

naturally take place in line with the modernization of the entire Ukrainian economy, taking into account the social orientation of economic policy due to the general condition of the country – poverty of a large Ukrainian population environmental situation. Today, the idea of social innovation occupies one of the key positions in the policy of developed countries, while in Ukraine it is just beginning to spread and is associated with concepts such as public-private partnership, corporate social responsibility, social entrepreneurship. It is established that the effectiveness of the innovative model of public policy in the system of social protection in today's conditions should be determined by detailed analytical justification of public administration decisions, comprehensive analysis of socio-economic, political, legal, psychological losses and benefits, effectiveness of public administration and professionalism of officials.

Thus, social innovations are innovations that must be introduced to resolve contradictions that arise in the social sphere. Social innovations can be both initiated by the state and purposefully implemented in society, as well as internal spontaneous changes that occur in the process of social self-organization.

Key words: *innovations, social innovations, innovative principles, social protection system, state policy, quality of life, standard of living*

УДК: 659.3

DOI: 10.31395/2415-8240-2022-100-2-28-43

ОБҐРУНТУВАННЯ РОЗВИТКУ МОДЕЛЕЙ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

О. М. ВАРЧЕНКО, доктор економічних наук

О. О. ВАРЧЕНКО, доктор філософії

Білоцерківський національний аграрний університет

Н. О. ВЕРНЮК, кандидат економічних наук

Уманський національний університет садівництва

У статті висвітлено еволюцію досліджень в області розвитку моделей маркетингової діяльності підприємницьких структур, зокрема, поєднання маркетингу та підприємництва. Систематизовано особливості здійснення маркетингової діяльності аграрними підприємствами у сучасних умовах та її впливу на результативність їх господарської діяльності.

Ключові слова: *маркетингові моделі, підприємницька орієнтація, клієнтська орієнтація, базові маркетингові компетентності, динамічні маркетингові компетентності, аграрні підприємства.*

Постановка проблеми. Вивчення питань впливу маркетингової діяльності на формування та посилення конкретних позицій бізнесових структур є актуальними та повністю не дослідженими внаслідок відсутності об'єктивної статистичної інформації та недостатності комплексних емпіричних робіт, а

також високої мінливості ринкового середовища, ускладненням маркетингового та підприємницького середовища, яке потребує постійного удосконалення та розвитку клієнтоорієнтованих моделей на основі поглиблення знань та компетентностей товаровиробників в області маркетингу.

Доведено, що основною причиною банкрутства бізнесових структур є недостатні знання та досвід в різних областях управління маркетинговою діяльністю. Результати власних опитувань керівників аграрних підприємств Київської області свідчать про те, що неефективний та нерегулярний маркетинг є третьою за значимістю невирішеною проблемою, яка стримує їхній розвиток після нестачі кваліфікованого персоналу та компетентностей у власника (менеджера). Водночас, серед факторів зовнішнього середовища найбільш високу оцінку одержали низька дієвість інструментів державного регулювання та посилення монополізації на окремих ринках агропродовольства. Отже, прояв стримуючих чинників у розвитку маркетингової діяльності аграрних підприємств має місце як у зовнішньому, так й внутрішньому середовищі, що зумовлює необхідність використання обґрунтованих маркетингових програм на регулярній основі з метою гнучкої адаптації до умов кон'юнктури ринку.

У зв'язку із цим вивчення особливостей діяльності підприємницьких структур агробізнесу та обґрунтування раціональних маркетингових моделей є актуальним, оскільки забезпечує їх результативність та посилення конкурентних позицій на цільових сегментах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Узагальнення наукових публікацій в області маркетингу підприємницьких структур дозволило встановити, що за кордоном вивчення специфіки маркетингових моделей розпочато у 1982 р., завдячуючи проведенню спеціальної наукової конференції та створенню спеціальної групи в рамках Американської маркетингової академії. Основними дослідниками в цій області є: Hills G. E., Morris M. N., Paul G., Hisrich, R. D., Carson D. J., Gilmore A., Cromie, McGowan, Reynolds P., Hultman C. M., Miles M. P., Simpson M., Padmore J., Taylor N., Frecknall-Hughes J., Collingson E., Shaw E. та інші. Ці дослідження сформували теоретичне підґрунття та виділили специфічні підходи до організації та проведення маркетингової діяльності бізнесових структур.

Вивченням особливостей маркетингової діяльності аграрних підприємств займалися й вітчизняні дослідники, серед яких доцільно виділити наступних: І. В. Артимонова [1], О. М. Варченко [2], Ю. М. Гальчинська [3], Я. С. Ларіна [4], Р. П. Мудрак [4] та багато інших. Вивчення наукових праць в досліджуваній проблемі дозволив встановити, що у вітчизняній практиці функціонування аграрних підприємств існує розрив між теоретичними розробками та їх практичним використанням внаслідок нестачі емпіричних досліджень. Саме ця обставина зумовила необхідність дослідження середовища функціонування малих аграрних підприємств та систематизація особливостей їх поведінки на цільових сегментах, що дозволить обґрунтувати раціональні моделі їх маркетингової діяльності.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад формування маркетингових моделей суб'єктами бізнесу та розробка практичних рекомендацій щодо їх реалізації в реальних умовах ведення підприємницької діяльності з метою досягнення їх ефективності та посилення конкурентних позицій на цільових сегментах.

