалізації їх продукції за різними каналами збуту, структурні зрушення в яких зорієнтовані на розбудову власної збутової мережі;

- система кількісних параметрів агромаркетингу в контексті продовольчого забезпечення, що визначає й коректує вектори маркетингового впливу суб'єктів агробізнесу на локальний ринок агропродовольчої продукції та індикатори продовольчої безпеки території.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в можливості використання теоретико-методичних розробок та практичних рекомендацій щодо формування і функціонування механізмів стратегічного управління агромаркетингом органами влади різних рівнів при розробці державних і галузевих стратегічних програмних документів, у діяльності підприємств і організацій агропродовольчої сфери, у процесі підготовки фахівців з аграрного менеджменту та маркетингу.

Результати дисертаційного дослідження використовуються у практичній діяльності Управління інвестиційної і підприємницької діяльності Біляївської районної державної адміністрації Одеської області (довідка №247/2016 від 05.10.2016р.), у виробничо-господарській діяльності ТОВ «Трофімова» (довідка №214/03 від 12.03.2016р.), ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» (довідка № 76 від 24.05.2016р.), ТОВ «Світанок Старі Маяки» (довідка № 48 від 10.06.2016р.), а також у навчальному процесі (довідка № 01-17/22-258 від 03.03.2017 р.) та науково-дослідній роботі (довідка № 01-17/22-257 від 03.03.2017) Одеського державного аграрного університету.

**Особистий внесок здобувача.** Результати дисертації є самостійною завершеною роботою автора стосовно розвитку управління маркетинговою діяльністю в аграрних підприємствах. Наукові, теоретичні та практичні здобутки автора, зроблені висновки і пропозиції розроблені здобувачем особисто.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення дисертаційної роботи доповідались і були схвалені на: I Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів «Багатовекторність розвитку економіки України» (Одеса, 2008 р.), Міжвузівській науково-практичній конференції студентів, аспірантів, молодих вчених, викладачів «Маркетингова діяльність в умовах фінансово-економічної кризи» (Одеса, 2009 р.); II Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегії інноваційного розвитку економіки: бізнес, наука, освіта» (Харків, 2010 р.); III Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку в XXI столітті» (Кам'янець-Подільський, 2010 р.); Міжвузівській науково-практичній конференції студентів, аспірантів, молодих вчених, викладачів «Інноваційна парадигма сучасного розвитку маркетингу» (Одеса, 2010 р.); V науково-практичній конференції «Розвиток маркетингової діяльності в умовах економічної глобалізації» (Одеса, 2013 р.); V Міжнародній науково-практичній конференції

«Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках» (Одеса, 2013 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток національної економіки: теорія і практика» (Івано-Франківськ, 2015 р.); VI Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток агропромислового виробництва та сільських територій України: проблеми та рішення» (Одеса, 2015 р.).

**Публікації.** Основні результати дисертаційної роботи опубліковані в 18 наукових працях (всі одноосібні) загальним обсягом 5,32 друкованих аркушів, з яких 8 статей у наукових фахових виданнях України, 2 – у міжнародних виданнях (з них одне включене до наукометричної бази даних SCOPUS), 8 публікацій – у матеріалах конференцій.

**Обсяг і структура роботи.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (включає 151 найменування) і 2 додатки. Вона містить 34 таблиці, 42 рисунки. Загальний обсяг роботи становить 207 сторінок комп'ютерного тексту, основної частини – 180 сторінок.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі – «Теоретико-методичні засади управління маркетинговою діяльністю суб'єктів агробізнесу» – досліджено наукові засади управління маркетинговою діяльністю, визначено принципи й фактори маркетингового управління суб'єктами агропродовольчої системи, обґрунтовано методичні підходи до оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю аграрних виробників.

Встановлено, що значна активізація ринкових процесів, тенденції до глобалізації, зростаючі індивідуальні потреби споживачів, високий розвиток технологій з одночасним дотриманням екологічних стандартів суттєво змінюють пріоритети, засоби та види маркетингової діяльності. Маркетинг у сучасних умовах повинен швидко і гнучко реагувати на постійні зміни в оточуючому ринковому середовищі, враховуючи потреби виробників, споживачів, суспільства та природного середовища.

Уточнено економічну сутність і зміст функцій агромаркетингу з урахуванням специфічних особливостей виробництва, реалізації, зберігання, переробки й реалізації аграрної продукції. Маркетинг цієї продукції, сировини й продовольства є складовою частиною функції управління виробництвом, спрямованою на вивчення ринку й активний вплив на ринкову кон'юнктуру для найбільш повного і швидкого задоволення споживчого попиту, з одного боку, та забезпечення одержання прибутку для розширеного відтворення з іншого. Доведено, що управління маркетингом аграрних підприємств слід розглядати як цілеспрямовану діяльність відповідних суб'єктів у частині виявлення та задоволення потреб споживачів у товарах та послугах з метою збалансування та досягнення стратегічних і тактичних цілей економічного та соціально-екологічного характеру.

Обґрунтовано, що маркетингову діяльність суб'єктів агробізнесу доцільно умовно поділити на два процеси – виробничий і товарообмінний. До виробничого процесу відноситься сукупність фізичних операцій з формування асортиментів вироблюваної продукції, її складування і зберігання. Товарообмінний процес пов'язаний з продажем продукції, зміною її власників і включає весь комплекс комунікаційних дій з підготовки, реалізації й контролю за торговельними угодами.

Визначено, що управління агромаркетингом представляє собою комплекс дій, направлених на реалізацію основних функцій управління та забезпечення збалансованості між маркетинговим середовищем і безпосередньо діяльністю господарств у сфері маркетингу для досягнення довгочасного благополуччя суб'єктів агробізнесу та одночасно гармонізації інтересів господарств, споживачів і суспільства.

Визначено особливості сучасного управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств, основними з яких є: мультиплікаційна дія сукупності мікро- та макроекономічних чинників сільської території; незбалансованість соціально-економічних процесів транзитивної економіки; відмінність соціально-економічних процесів ведення агробізнесу, спричиненого його тісним взаємозв'язком з природно-екологічними, соціально-демографічними та організаційно-економічними явищами; впливовість чинників об'єктивного та суб'єктивного характеру, пов'язаних з прийняттям і здійсненням управлінських рішень; динамічність сучасного аграрного маркетингу, що є наслідком прискореного впровадження інноваційних засад у практику господарювання та посилення конкуренції на ринку агропродовольчої мало-транспортбельної та швидкопсувної продукції.

Здійснено структурування системи кількісних параметрів агромаркетингу в системі продовольчого забезпечення, що спрямовує вектори маркетингового впливу суб'єктів агробізнесу на індикатори продовольчої безпеки території (табл. 1).

Таблиця 1

### Система параметрів, що визначають напрямки агромаркетингу

Вхідна інформація	Основні показники	Вихідна інформація
<b>Блок 1. Характеристика виробничого потенціалу продовольчого забезпечення</b>		
- виробництво продуктів харчування місцевими аграрними підприємствами, підприємствами харчової й переробної промисловості; - ввіз/вивіз, експорт/імпорт продовольчих товарів.	- рівень самозабезпеченості регіону продуктами харчування; - коефіцієнти душевого виробництва; - коефіцієнти міжрегіональної товарності; - коефіцієнти самозабезпечення (нормативний і фактичний).	- виробнича структура ринку; - динаміка експортно-імпортних поставок регіону; - динаміка ввозу-вивозу продовольчих товарів з території регіону; - структурний аналіз товарного регіонального ринку.
<b>Блок 2. Вивчення структури споживання продуктів харчування на аграрному ринку</b>		
- чисельність населення; - загальний обсяг споживання; - середній рівень заробітної плати населення; - рівень цін на агропродовольчі товари; - розвиток інфраструктури товарних ринків продовольства.	- обсяг душевого споживання; - енергетичний вміст споживаних продуктів; - індекс споживчих цін; - якість і конкурентоспроможність агропродовольчих товарів.	- склад витрат на кінцеве споживання; - купівельна спроможність з урахуванням середньодушових доходів; - розподіл доходів населення; - структура споживання в розрізі груп споживача; - лояльність споживача товарам місцевих виробників.
<b>Блок 3. Оцінка потреби населення в агропродовольчій продукції</b>		
- чисельність населення регіону в розрізі вікових груп; - фізіологічні норми споживання - статеві-вікові коефіцієнти споживання	- норми споживання; - коефіцієнти норм споживання продуктів харчування за віковими групами; - стандарти якості й нормативи конкурентоспроможності товарів і послуг.	- місткість ринку агропродовольчих товарів регіону; - ступінь забезпечення й самозабезпечення населення продовольством; - ступінь досягнення цільових параметрів розвитку галузей агропродовольчої системи.



Пропонована система параметрів стійкого розвитку суб'єктів агропродовольчої сфери вирізняється комплексним застосуванням методів балансового планування й диференційованого нормування споживання аграрної та продовольчої продукції, що дає змогу конкретизувати напрямки розвитку й методи регулювання агропродовольчої сфери, кількісно обґрунтувати цілі при виробленні стратегій і деталізувати програми маркетингової діяльності суб'єктів агробізнесу.

У другому розділі – «**Економічна оцінка стану системи управління маркетинговою діяльністю суб'єктів агробізнесу**» – проаналізовано сучасний стан та виявлено тенденції розвитку маркетингової товарної, цінової та дистрибутивної політики аграрних підприємств, здійснено моделювання структури виробництва і реалізації продукції цих підприємств, визначено стратегічні пріоритети підвищення ефективності їх маркетингової діяльності й конкурентоспроможності.

Поглиблені дослідження маркетингової діяльності суб'єктів агробізнесу проводилися на матеріалах аграрних підприємств Одеської області, яка за кількістю агроформувань та розмірами сільськогосподарських угідь займає перше місце в країні. Сільське господарство Одеської області є в числі національних лідерів за чисельністю найманих працівників та вартістю основних виробничих фондів. Проте економічна результативність використання наявного ресурсного потенціалу є недостатньою.

Досліджували 44 сільськогосподарських підприємства, що тривалий час функціонують на агропродовольчому ринку. Встановлено, що асортиментна політика цих підприємств значною мірою диференціює їх господарську діяльність за виробничими типами. Аналіз результатів діяльності сільськогосподарських підприємств різних виробничих типів показує, що в абсолютній їх більшості провідною галуззю є зернове виробництво. У дисертації обґрунтовані параметри спеціалізації, концентрації та інтенсифікації вирощування зернових і овочевих культур для аграрних підприємств зернового та овочевого виробничого типів, що забезпечують у них ефективне виробництво та збут відповідно зернової й овочевої продукції.

Дослідження товарної, цінової та дистрибутивної політики аграрних підприємств (рис. 1) показало, що дистрибуція товарів основної спеціалізації значною мірою залежить від діяльності посередницьких організацій. Особливо помітною є діяльність посередників на ринках зерна і продукції вирощування олійних культур, картоплі, овочів, баштанних. Через посередників сільськогосподарські підприємства Одеської області реалізують більше половини відповідних видів продукції.

У результаті дослідження удосконалено модель управління розвитком маркетингової товарної, дистрибутивної та цінової політики аграрних підприємств з позицій збереження збалансованості при здійсненні продажу продукції за різними каналами збуту, з яких у розрізі товарних ліній пріоритет надається тим, що забезпечують максимальну для підприємств економічну ефективність реалізації продукції, а також дотримання соціальної відповідальності та економічної доцільності при здійсненні ціноутворення у відносинах з працівниками підприємств та орендодавцями землі й майна. Виявлена необхідність раціоналізації маркетингової діяльності за рахунок висококваліфікованого маркетингу, активного освоєння сучасних маркетингових інструментів, а також розбудови власної торговельної мережі для низки товарних ліній.