Методика досліджень. Вивчення моделей маркетингової діяльності бізнесових структур базується на сучасних концепціях теорії маркетингу (ринкової та клієнтської орієнтації, маркетингових практик, маркетингових знань та компетентностей), а також на концепціях маркетингу підприємств та підприємницького маркетингу. При проведенні дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання. Так, абстрактно-логічний та монографічний методи використовувалися в процесі узагальнення зарубіжної та вітчизняної наукової літератури та формування висновків дослідження. Метод системного аналізу, індукції та дедукції при систематизації підходів дефініції маркетингових моделей та особливостей їх використання аграрними підприємствами, якісних методах дослідження (опитування) керівників та менеджменту аграрних підприємств, що дозволило визначити напрями формування обґрунтованих моделей маркетингової діяльності, за яких досягається зростання підприємства, підвищення його ефективності та посилення конкурентних позицій на цільових сегментах.

Результати досліджень. Відомо, що у процесі еволюції маркетингу сформувалося кілька його концепцій: удосконалення виробництва; удосконалення товару; інтенсифікації комерційних зусиль; класичного маркетингу; соціально-етичного; взаємовідносин. Зазначимо, що сучасна концепція маркетингу взаємодії поки що реалізується в досить обмежених масштабах внаслідок територіального розосередження і взаємної віддаленості об'єктів агропромислового виробництва, недостатньої розвиненості та низьких якісних характеристик виробничої інфраструктури, переважно низьких доходів населення, недостатньої обізнаності покупців щодо якості та властивостей продукції, здебільшого орієнтації на виживання.

Економічна сутність маркетингу являє собою концепцію управління виробництвом і реалізацією, спрямовану на вивчення ринку й активний вплив на ринкову кон'юнктуру для найбільш повного і швидкого задоволення споживчого попиту, з одного боку, і одержання прибутку – з іншого. Вихідна ідея маркетингу полягає в тому, щоб виробляти те, що бажає і потребує покупець, що зможе задовольнити його потреби і запити; за тією ціною, яку він готовий заплатити; в тому місці, де він хотів би придбати даний товар; при цьому виробник повинен отримати власну вигоду, тобто маркетинг передбачає визначення, створення, відтворення й підтримку взаємовигідних відносин обміну.

У вітчизняній практиці агробізнесу використовуються засади маркетингу, розроблені зарубіжною наукою і практикою. Доведено необхідність адаптації закордонної практики українськими товаровиробниками у вітчизняних умовах

агропродовольчого ринку, оскільки однією із передумов виходу із кризи є формування цілісності у галузі на основі інтеграції технологічного процесу.

У сільськогосподарському виробництві маркетингові інструменти використовуються дещо обмежено, що пов'язано з дефіцитом сільськогосподарської продукції та консерватизмом топ-менеджерів агробізнесу. Встановлено, що специфічні особливості різних видів продукції за споживчими властивостями, суспільної вагомості у забезпеченні продовольчої безпеки, умов зберігання та продажу, цілей виробництва і споживання, умов функціонування товарних ринків формують особливості складових аграрного маркетингу.

Маркетинг аграрної продукції розглядається нами як комплексна система поєднання інтересів господарюючих суб'єктів з виробництва продукції якісної та безпечної продукції, її переробки, товароруку та реалізації, яка спрямована на взаємовигідне задоволення раціональних потреб усіх суб'єктів ринку, у тому числі державних і громадських потреб, а також сприяє реалізації засад сталого розвитку та формуванню довготривалих партнерських відносин. До складових комплексу маркетингу відносять: товарну, цінову, розподільчу та комунікаційну політику підприємства.

На систему маркетингу агропродовольчої продукції впливають такі фактори: швидкоплинний її характер; нестабільність цін і коливання пропозиції; промисловий характер виробництва; наявність альтернативних видів м'ясної продукції; спеціалізація виробництва і т. д. Отже, маркетинг агропродовольчої продукції – це особлива сфера маркетингу, яка характеризується специфікою продукції й виробництва, її реалізації, переробки, має певний рівень самостійності та водночас взаємопов'язана із маркетингом інших секторів національного господарства. Саме тому важливим питанням є обґрунтування раціональних моделей маркетингової діяльності аграрних підприємств, які забезпечували б стійкість на цільових ринках та підвищували конкурентоспроможність.

Ми поділяємо підхід до дефініції маркетингової моделі як сукупності маркетингових компетентностей та здібностей на різних рівнях управління підприємством. Так, компетентності та здібності визначають маркетингову модель як структурований опис рівня та механізму реалізації клієнтоцентричності підприємства, яка є основою маркетингової стратегії та бізнес-процесів на корпоративному, діловому та функціональному рівнях, а також цільових матеріальних та нематеріальних активів [6,7]. Вважаємо, що така дефініція є досить практикоорієнтованою, оскільки вимагає чіткого визначення набору маркетингових компетентностей та пов'язаних із ними бізнес-процесів на всіх рівнях управління підприємством. У цілому поділяючи даний підхід, необхідно зазначити, що опис маркетингових моделей великих підприємств, оскільки базується на трьох рівнях управління – корпоративному, діловому та функціональному, у більшості орієнтується на корпоративний маркетинг та корпоративні маркетингові моделі. Тому, більшість досліджень в області маркетингових моделей аграрних підприємств, пов'язані із великими

підприємствами, де є чіткі рівні управління та маркетингові компетентності і/або бізнес-процеси на кожному рівні.