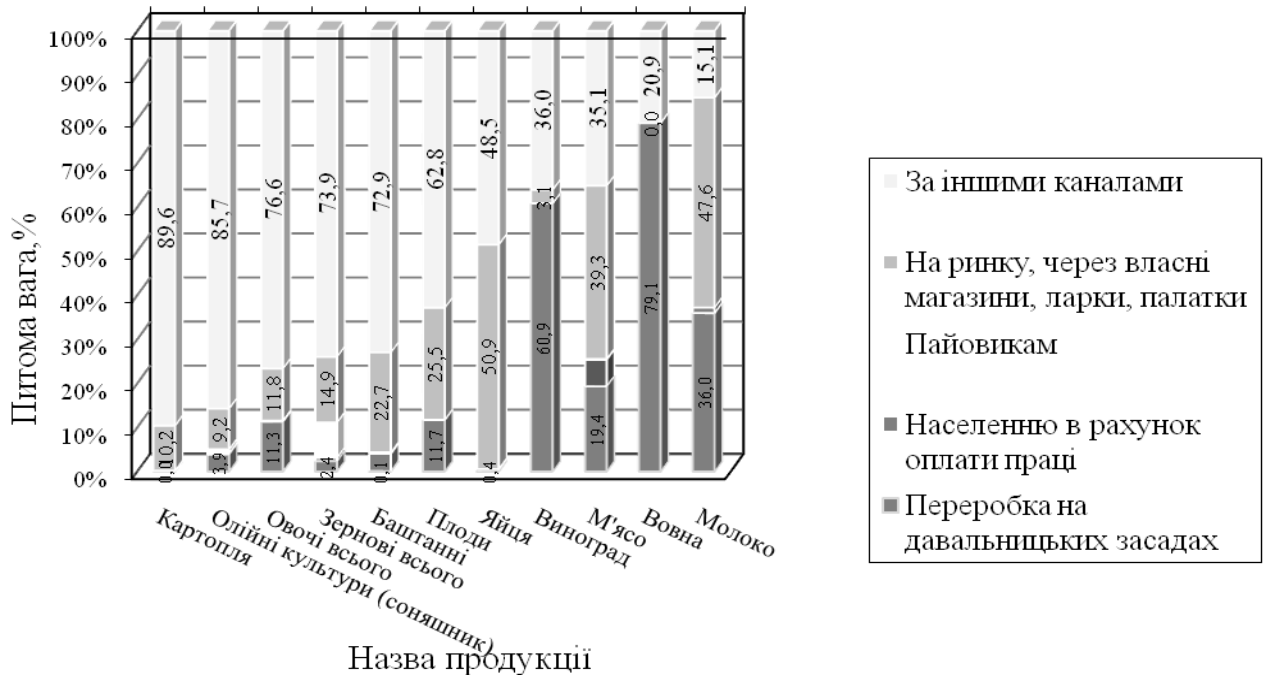


Рис. 1. Структура каналів реалізації продукції досліджуваних аграрних підприємств Одеської області (в середньому за 2009-2015рр.), %.

Науково обґрунтовано перспективи високоефективного управління маркетинговою діяльністю в аграрних підприємствах на основі розробки та вирішення авторської економіко-математичної моделі з оптимізації в аграрних підприємствах товарного асортименту та продажу сільськогосподарської продукції за різними каналами збуту, орієнтуючись на розбудову власної збутової мережі (рис. 2).

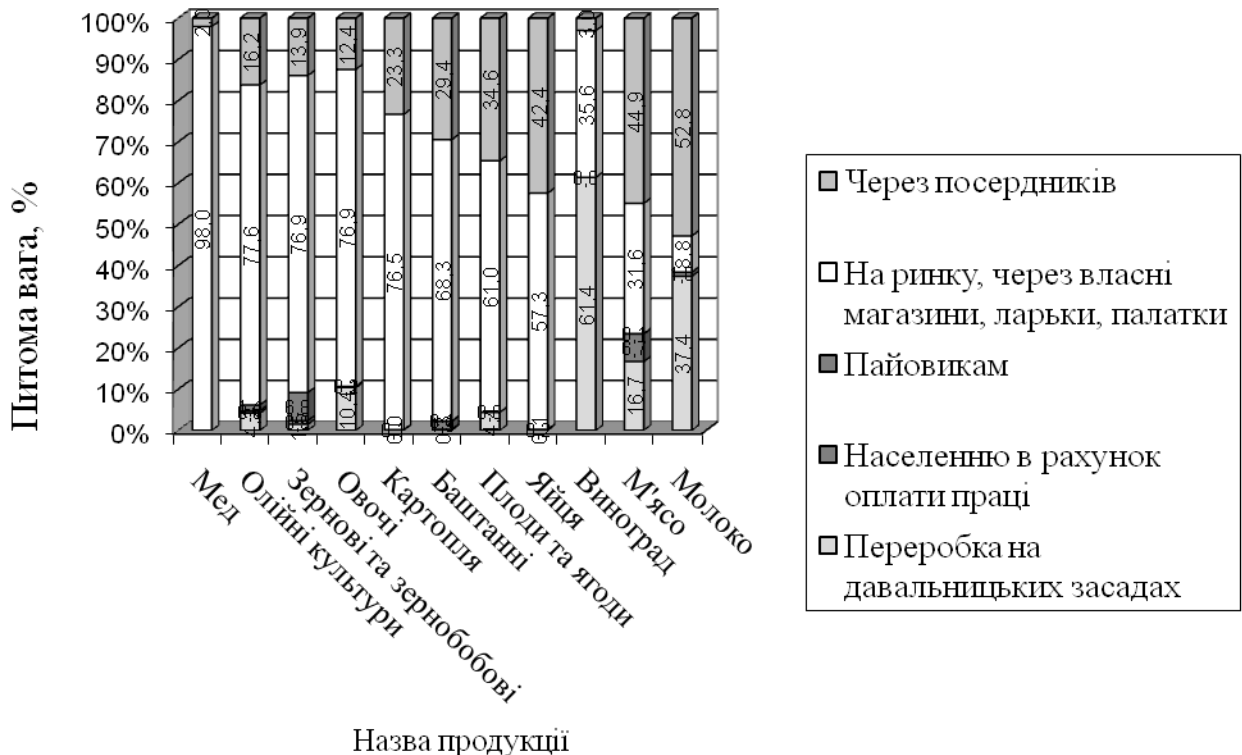


Рис.2. Проектна структура каналів реалізації продукції досліджуваних аграрних підприємств Одеської області на 2019 р., %.

Оптимальним планом передбачена реалізація через власну мережу близько 77% картоплі та овочів, 61% продукції вирощування плодкових культур, 68% баштанних, 57% яєць. Поряд з тим передбачено залишити домінуючим каналом реалізації винограду та молока їх продаж переробним підприємствам для промислової переробки. Встановлено, що за оптимальної асортиментної та дистрибутивної політики досліджувані підприємства можуть отримати прибуток у розмірі 73 млн грн, який удвічі більший ніж у середньому за 2009-2015 рр. Рівень рентабельності виробництва сільськогосподарської продукції при цьому складе 13,1%, що перевищить значення порівнюваного періоду дослідження на 3,2 відсоткових пункти.

Здійснено прогноз показників ефективності виробничої діяльності, фінансового стану, ділової активності та рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств Одеської області. Виявлено, що можливість порівняння існуючих параметрів функціонування та ефективності діяльності основних конкурентів однієї стратегічної групи, знаходження їх слабких та сильних сторін, а також визначення ключових факторів успіху власної діяльності порівняно з конкурентами слугує підставою для розробки варіантів покращення основних результатів діяльності підприємств, посилення їх конкурентних переваг.