Зважаючи на тему даного дослідження вбачається за доцільне розглянути два важливих питання – визначити складові маркетингових моделей та особливості їх використання малими аграрними підприємствами. Встановлено, що в зарубіжній літературі з маркетингу, маркетингова модель описується на основі таких елементів: ринкової (маркетингової або клієнтської) орієнтації. Серед основних дослідників у цьому напрямі доцільно виділити праці таких дослідників Kohli and Jaworski, Narver and Slater. До найбільш відомих є: активна, реактивна та інтерактивна ринкові орієнтації; поєднання маркетингових здібностей компанії. У рамках цього підходу розглядаються різні набори та оцінюється рівень розвитку маркетингових здібностей і/або компетентностей підприємства; маркетингові практики як набір маркетингових інструментів, які використовують підприємства при реалізації маркетингової діяльності [8, 9]. Зазначимо, що усі перелічені вище підходи мають свій специфічний інструментарій для формування маркетингових моделей у вигляді стандартизованих інструментів.

Під маркетинговими моделями розуміють опис ролі маркетингу у розвитку підприємства та його вплив на процес прийняття управлінських рішень. Очевидно, що найкраще цей вплив описується концепцією ринкової орієнтації. Однак, оскільки специфіка маркетингу малих аграрних підприємств пов'язана із особливостями самого підприємця, то часто роль маркетингу і маркетингова модель описується не лише ринкової (клієнтської) орієнтації, але й підприємницькою орієнтацією. Вважаємо, що «клієнтоорієнтованість» і «підприємницька орієнтованість» є елементами, які у зарубіжній літературі досліджуються досить активно, починаючи із 90-х років минулого століття. Однак, на сучасному етапі ці конструкти найчастіше використовуються у рамках вивчення питань впливу ринкової та підприємницької орієнтації бізнесу, як малого, так й великого, на загальну результативність діяльності підприємства [10]. Таку обставину пояснити наступним: розвиток агробізнесу на сучасному етапі забезпечується на основі ключових компетентностей, які розглядаються як здатність до забезпечення високої клієнтоорієнтованості та інноваційної активності щодо формування та посилення конкурентних переваг, підвищення стратегічної стійкості [11].

Дослідники зазначають, що клієнтоорієнтована та підприємницька орієнтації маркетингу є внутрішніми можливостями підприємства, які забезпечують успіх на турбулентних ринках, де має місце орієнтація на споживача, яка сприяє кращому просуненню інновацій [12, 13]. Хоча обидва підходи є взаємопов'язаними, але вони відрізняються між собою, оскільки відображають різні стратегічні цінності та орієнтири бізнесу. Так, традиційно підприємницьку орієнтацію пов'язують із пошуком підприємством нові ринкові можливості [14, 15], що забезпечує його інноваційну проактивність, посилює конкурентні переваги. На противагу цьому, ринкова орієнтація (клієнтоорієнтованість) пов'язана зі здатністю планування ринкової діяльності, оскільки передбачає, що

підприємство раціонально збирає, обробляє та поширює у внутрішньому середовищі ринкову інформацію про своїх клієнтів, формуючи на її основі клієнт орієнтовану культуру, стратегію та тактику (маркетинг-мікс) [16]. Очевидно, що взаємозв'язок між цими орієнтаціями маркетингової діяльності, змушує дослідників вивчати їх спільний вплив на результативність діяльності малих підприємств, в т.ч. аграрних. Спираючись на результати досліджень, які підтверджують взаємозв'язок між ними, існує необхідність у проведенні досліджень цих підходів з метою розробки напрямів підвищення ефективності агробізнесу та інновацій [10, 15, 17].

Відомо, що концепцію орієнтації на споживачів як елемент корпоративної культури вперше сформульовано Deshpande and Webster (1989), які визначили її як «... набір переконань, які становлять інтереси клієнта ... для того, щоб забезпечити прибутковість підприємства у довгостроковій перспективі» [16]. Отже, на основі цього сформовано було клієнтоорієнтований підхід у корпоративному управлінні на відміну поширеному у той час конкурентному підходу. Дещо пізніше були опубліковані праці, що представляли концепцію ринкової орієнтації, які також її розглядали як культуру та набір поведінкових наслідків, наголошуючи не стільки на покупцях, скільки на вмінні підприємства збирати, аналізувати та поширювати ринкову інформацію у внутрішньому середовищі з метою її використання у процесах планування і прийняття управлінських рішень. Отже, у цьому підході простежується також конкурентний принцип стратегічного розвитку підприємства, який представляє собою перший етап розвитку клієнтоорієнтованості.

Вважаємо, що концепція ринкової орієнтації та орієнтації на клієнта є тотожними, що доведено у дослідженнях еволюції клієнтоцентричного маркетингу, у якому виділено продуктову, ринкову орієнтацію та орієнтацію на клієнта. При цьому ринкова орієнтація пов'язувалася із масовими та нішовими ринками, а орієнтація на клієнта із окремими споживачами [19]. Так, клієнтоцентричний маркетинг є пов'язаним із розумінням та задоволенням нужд, потреб індивідуальних клієнтів замість потреб масових ринків. У якості основних інструментів його реалізації використовуються маркетинг співпраці, аутсорсинг споживачів, фіксовані затрати на маркетинг та формування клієнтоцентричної організації.

Зазначимо, що перехід від конкурентного до клієнтоорієнтованого підходу чітко простежується при еволюції не стільки маркетингу, а стратегічного менеджменту в цілому. На сьогодні у зарубіжних публікаціях простежується тренд посилення клієнтоорієнтованості підприємства, який передбачає перехід до клієнтоцентричності (орієнтація на індивідуального споживача) та клієнто-домінуючої логіці маркетингу. Клієнто-домінуюча логіка базується на розумінні логіки покупця і того, як пропозиція підприємства в екосистемі покупця [20].