Удосконалення маркетингової дистрибутивної, товарної та цінової політики, а також оптимізація виробничо-збутової діяльності аграрних підприємств дає підстави для прогнозування посилення їх конкурентоспроможності на перспективу.

У третьому розділі – **«Механізми стратегічного управління маркетинговою діяльністю суб'єктів агробізнесу»** – запропоновано організаційно-економічний механізм впливу маркетингу на ефективність і конкурентоспроможність аграрного виробництва, розроблено рекомендації з формування системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства на засадах процесного підходу, розроблено механізми стратегічного управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями суб'єктів агробізнесу.

У результаті дослідження виявлено основні закономірності й фактори взаємного впливу аграрного ринку і підприємств-виробників аграрної продукції, що визначають ефективність діяльності суб'єктів агробізнесу. Показано, що для забезпечення ефективної діяльності маркетингу аграрного підприємства необхідна розробка організаційно-економічного механізму комплексу маркетингу, обґрунтування показників його оцінки на основі критеріїв економічної ефективності маркетингових заходів.

Запропоновано методичний інструментарій оцінки впливу маркетингової діяльності на ефективність аграрного підприємства, заснований на показниках, що характеризують ефективність системи маркетингу підприємства, внутрішнього маркетингу й організаційної структури маркетингу аграрного підприємства. Запропоновано математичну модель оцінки прибутку від маркетингових заходів залежно від зміни обсягу продажів, витрат і ціни продукції, що дає змогу максимізувати прибуток при обмеженнях на обсяг виробництва й наявності ресурсів.

Встановлено, що важливим напрямком розвитку маркетингу аграрної продукції є розвиток інтегрованих маркетингових систем у вигляді вертикальної або горизонтальної структурної моделі. У результаті дослідження розроблено структурно-функціональну модель горизонтальної маркетингової системи на принципах коопе-

рації, що передбачає створення налагодженої системи реалізації аграрної продукції і дає змогу комплексно використати потенціал усіх підприємств і організацій, що входять у маркетингову систему. Для аграрних виробників головним позитивним наслідком участі в горизонтальній маркетинговій системі є можливість, окрім відновлення виробництва, орієнтуватися в ринковій кон'юнктурі й мати гарантований збут продукції без спекулятивних посередників (рис.3).

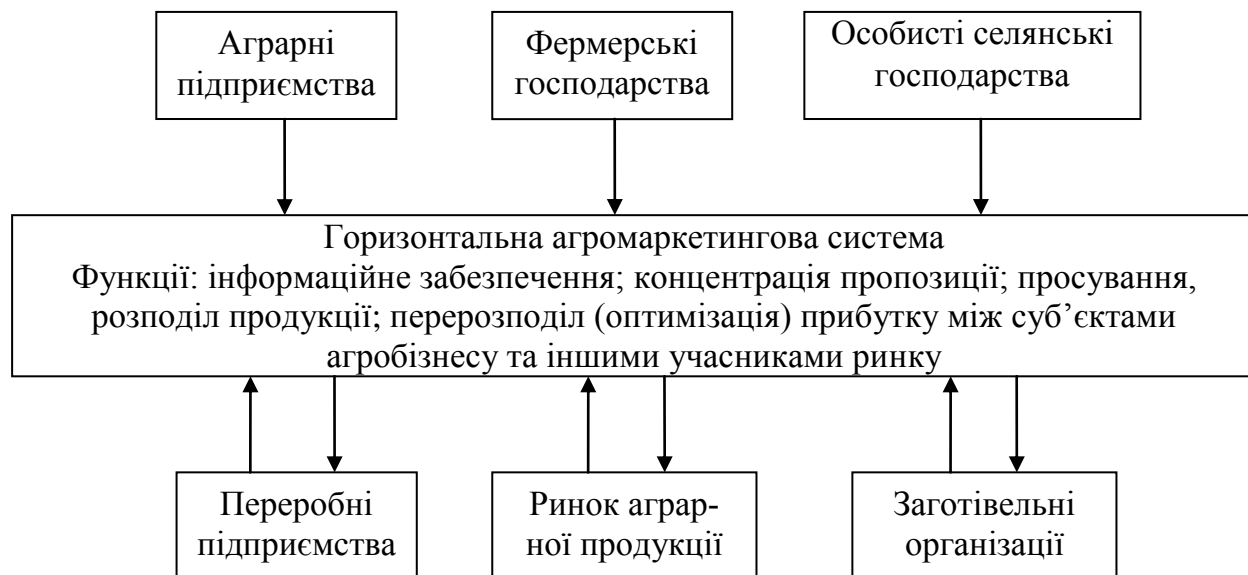


Рис. 3. Схема функціонування горизонтальної маркетингової системи.

Розроблено систему управління горизонтально-інтегрованою маркетинговою системою, що орієнтує її на потреби ринку й поступове залучення первинних товаровиробників у ринкові відносини. Структуровано процес планування й організації збуту аграрної продукції в інтегрованій аграрній організації.

Обґрунтовано доцільність використання процесного підходу в технології управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства, що передбачає: виділення бізнес-процесу «маркетинг» як сукупності взаємозалежних за часом і результатами завдань; класифікацію завдань бізнес-процесу за типами і виконавцями; формування організаційно-логічної схеми й алгоритму вирішення завдань бізнес-процесу «маркетинг» і розгляд цих завдань як елементу управління.

Запропоновано систему показників оцінки ефективності маркетингової діяльності, що враховує бізнес-орієнтацію аграрного підприємства, відповідно до якої оптимізується комплекс маркетингових функцій, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей з урахуванням наявних ресурсів. Останнє дає змогу розширити межі системи збалансованих показників: додатково до наявних перспектив (фінанси, відносини із клієнтами, бізнес-процеси, навчання й ріст) використовується динамічно сформований на основі об'єктноорієнтованої моделі даних комплекс перспектив залежно від бізнес-орієнтації підприємства.

Збалансована система показників розглядає маркетингову стратегію аграрної організації у вигляді цілей, згрупованих за п'ятьма рівнозначними складовими:

1) фінансова складова показує, яких фінансових результатів повинна досягти організація, щоб виглядати успішною з погляду власників та інвесторів;

2) клієнтська складова визначає, яку унікальну пропозицію споживчої цінності повинне зробити підприємство споживачам, щоб завоювати їх лояльність і за допомогою цього досягти фінансових цілей;

3) складова внутрішніх бізнес-процесів для аграрних організацій виявляє, які внутрішні процеси необхідно довести до досконалості, щоб забезпечити досягнення клієнтських і фінансових цілей підприємства;

4) складова навчання й розвитку визначає, які можливості для навчання й розвитку персоналу повинна використати організація, щоб досягти цілей, пов'язаних з попередніми аспектами;

5) декомпозиційна модель внутрішньогосподарської системи дасть змогу досягти компромісу між принципами повноти й простоти системи.