Вважаємо, що маркетингова орієнтація підприємства визначається значимістю або розвиненістю маркетингових функцій у системі управління підприємством на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях, що

відображається на розвитку клієнтоорієнтованої культури, стратегічному плануванні та ефективності господарської діяльності, сформованим прямими та зворотними зв'язками між підрозділами підприємства та із зовнішнім середовищем з метою коригування стратегії розвитку [21]. Встановлено відсутність єдиного підходу до розуміння маркетингової діяльності на основі клієнтоорієнтованості, що дозволяє представити його розвиток на основі еволюції маркетингу та його роді у прийнятті стратегічних рішень. При цьому найбільш адекватний підхід до пояснення терміну «орієнтація на клієнта» лежить в області зміни парадигми стратегічного менеджменту із продукту на конкуренцію, а із конкуренції на покупця.

Встановлено, що у сучасних умовах для підприємницьких структур, у т.ч. й аграрних не залежно від розмірів та спеціалізації, драйвером формування стійких позицій на ринку є інновації, реалізація яких пов'язана із підвищеними ризиками, які на себе перебирає підприємець. Посилення цих ризиків спостерігається в останні роки, що пов'язано зі зміною технологічного укладу та становлення економіки знань. Перехід до клієнтоорієнтованості можна розглядати як реакцію на ріст інноваційних ризиків як результату проактивної маркетингової орієнтації та бажання їх знизити за рахунок тісної взаємодії із клієнтами.

Отже, у сучасних умовах забезпечення ефективної діяльності вимагає від підприємства поєднання високої орієнтації на клієнта із високою підприємницькою орієнтацією, що зумовлює як формуванню проактивної інноваційної поведінки, так й тісній інтеграції із споживачами з метою забезпечення стійкого розвитку. Зазначимо, що вперше підприємницький феномен було обґрунтовано Miller and Friesen [22], які виділили різницю між консервативною та підприємницькою моделями інновацій. Водночас, найбільш повно підприємницьку орієнтацію розкрито у праці Lumpkin and Dess, які її розглядали як «процеси, практики та діяльність з прийняття рішень, які сприяють виходу на нові ринки» [23, с. 136]. Отже, підприємницька орієнтація означає постійний пошук потенційних можливостей виходу на нові ринки, що може сприяти формування конкурентних переваг підприємницьких структур.

Поділяємо думку науковців про те, що підприємницька орієнтація як діяльність можна оцінити на основі таких елементів: здатністю прийняти ризик; рівнем проактивності та інноваційності суб'єктів господарювання [23].

Так, здатність прийняти ризик пов'язана із бажанням підприємця функціонувати у турбулентному середовищі, у якому кінцеві результати діяльності характеризуються високою невизначеністю. Проактивність, у свою чергу, означає бажання домінувати серед конкурентів, створювати нові тренди, ринки і попит, активно формувати нове середовище. Інноваційність означає готовність підприємства генерувати та реалізовувати нові ідеї у всіх сферах діяльності від процесів управління до виробництва та діяльності на цільових сегментах, характеризує рівень його залучення у неперервний інноваційний процес. Як доводять реальні умови функціонування бізнесових структур, підприємства із високим рівнем підприємницької проактивності є успішними в

створенні нових організаційних форм реалізації маркетингової діяльності на основі гнучкого пристосування свої конкурентних переваг до умов ринкової кон'юнктури., тобто спроможні створювати нові ринки та попит. Водночас, сучасні бізнесові структури функціонують у складному середовищі, яке вимагає високої фаховості від підприємця, а не лише ініціативи, готовності до ризику. Очевидно, що ці всі характеристики без орієнтації на клієнта можуть привести підприємця до високих затрат та подальшого банкрутства. Саме тому успішна підприємницька діяльність все частіше базується на систематичному вивченні попиту та позиції на цільових сегментах ринку, поведінки споживачів, тісній співпраці із ними, їх інтеграції в інноваційний цикл на різних стадіях розробки інновацій. Підсумовуючи вищезазначене, можна зробити висновок про те, що інноваційна природа підприємницької орієнтації забезпечує її тісний взаємозв'язок із маркетингом та орієнтацією на клієнта, які є основою забезпечення ефективності маркетингових моделей бізнесових структур (рис. 1).

Підприємницька орієнтованість	висока	Модель проактивної ринкової орієнтації	Модель регулярного і підприємницького маркетингу
	низька	Модель автономного внутрішнього маркетингу	Модель реактивної орієнтації на споживача
		низька	висока
	Клієнтоорієнтованість		

Рис. 1. Маркетингові моделі розвитку підприємницьких структур

Джерело: узагальнено авторами

На рис. 1 представлено чотири можливих моделі маркетингової діяльності підприємницьких структур. Так, перший підхід – маркетингова модель проактивної ринкової орієнтації означає, що підприємство (підприємець) реалізує свої ідеї (інновації) фактично у відриві від урахування нужд та побажань споживача, без вивчення ринкового попиту, тобто на основі перебирання повного ризику на себе. Така модель є високоризиковою, однак за умови позитивного прийняття споживачами інноваційної розробки створює можливості до відкриття нових ринків, повного використання ринкових можливостей та посилення конкурентних позицій на цільових сегментах.

Водночас, низька підприємницька орієнтація та висока орієнтація на клієнта, відповідають маркетинговій моделі реактивної орієнтації на покупця, які характеризують обережну маркетингову стратегію підприємця, який впроваджує інноваційні розробки на основі тісної взаємодії зі споживачами, які безпосередньо беруть участь в інноваційному процесі, та можуть бути ініціаторами нових ідей. Перевагою цієї моделі є низькі інноваційні та комерційні ризики, а недоліком – відсутність проактивності, що не дозволяє підприємству стати лідером на цільових ринках. Дана модель передбачає реалізацію еволюційних інновацій та не дозволяє підприємству інтегрувати клієнтів у процеси одержання інформації щодо їхніх побажань та вимог.