Доведено, що для вирішення завдання стратегічного управління маркетинговою діяльністю суб'єктів агробізнесу необхідний перехід від традиційної концепції маркетингу до концепції інтегрованих маркетингових комунікацій, спрямованої на те, щоб підприємці мали змогу повніше вивчити й урахувати комунікаційні процеси та одержати в результаті ефект синергії від комунікативного впливу засобів просування товарів на ринок.

Інтегровані маркетингові комунікації аграрних підприємств – це стратегічно обґрунтована система, заснована на оптимальному поєднанні засобів маркетингових комунікацій, спрямованих на цільову й контактну аудиторію аграрних виробників з метою одержання максимального синергического ефекту від продажу продукції, підвищення ділової репутації, зміцнення торгової марки, а також збільшення лояльності й задоволення її співробітників. У результаті дослідження розроблено механізм управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями аграрних підприємств, що містить у собі послідовні етапи, реалізація яких дасть змогу сформувати інтегровані маркетингові комунікації й на основі створення системи релевантних характеристик – оцінити ефективність управління ними, визначити ефективність запропонованих заходів, а також провести коригувальні заходи у випадку впливу незапланованих факторів середовища (рис. 4).

Обґрунтовано необхідність використання системи збалансованих показників для цілей вирішення проблем при інтеграції маркетингових комунікацій на різних рівнях агромаркетингу. Продемонстрована можливість використання системи збалансованих показників для формалізації стратегії інтегрованих маркетингових комунікацій, що дає змогу інтегрувати ці комунікації на різних рівнях ієрархії маркетингової системи аграрного виробництва відповідно до загальної стратегії та цілей. Запропоновано використання цих показників на рівні тактичної координації й інтеграції маркетингових комунікацій, що допомагає краще координувати комунікації й окремі маркетингові кампанії та інтегрувати їх у єдину систему. Також обґрунтовано використання системи збалансованих показників з метою розбудови маркетингових комунікацій як основи розробки комунікаційних повідомлень, що робить маркетингову систему більш інформаційно відкритою й прозорою для різних цільових аудиторій: споживачів, постачальників, інвесторів та ін.

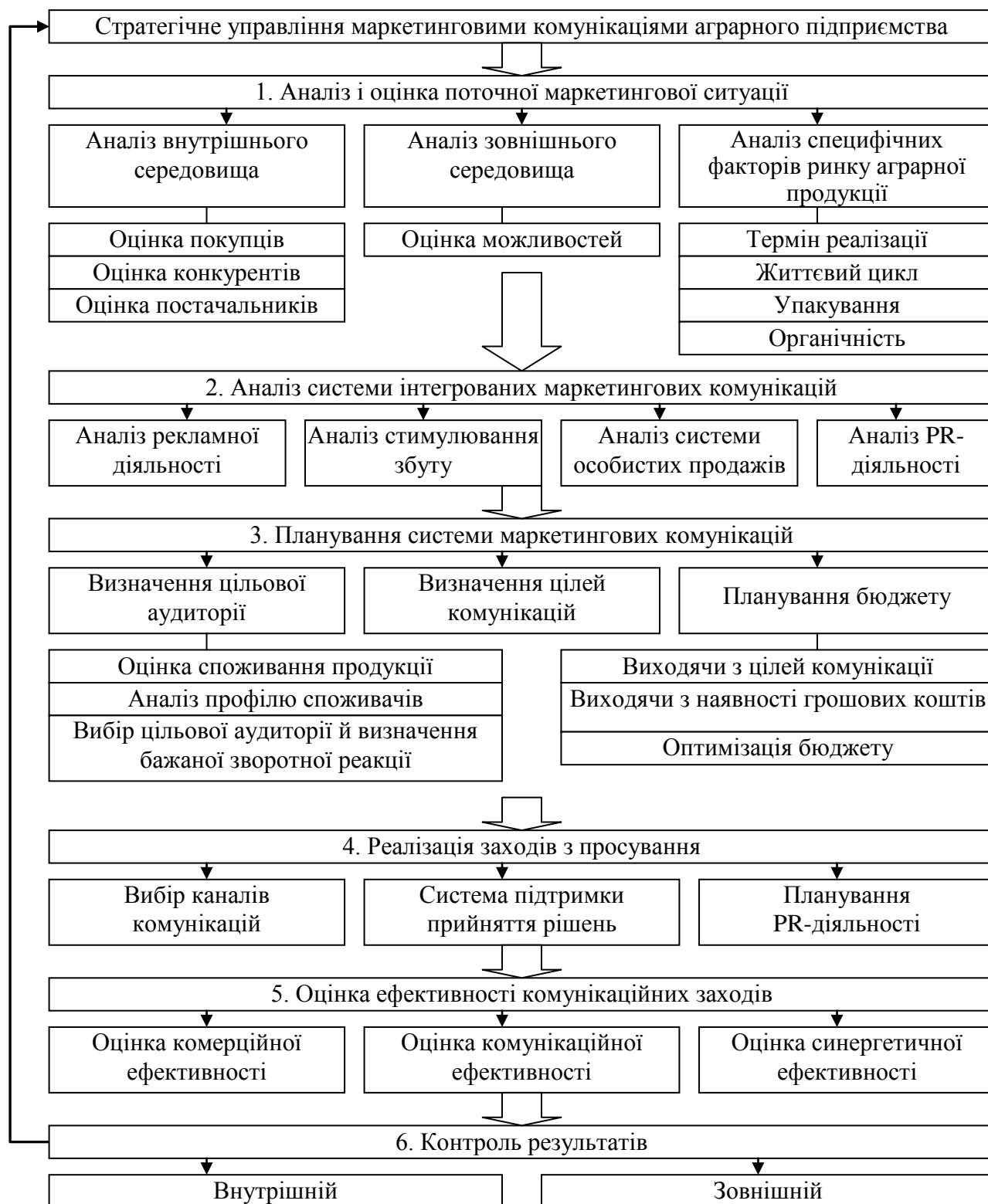


Рис. 4. Механізм стратегічного управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями аграрних підприємств.