Найбільш раціональною маркетинговою моделлю є модель клієнтоорієнтованого та одночасно підприємницького маркетингу, яка поєднує риси як підприємницької орієнтації, так й високої орієнтації на клієнтів. Поєднання цих двох видів орієнтацій забезпечує одночасно проактивність та інтерактивність підприємства, реалізувати які у практичній діяльності бізнесових структур складно, оскільки в ній є суперечності. Водночас, вміння підприємства із суперечностей створювати цінності сутністю підприємницького маркетингу.

Найменш успішною є модель автономного внутрішнього маркетингу, коли підприємець або не розвиває бізнес взагалі, або всі зміни виникають на основі ідей, які виникли всередині підприємства без зв'язку із ринком та споживачами. Очевидно, що така модель приводить до втрати бізнесу.

Узагальнюючи вищезазначене, можна зробити висновок, що зміна «орієнтація на інновацію» на «підприємницьку орієнтацію» дозволяє запропонувати підхід до вивчення актуальності поєднання підприємницької та клієнтської орієнтації на вітчизняних споживчих та промислових ринках в умовах складних глобальних технологічних змін, а також в специфічних ринкових умовах.

Зазначимо, що дослідження впливу інструментів маркетингу на діяльність підприємницьких структур, у зарубіжній літературі, здійснюється на основі: оцінки впливу ринкової (маркетингової або клієнтської) орієнтації на підприємство (її результативністю); оцінки впливу маркетингових компетентностей на результативність підприємства. Ці два підходи не суперечать, а доповнюють один одного, оскільки ринкова орієнтація визначається як на основі культури маркетингу, тобто комплексу цінностей підприємницької структури. Водночас, наявність та рівень маркетингових компетентностей дозволяє діагностувати реальний рівень розвитку маркетингу та бізнес-процесів, що є наслідком наявності у підприємства культурних орієнтацій.

Нами проведено опитування менеджерів аграрних підприємств, організацій збутової логістики у Київській області, який дозволив виділити найбільш важливі компетентності в області маркетингової діяльності бізнесових структур. Так, нами виділено наступні компетентності, які розміщено по мірі зниження їх впливу на результативність діяльності: об'єктивність, своєчасність маркетингової інформації та вміння її використовувати при прийнятті управлінських рішень; розробка нових та удосконалених продуктів; управління цінами: сегментування ринку; побудова довгострокових партнерських відносин із постачальниками і посередниками; управління продажами; дієва система просування продуктів на цільових сегментах ринку; маркетингове планування; організація маркетингової діяльності; реалізація маркетингової діяльності та її контроль.

Водночас, нами не виділено особливості формування маркетингових компетентностей залежно від розмірів аграрного підприємства. Це пояснюється тим, що на малих аграрних підприємствах досить складно виділити

управлінські рівні, оскільки власник дуже часто є директором і менеджером, який самостійно здійснює управління комплексом маркетингу підприємства. Маркетингові компетентності та здібності також бувають не чіткими у розрізі співробітників, а бізнес-процеси можуть здійснюватися неформально, а рівень їх зрілості незначний, що вимагає поглибленого вивчення маркетингових компетентностей у малих аграрних підприємствах.

Узагальнення сучасної літератури з маркетингу дозволило виділити важливий тренд щодо вивчення специфіки формування та впливу динамічних маркетингових здібностей (*dynamic marketing capabilities*) на результативність підприємства [18, 24]. Очевидно, що стійкий розвиток аграрних підприємств також може бути забезпеченим на основі динамічних здібностей.

Зазначимо, що концепція здібностей (компетентностей) і динамічних здібностей належить Тису, який посилається на той факт, що спільні ідеї цієї концепції взято із праць Шумпетера та інших дослідників в області інновацій. Так, у шумпетерівській теорії зроблено акцент на особистості та здібностях підприємця, а інші автори розвивали ресурсний підхід до бізнесу. Водночас, найбільш важливі ідеї, пов'язані із виявленням впливу здібностей на діяльність підприємства та його технологічні інновації, Тис узагальнив у концепції динамічних здібностей та довів, що підприємство з метою забезпечення стійкості до зміни зовнішнього середовища повинно вміти гнучко адаптуватися на основі зміни внутрішніх здібностей [25]. Під динамічними здібностями автор розуміє здатність інтегрувати та змінювати зовнішні та внутрішні компетентності підприємства відповідно до змін середовища. Ним визначено чотири види основних процесів, які формують динамічні здібності: здатність до сприйняття (*sensing capability*); здатність до навчання (*learning capability*); здатність до інтеграції (*integrating capability*); здатність до координації (*coordinating capability*). Отже, динамічні здібності повинні сприяти підприємству змінюватися відповідно до ринкової інформації про стан кон'юнктури цільового ринку та знань, що дозволяє обґрунтувати пріоритетні напрями та сутність змін, генерувати інновації та впроваджувати їх у бізнес-процеси. Очевидно, що механізми реалізації динамічних здібностей відрізняються залежно від розмірів підприємства.