Розроблено методичні засади управління результативністю маркетингової діяльності аграрних підприємств, що базується на системі збалансованих показників і включає наступні етапи: визначення цілей; аналіз маркетингової діяльності підприємства; визначення бізнес-орієнтації підприємства; узгодження стратегічних цілей з функціями маркетингу; формування бази даних показників; розробка системи зба-

лансованих показників; розрахунок інтегрального показника реалізації маркетингової діяльності; оцінку результативності маркетингу; рекомендації з підвищення результативності маркетингової діяльності. Результатом використання методики є розрахунок інтегрального показника, що відображає рівень досягнення стратегічних результатів підприємства за допомогою маркетингової діяльності з можливістю наступної декомпозиції за окремими функціями маркетингу з метою підвищення досягнутих результатів і оптимізації використовуваних ресурсів (рис. 5).



Рис. 5. Методичний підхід до управління результативністю маркетингової діяльності аграрного підприємства.

У результаті проведеного дослідження доведено, що ефективна робота сучасної аграрної організації можлива тільки за наявності налагодженої єдиної комплексної маркетингової системи та її функціональних підсистем, що поєднують управління виробництвом, збутом, постачанням, фінансами й персоналом, а також

за раціонального використання інформаційних ресурсів підприємства, своєчасного їх розподілу, що в остаточному підсумку істотно підвищить ефективність стратегічного управління організацією.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення і розроблено новий підхід до вирішення важливого наукового і практичного завдання – формування механізмів стратегічного управління маркетинговою діяльністю суб'єктів агробізнесу. Отримані наукові результати дають змогу зробити наступні висновки теоретичного, методичного та прикладного характеру.

1. У результаті дослідження уточнено зміст поняття «управління маркетингом аграрних підприємств». Воно тлумачиться як цілеспрямована діяльність аграрних господарюючих суб'єктів у частині виявлення та задоволення потреб споживачів у товарах та послугах з метою збалансування та досягнення стратегічних і тактичних цілей економічного та соціально-екологічного характеру. Виявлено особливості сучасного управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств, зумовлені економічним змістом цього процесу, його соціально-економічним призначенням та впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

2. Узагальнено характер і особливості маркетингового підходу до управління системою продовольчого забезпечення. Сформовано систему кількісних параметрів агромаркетингу в контексті продовольчого забезпечення, що визначає й коректує вектори маркетингового впливу суб'єктів агробізнесу на локальний ринок агропродовольчої продукції та індикатори продовольчої безпеки території. Пропонована система параметрів вирізняється комплексним застосуванням методів балансового планування й диференційованого нормування споживання аграрної і продовольчої продукції, що дає змогу конкретизувати напрямки розвитку й методи регулювання агропродовольчої сфери, кількісно обґрунтувати цілі при виробленні стратегій і деталізувати програми маркетингової діяльності суб'єктів агробізнесу.

3. За результатами дослідження маркетингової діяльності 44 аграрних підприємств Одеської області встановлено, що їх асортиментна політика значною мірою диференціює господарську діяльність за виробничими типами. На основі аналізу результатів діяльності підприємств різних виробничих типів виявлено, що в абсолютній їх більшості провідною галуззю є зернове виробництво. Удосконалено модель управління розвитком маркетингової товарної, дистрибутивної та цінової політики аграрних підприємств з позицій збереження збалансованості при продажу продукції за різними каналами збуту, з яких у розрізі товарних ліній пріоритет надається тим, що забезпечують максимальну для підприємств економічну ефективність реалізації продукції, а також дотримання соціальної відповідальності та економічної доцільності при здійсненні ціноутворення у відносинах з працівниками підприємств, орендодавцями землі та майна. Виявлена необхідність раціоналізації маркетингової діяльності за рахунок висококваліфікованого маркетингу, активного освоєння сучасних маркетингових інструментів, а також розбудови власної торговельної мережі для низки товарних ліній.



4. Із використанням економіко-математичної моделі оптимізації в господарюючих суб'єктах товарного асортименту та продажу аграрної продукції за різними каналами збуту обґрунтовано перспективи вискоєфективного управління маркетинговою діяльністю в аграрних підприємствах, зорієнтовані на структурні зрушення і розбудову власної збутової мережі. Встановлено, що за оптимальної асортиментної та дистрибутивної політики аграрні підприємства Одеської області можуть отримати майже чотириохватний ріст обсягу прибутку порівняно з середнім за останні роки показником. Рівень рентабельності виробництва сільськогосподарської продукції при цьому складе 13,1%, що перевищує значення років, взятих за базу для порівняння, на 3,2 відсоткових пункти.

5. Встановлено, що важливим напрямком розвитку маркетингу аграрної продукції є розвиток інтегрованих маркетингових систем. У результаті дослідження розроблено структурно-функціональну модель горизонтальної маркетингової системи на принципах кооперації, що передбачає створення налагодженої системи реалізації аграрної продукції і дає змогу комплексно використати потенціал усіх підприємств і організацій, що входять у маркетингову систему. Участь у горизонтальній маркетинговій системі надає аграрним товаровиробникам змогу, окрім відновлення виробництва, орієнтуватися в ринковій кон'юнктурі й мати гарантований збут продукції без спекулятивних посередників.

6. Доведено, що для вирішення завдання стратегічного управління маркетинговою діяльністю суб'єктів агробізнесу необхідний перехід до концепції інтегрованих маркетингових комунікацій. У результаті дослідження розроблено механізм управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями аграрних підприємств, що дає змогу сформулювати такі комунікації, оцінити на основі створення системи релевантних характеристик ефективність управління ними, визначити ефективність запропонованих заходів, а також провести коригувальні заходи у випадку впливу незапланованих факторів середовища.

7. Запропоновано систему показників ефективності маркетингової діяльності аграрного підприємства, що враховує його бізнес-орієнтацію, відповідно до якої оптимізується комплекс маркетингових функцій, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей з урахуванням наявних ресурсів. Це розширює межі системи збалансованих показників: додатково до наявних перспектив (фінанси, відносини зі споживачами, бізнес-процеси, навчання й ріст) використовується динамічно сформований на основі об'єктно-орієнтованої моделі даних комплекс перспектив залежно від бізнес-орієнтації підприємства. Збалансована система показників розглядає маркетингову стратегію аграрної організації у вигляді цілей, згрупованих за п'ятьма рівнозначними складовими: фінансова; клієнтська; складова внутрішніх бізнес-процесів; складова навчання й розвитку; декомпозиційна модель внутрішньогосподарської системи. Із використанням системи цих показників сформовано стратегічну карту маркетингової діяльності аграрного підприємства.

8. Розроблено методичний підхід до управління результативністю маркетингової діяльності аграрних підприємств, що базується на системі збалансованих показників. Він дає змогу поетапно реалізувати дії, необхідні для оцінки й підвищення результативності маркетингу за критерієм рівня досягнення стратегічних результатів за допомогою маркетингової діяльності з можливістю наступної декомпозиції за

окремими функціями маркетингу з метою підвищення досягнутих результатів і оптимізації використовуваних ресурсів. Методичний підхід враховує бізнес-орієнтацію підприємства, забезпечує узгодження стратегічних цілей з функціями маркетингу, дає змогу отримати інтегральний показник оцінки результатів реалізації маркетингової діяльності і сформулювати рекомендації з підвищення її результативності.

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

### ***Статті у наукових фахових виданнях України***

1. Левіна М. О. Оцінка конкурентоспроможності приміських сільськогосподарських підприємств / М. О. Левіна // Аграрний вісник Причорномор'я. Економічні науки. – 2009. – №52. – С. 95-99 (0,29 д.а.).
2. Левіна М. О. Теоретичні основи комплексу маркетингу / М. О. Левіна // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Тематичний випуск «Технічний прогрес і ефективність виробництва». – 2010. – №5. – С. 70-75 (0,32 д.а.).
3. Левіна М. О. Теоретичні основи управління агромаркетингом / М. О. Левіна // Аграрний вісник Причорномор'я. Економічні науки. – 2010. – №53. – С. 157-160 (0,22 д.а.).
4. Левіна М. О. Становлення прикладного маркетингу в Україні / М. О. Левіна // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2010. – №38. – с.291-296 (0,56 д.а.).
5. Levina M. Features of marketing activity in suburban farms / M. Levina // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2011. – №41. – С. 46-51 (0,43 д.а.).
6. Левіна М. О. Оцінка та прогнозування розвитку конкурентоспроможності приміських сільськогосподарських підприємств м. Одеси / М. О. Левіна // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. – 2013. – Вип. 2. Ч. 2. – С. 167-172 (0,47 д.а.).
7. Левіна-Костюк М. О. Оптимізація структури виробництва і продажу продукції сільськогосподарськими підприємствами приміської зони м. Одеси / М. О. Левіна-Костюк // Аграрний вісник Причорномор'я. – 2015. – № 78-2. – С. 101-110 (0,36 д.а.).

### ***Статті у наукових періодичних виданнях інших держав***

8. Левина М. О. Анализ влияния уровня специализации, интенсификации и координации на экономическую эффективность производства овощных культур в пригородных сельскохозяйственных предприятиях г. Одессы // М. О. Левина // European Applied Sciences. – Stuttgart : ORT Publishing, 2013. – № 8 V.1 – P. 120-125 (0,41 д.а.).

### ***Статті у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз***

9. Levina M. O. The optimization of the structure of production and distribution of agricultural goods by suburban enterprises of Odessa / M. O. Levina // Problems and Perspectives in Management. – Sumy : Sumy State University Publishing Company “Business Perspectives”, 2013. – № 3 V. 11.– P. 56-62 (0,60 д.а.).
10. Левіна-Костюк М. О. Особливості побудови маркетингових служб суб'єктів аграрного виробництва / М. О. Левіна-Костюк // Вісник Сумського націо-

нального аграрного університету. Серія «Економіка та менеджмент». – 2016. – Вип. 12. – С. 112-115 (0,36 д.а.).

### *У матеріалах наукових конференцій*

11. Левіна М. О. Особливості аграрного маркетингу / М. О. Левіна // Багато-векторність розвитку економіки України : матеріали I Всеукраїнської наукової конференції студентів (Одеса, 27-29 лютого 2008). – Одеса : Лерадрук, 2008. – С. 5-10 (0,27 д.а.).

12. Левіна М. О. Роль маркетингових досліджень у розвитку підприємств / М. О. Левіна // Маркетингова діяльність в умовах фінансово-економічної кризи : збірник матеріалів Міжвузівської науково-практичної конференції студентів, аспірантів, молодих вчених, викладачів (Одеса, 21 травня 2009 року). – Одеса, 2009. – С. 20-22 (0,11 д.а.)

13. Левіна М. О. Теоретичні основи комплексу маркетингу / М. О. Левіна // Стратегії інноваційного розвитку економіки: бізнес, наука, освіта : збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 7-10 квітня 2010 року). – Харків : НТУ «ХП», 2010. – С. 522-524 (0,13 д.а.)

14. Левіна М. О. Сучасні процеси в розвитку маркетингу / М. О. Левіна // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. За матеріалами III Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку України в XXI столітті» (Кам'янець-Подільський, 15-16 квітня 2010 року). – Кам'янець-Подільський, 2010. – С. 259-262 (0,22 д.а.).

15. Левіна М. О. Теоретичні аспекти агромаркетингової комунікаційної політики / М. О. Левіна // Інноваційна парадигма сучасного розвитку маркетингу : збірник матеріалів Міжвузівської науково-практичної конференції студентів, аспірантів, молодих вчених, викладачів (Одеса, 21 травня 2010 року). – Одеса, 2010. – С. 75-78 (0,18 д.а.)

16. Левіна М. О. Оцінка рівня спеціалізації підприємств сільськогосподарських зон Одеської області / М. О. Левіна // Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках : збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 13-14 червня 2013 року). – Одеса, 2013. – С.147-149 (0,17 д.а.).

17. Левіна М. О. Оцінка купівельної поведінки споживачів ринку сільськогосподарської продукції Одеської області / М. О. Левіна // Розвиток національної економіки: теорія і практика : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 3-4 квітня 2015 року). – Івано-Франківськ : ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», 2015. – Частина 2. – С. 195-196 (0,1 д.а.)

18. Левіна М. О. Теоретичні основи управління маркетинговою діяльністю приміських сільськогосподарських підприємств / М. О. Левіна // Розвиток агропромислового виробництва та сільських територій України: проблеми та рішення : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, (Одеса, 18-19 червня 2015 року). – Одеса : ОДАУ, 2015. – с. 51-53 (0,12 д.а.).

## АНОТАЦІЯ

**Левіна-Костюк М.О. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю суб'єктів агробізнесу. – На правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Львівський національний аграрний університет Міністерства освіти і науки України, Львів, 2017.

Дисертацію присвячено обґрунтуванню теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій з формування механізмів стратегічного управління маркетинговою діяльністю суб'єктів агробізнесу.