У подальшому ідея наявності у підприємств динамічних здібностей набула розвитку, внаслідок чого була сформовано поняття динамічних маркетингових здібностей, які визначають як «здібності, зорієнтовані на розвиток, поширення та інтеграцію в підприємстві знань про ринок, клієнтах і конкурентах» [26, с. 409]. Отже, за такого підходу важливо забезпечити на аграрному підприємстві формування та управління знаннями про ринок, конкурентів та споживачів.

Аналіз маркетингової діяльності на основі бізнес-процесів вимагає використання принципів теорії процесного управління. Відповідно до цієї теорії розвиток бізнес-процесів призводить до формування зрілого підприємства, яке спроможне раціонально управляти бізнес-процесами з метою досягнення стратегічних цілей. Бізнес-процес визначається як сукупність

певних видів діяльності, які перетворюють ресурси на вході в продукти (послуги) на виході, останні обов'язково повинні мати цінність для споживачів. За такого підходу, будь-який бізнес-процес можна вважати маркетинговим, або клієнтоорієнтованим. Однак, вважаємо, що бізнес-процеси є маркетинговими, якщо реалізуються на основі концепції цінностей та інструментів маркетингу, або виконується в рамках маркетингових функцій – дослідження ринку, споживачів, сегментування ринку, управління взаємовідносинами із клієнтами, постачальниками, посередниками та інше. Отже, будь-яка маркетингова компетенція з метою її повної реалізації підприємством повинна перетворитися у маркетинговий бізнес-процес, оскільки в іншому випадку вона не буде результативною. Це дозволяє зробити висновок про те, що маркетингова модель може складатися із маркетингових бізнес-процесів на всіх рівнях управління підприємством.

Розвиток маркетингових моделей бізнесових структур у сучасних умовах забезпечується на основі автоматизації маркетингової діяльності, насамперед впровадженням CRM-систем). Аграрні підприємства у сучасних умовах розвивають бізнес-процеси із використанням інноваційних розробок у їх роботизації та автоматизації та визначають стратегічні цілі розвитку в підвищенні рівня управління ключових процесів, що відповідно необхідно враховувати при розробці маркетингових моделей та їх реалізації.

Висновки. Узагальнення сучасних концепцій, пов'язаних із розробкою маркетингових моделей розвитку бізнесових структур в умовах посилення невизначеності та ризику, можна виділити такі рівні їх формування: ціннісний – сукупність ціннісних орієнтацій підприємця (поєднання маркетингової та інноваційної орієнтації); компетентнісний – комплекс розвитку маркетингових компетентностей (базових та динамічних) і значущості їх впливу на результативність діяльності підприємства; операційний (процесний) – рівень здійснення формалізованих маркетингових бізнес-процесів.

Узагальнення зарубіжної наукової літератури в області маркетингу дозволило встановити, що під маркетинговими моделями розуміють клієнтоорієнтовану систему цінностей, набір маркетингових компетентностей та бізнес-процесів. Отже, з метою забезпечення формування нових та посилення існуючих конкурентних переваг вітчизняних підприємницьких структур доцільно сприяти як орієнтації на клієнта, так і підприємницькій орієнтації, а також розвивати динамічні маркетингові здібності та базові маркетингові компетентності.

Маркетингова модель будь-якого підприємства представляє собою сукупність ціннісних орієнтацій, тобто поєднання підприємницької та клієнтської орієнтації, формується під впливом базових та динамічних маркетингових компетентностей, які забезпечують високий рівень здійснення маркетингових бізнесових процесів.

Виділено основні динамічні маркетингові компетентності, які формують стійкість ринкової позиції аграрних структур; чутливість до змін ринкового попиту та вміння ідентифікувати ринкові тренди; здатність впроваджувати

інноваційні розробки в маркетингові процеси та навчати ним персонал; здатність до комунікації із постачальниками, посередниками, клієнтами та іншими стейкхолдерами; здатність залучати зовнішні маркетингові ресурси за рахунок реалізації колаборацій та партнерств. Доведено, що динамічні маркетингові компетентності сприяють зниженню ризиків та витрат на маркетинг та інноваційні розробки за рахунок залучення ресурсів партнерів, а також допомагають швидкій адаптації до змін зовнішнього середовища.

Література:

1. Артимонова І. В. Організація ефективного просування продукції на агропродовольчому ринку. *Економіка та управління АПК*. 2017. № 1. С. 44–53.
2. Варченко О. М., Герасименко І. О., Дмитрик О. В., Вернюк Н. О. Особливості формування маркетингових каналів розподілу сільськогосподарської продукції особистого селянського господарства (ОСГ). *Економіка та управління АПК*. 2021. № 1. С. 198–212.
3. Гальчинська Ю. М. Структура маркетингового забезпечення розвитку ринку біоенергетики. *Науковий вісник НУБіП України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2018. Вип. 290. С. 40–48.
4. Ларіна Я. С., Завальнюк К.С. Маркетингові стратегії зростання аграрних формувань: монографія. К.: ЦУЛ, 2019. 276 с.
5. Мудрак Р. П., Цимбалюк Ю. А., Корман І. І. Маркетинговий аналіз національного ринку молока та молочної продукції. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №8(182). С. 69–84.
6. Райко Д. В., Лебедева Л. Е. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 107–123.
7. Артимонова І. В. Концепція маркетинг-міксу як основа програмноцільового підходу до організації маркетингової діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 94–101.
8. Brodie R. J., Coviello N. E., Brookes R. W., Little V. Towards a paradigm shift in marketing? An examination of current marketing practices. *Journal of Marketing Management*. 1997. Vol.16 (5). P. 383–406.
9. Coviello N. E., Brodie R. J. Contemporary marketing practices of consumer and business-to-business firms: how different are they? *Journal of business and Industrial Marketing*. 2001. Vol. 16 (5). P. 382–400.
10. Atuahene-Gima K., Ko A. An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organization Science*. 2001. Vol. 12(1). P.54–74.
11. Berthon P., Hulbert J. M., Pitt L. To serve or create? Strategic orientations toward customers and innovation. *California Management Review*. 1999. Vol. 42(1). P. 37–58.
12. Lee C., Lee K., Pennings J.M. Internal capabilities, external networks and performance: a study of technology-based ventures. *Strategic Management Journal*. 2001. Vol. 22. P. 615–640.
13. Webb J. W., Ireland R. D., Hitt M. A., Kistruck G. M., Tihanyi L. Where is the opportunity without the customer? An integration of Marketing activities, the entrepreneurship process? *And institutional theory. Journal of the Academy of Marketing Science*. 2011. Vol. 39 (4). P. 537–554.