У дисертації уточнено зміст поняття «управління маркетингом аграрних підприємств», розроблено механізми розвитку інтегрованих агромаркетингових систем. Удосконалено методичний підхід до управління результативністю маркетингової діяльності аграрних підприємств, що базується на системі збалансованих показників. Запропоновано систему показників ефективності маркетингової діяльності аграрного підприємства. Розроблено модель управління розвитком маркетингової товарної, дистрибутивної та цінової політики аграрних підприємств. Обґрунтовано концепцію механізму управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями суб'єктів агробізнесу, що забезпечує одержання максимального синергічного ефекту від реалізації продукції, підвищення ділової репутації, зміцнення торговельної марки, а також збільшення лояльності й задоволення її співробітників.

**Ключові слова:** аграрні підприємства, сільськогосподарська продукція, маркетинг, стратегічне управління, горизонтальна інтеграція, інтегровані маркетингові комунікації.

## АННОТАЦИЯ

**Левина-Костюк М.А. Стратегическое управление маркетинговой деятельностью субъектов агробизнеса. – На правах рукописи.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Львовский национальный аграрный университет Министерства образования и науки Украины, Львов, 2017.

Диссертация посвящена обоснованию теоретико-методических основ и разработке практических рекомендаций по формированию механизмов стратегического управления маркетинговой деятельностью субъектов агробизнеса.

Понятие «управление маркетингом аграрных предприятий» определено как целенаправленная деятельность аграрных хозяйствующих субъектов в части выявления и удовлетворения потребностей потребителей в товарах и услугах с целью сбалансирования и достижения стратегических и тактических целей экономического и социально-экологического характера. Выявлены особенности современного управления маркетинговой деятельностью аграрных предприятий, обусловленные экономическим содержанием данного процесса, его социально-экономическим назначением и влиянием факторов внутренней и внешней среды.

Сформирована система количественных параметров агромаркетинга в контексте продовольственного обеспечения, которая определяет и корректирует векторы маркетингового воздействия субъектов агробизнеса на локальный рынок агропродовольственной продукции и индикаторы продовольственной безопасности территории.

Исследована маркетинговая деятельность 44 аграрных предприятий Одесской области. Установлено, что их ассортиментная политика в значительной степени дифференцирует производственно-хозяйственную деятельность по производственным типам. На основе анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятий различных производственных типов научно обоснованы параметры специализации, концентрации и интенсификации производства аграрной продукции, обеспечивающие высокие конечные показатели функционирования соответствующих субъектов.

Усовершенствована модель управления развитием маркетинговой товарной, дистрибутивной и ценовой политики аграрных предприятий. Она предусматривает сохранение сбалансированности при продаже продукции по различным каналам сбыта. В разрезе отдельных товарных линий приоритет отдается тем, которые обеспечивают максимальную для предприятий экономическую эффективность реализации продукции, а также соблюдение социальной ответственности и экономической целесообразности при осуществлении ценообразования в отношениях с работниками предприятий и арендодателями земли и имущества.

Научно обоснованы перспективы высокоэффективного управления маркетинговой деятельностью в аграрных предприятиях. Разработана экономико-математическая модель оптимизации в аграрных хозяйствующих субъектах товарного ассортимента и продажи аграрной продукции по различным каналам сбыта.

Разработана структурно-функциональная модель горизонтальной маркетинговой системы на принципах кооперации, предусматривающая создание отлаженной системы реализации аграрной продукции, которая позволяет комплексно использовать потенциал всех предприятий и организаций, входящих в рекламную систему.

Разработана концепция механизма управления интегрированными маркетинговыми коммуникациями субъектов агробизнеса как стратегически обоснованной системой, обеспечивающей оптимальное сочетание средств маркетинговых коммуникаций, направленных на целевую и контактную аудиторию аграрных производителей с целью получения максимального синергетического эффекта от реализации продукции, повышение деловой репутации, укрепление торговой марки, а также увеличение лояльности и удовлетворения ее сотрудников.

Сформирована система показателей эффективности маркетинговой деятельности аграрного предприятия, учитывающая его бизнес-ориентацию, согласно которой оптимизируется комплекс маркетинговых функций, ориентированных на достижение стратегических целей с учетом имеющихся ресурсов, что позволяет расширить границы системы сбалансированных показателей.

Разработан методический подход к управлению результативностью маркетинговой деятельности аграрных предприятий, базирующийся на системе сбалансированных показателей. Его использование позволяет поэтапно реализовать действия, необходимые для оценки и повышения результативности маркетинга по критерию

уровня достижения стратегических результатов с помощью маркетинговой деятельности с возможностью последующей декомпозиции по отдельным функциям маркетинга с целью повышения достигнутых результатов и оптимизации используемых ресурсов.

В результате проведенного исследования доказано, что эффективная работа современной аграрной организации возможна только при наличии отлаженной единой комплексной маркетинговой системы и ее функциональных подсистем, объединяющих управление производством, сбытом, снабжением, финансами и персоналом, а также при рациональном использовании информационных ресурсов предприятия, своевременном их распределении, что в конечном итоге существенно повысит эффективность стратегического управления организацией.

*Ключевые слова:* аграрные предприятия, сельскохозяйственная продукция, маркетинг, стратегическое управление, горизонтальная интеграция, интегрированные маркетинговые коммуникации.

## SUMMARY

**Levina-Kostiuk M.O. Strategic management of agribusiness marketing activities. – Manuscript.**

Thesis for obtaining a scientific degree of a candidate of economic sciences in specialty 08.00.04 – Economics and management of enterprises (according to the type of economic activity). – Lviv National Agrarian University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2017

The thesis is devoted to the substantiation of theoretical and methodological foundations and development of practical recommendations on the formation mechanism of strategic management of marketing activities of agribusiness.

The thesis deals with the concept of "marketing management of agricultural enterprises" and mechanisms of integrated agri-marketing systems. Methodical approach to performance management of marketing activity of agricultural enterprises, based on the balanced indices has been improved. The system of efficiency indicators of marketing activity for agricultural enterprises has been offered. The model of management for marketing commodity, distribution and pricing policy of agricultural enterprises has been developed. The concept of integrated management mechanism of agribusiness marketing communications that ensure maximum synergistic effect from sales, improvement of business reputation, strengthening the brand and increase the loyalty and satisfaction of employees has been substantiated.

*Keywords:* agricultural enterprises, agricultural products, marketing, strategic management, horizontal integration, integrated marketing communications.