14. Lumpkin G. T., Dess G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*. 1996. Vol. 21 (1). P. 135–172.
15. Matsuno K., Mentzer J.T., Ozsomer A. The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*. 2002. Vol. 66(3). P. 18–32.
16. Deshpande R., Farley J., Webster F. E. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*. 1993. Vol. 57(1). P. 23–37.
17. William B. E., Sinkula J. M. The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses. *Journal of Small Business Management*. 2009. Vol. 47(4). P. 443–464.
18. Bruni D. S., Verona G. Dynamic Marketing Capabilities in Science-based Firms: an Exploratory Investigation of the Pharmaceutical Industry. *British Journal of Management*. 2009. Vol. 20. P. 101–117
19. Sheth J. N., Sisodia R. S., Sharma A. The antecedents and consequences of Customer-Centric Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2000. Vol. 28. № 1. P. 55–66.
20. Heinonen K., Strandvik T. Customer-dominant logic: foundations and implications. *Journal of Services Marketing*. 2015. Vol. 29. № 6/7. P. 472–485.
21. Варченко О. М., Артимонова І. В., Герасименко І. О. Формування системи управління результативністю маркетингової діяльності аграрних підприємств на основі системи збалансованих показників. *Економічний дискурс*. 2020. Вип. 2. С. 95–108.
22. Miller D., Friesen P. H. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*. 1982. Vol. 3. P. 1–25.
23. Lumpkin G. T., Dess G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*. 1996. Vol. 21 (1). P. 135–172.
24. Tartaglione A. M., Vincenzo Formisano A. Dynamic View of Marketing Capabilities for SMEs' Export Performance. *International Journal of Marketing Studies*. 2018. Vol. 10. № 1. P. 108–134.
25. Teece D. J., Pisano G. The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*. 1994. Vol. 3(3). P. 537–556.
26. Barrales-Molina V., Martínez-López F. J., Gázquez-Abad J. C. Dynamic Marketing Capabilities: Toward an Integrative Framework: Dynamic Marketing Capabilities. *International Journal of Management Reviews*. 2014. Vol. 16(4). P. 397–416.

References:

1. Artimonova, I. V. (2017). Organization of effective product promotion in the agri-food market. *Economics and management of agro-industrial complex*, 2017, no. 1, pp. 44–53. (in Ukrainian).
2. Varchenko, O. M., Gerasimenko, I. O., Dmitry, O. V., Vernyuk, N. O. (2021). Features of the formation of marketing channels for the distribution of agricultural products of personal farming (OSG). *Economics and management of agro-industrial complex*, 2021, no. 1, pp. 198–212. (in Ukrainian).

3. Galchinskaya, Y. M. (2018). The structure of marketing support for the development of the bioenergy market. *Scientific Bulletin of NULES of Ukraine. Series: Economics, agricultural management, business*, 2018, iss. 290, pp. 40–48. (in Ukrainian).
4. Larina, J. S., Zavalnyuk, K. S. (2019). *Marketing strategies for the growth of agrarian formations*. K.: CUL, 2019. 276 p. (in Ukrainian).
5. Mudrak, R. P., Tsymbalyuk, Y. A., Korman, I. I. (2016). Marketing analysis of the national market of milk and dairy products. *Current economic problems*, 2016, no. 8 (182), pp. 69–84. (in Ukrainian).
6. Raiko, D. V., Lebedeva, L. E. (2015). Marketing management model in the management system of an industrial enterprise. *Marketing and innovation management*, 2015, no. 1, pp. 107–123. (in Ukrainian).
7. Artimonova, I. V. (2014). The concept of marketing mix as the basis of program-targeted approach to the organization of marketing activities of the enterprise. *Current economic problems*, 2014, no. 4, pp. 94–101. (in Ukrainian).
8. Brodie, R. J., Coviello N. E., Brookes R. W., Little V. (1997). Towards a paradigm shift in marketing? An examination of current marketing practices. *Journal of Marketing Management*, 1997, vol.16 (5), pp. 383–406.
9. Coviello, N. E., Brodie, R. J. (2001). Contemporary marketing practices of consumer and business-to-business firms: how different are they? *Journal of business and Industrial Marketing*, 2001, vol. 16 (5), pp. 382–400.
10. Atuahene-Gima, K., Ko, A. (2001). An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organization Science*, 2001, vol. 12(1), pp. 54–74.
11. Berthon, P., Hulbert, J. M., Pitt, L. (1999). To serve or create? Strategic orientations toward customers and innovation. *California Management Review*, 1999. vol. 42(1), pp. 37–58.
12. Lee, C., Lee, K., Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks and performance: a study of technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 2001, vol. 22, pp. 615–640.
13. Webb, J. W., Ireland, R. D., Hitt, M. A., Kistruck, G. M., Tihanyi, L. (2011). Where is the opportunity without the customer? An integration of Marketing activities, the entrepreneurship process? *And institutional theory*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2011, vol. 39 (4), pp. 537–554.
14. Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 1996, vol. 21 (1), pp. 135–172.
15. Matsuno, K., Mentzer, J. T., Ozsomer, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 2002, vol. 66(3), pp. 18–32.
16. Deshpande, R., Farley, J., Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 1993, vol. 57(1), pp. 23–37.
17. William, B. E., Sinkula, J. M. (2009). The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses. *Journal of Small Business Management*, 2009, vol. 47(4), pp. 443–464.
18. Bruni, D. S., Verona, G. (2009). Dynamic Marketing Capabilities in Science-based Firms: an Exploratory Investigation of the Pharmaceutical Industry. *British Journal of Management*, 2009, vol. 20, pp. 101–117

19. Sheth, J. N., Sisodia, R. S., Sharma, A. (2000). The antecedents and consequences of Customer-Centric Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2000, vol. 28, no. 1, pp. 55–66.
20. Heinonen, K., Strandvik, T. (2015). Customer-dominant logic: foundations and implications. *Journal of Services Marketing*, 2015, vol. 29, no. 6/7, pp. 472–485.
21. Varchenko, O. M., Artimonova, I. V., Gerasimenko, I. O. (2020). Formation of management system of efficiency of marketing activity of agrarian enterprises on the basis of system of balanced indicators. *Economic discourse*, 2020, iss. 2, pp. 95–108. (in Ukrainian).
22. Miller, D., Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 1982, vol. 3, pp. 1–25.
23. Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 1996, vol. 21 (1), pp. 135–172.
24. Tartaglione, A. M., Vincenzo Formisano, A. (2018). Dynamic View of Marketing Capabilities for SMEs' Export Performance. *International Journal of Marketing Studies*, 2018, vol. 10, no. 1, pp. 108–134.
25. Teece, D. J., Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 1994, vol. 3(3), pp. 537–556.
26. Barrales-Molina, V., Martínez-López, F. J., Gázquez-Abad, J. C. (2014). Dynamic Marketing Capabilities: Toward an Integrative Framework: Dynamic Marketing Capabilities. *International Journal of Management Reviews*, 2014, vol. 16(4), pp. 397–416.

Annotation

Varchenko O. M., Varchenko O. O., Verniuk N. O.

Rationale for the development of models of marketing activities of agricultural enterprises in conditions of uncertainty

The article highlights the research evolution in the field of models development of marketing activities of business structures, in particular, the combination of marketing and entrepreneurship. The peculiarities of marketing activities of agricultural enterprises in modern conditions and its impact on the effectiveness of their economic activities are systematized.

The peculiarities of the concept of entrepreneurial marketing are highlighted, which, in contrast to the traditional approach, provides for the definition of a clear organizational framework (department, etc.). It is generalized that marketing models should be understood as a customer-oriented value system, a set of marketing competencies and marketing business processes. It is determined that the model of marketing activity of any agricultural enterprise in conditions of uncertainty is a set of value orientations (combination of entrepreneurial and customer orientation), formed under the influence of basic and dynamic marketing competencies that provide a high level of marketing business processes.

It is argued that the level of business orientation and consumer orientation (customer) determines different models of marketing activities of business structures. It is revealed that the specifics of the development of models of marketing activities of the enterprise is manifested in the fact that its initial element is the value system of the entrepreneur – entrepreneurial and/or customer orientation. It is substantiated

that different combinations of these values form different types of marketing models, within which different sets of basic and dynamic marketing competencies develop as a result of regular or episodic marketing practices. It is established that dynamic marketing competencies depend on the value orientations of the entrepreneur and is determined by the culture of marketing activities of the enterprise based on a combination of entrepreneurial and customer orientation.

Key words: *marketing models, business orientation, customer orientation, basic marketing competencies, dynamic marketing competencies, agricultural enterprises.*

УДК: 338.439.053-021.161:355.01(470+477)«20»
DOI: 10.31395/2415-8240-2022-100-2-43-55

ЕКОНОМІЧНА ДОСТУПНІСТЬ ПРОДОВОЛЬСТВА В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

Р. П. МУДРАК, доктор економічних наук
Уманський національний університет садівництва

В статті досліджується економічна доступність продовольства, як один із ключових критеріїв національної продовольчої безпеки. Робиться обґрунтований висновок, що відновлення широкомасштабної російсько-української війни зумовить підвищення кількості нужденних українських громадян та погіршення рівня економічної доступності продовольства. Пропонується розпочати планування додаткових заходів соціального захисту населення. Робиться акцент на програмі продовольчих талонів для домогосподарств із середньодушовими доходами нижчими за прожитковий мінімум.

Ключові слова: *продовольча безпека, економічна доступність, війна, бідність, голод, соціальна допомога, продовольчі талони*

Постановка проблеми. Відкрита фаза військової агресії росії проти України, що відновилася 24 лютого 2022 року, змусила усе українське суспільство звернути увагу на проблеми, які до цього були предметом обговорення переважно у середовищі наукової спільноти. І однією із центральним тем для обговорення, в даному контексті, є продовольча безпека України.

Війна актуалізувала підвищення ризиків продовольчої небезпеки для громадян України: в окупації та зоні театру військових дій українські аграрії не можуть здійснювати сільськогосподарське виробництво, зруйновано частину продовольчих складів та традиційних для мирного часу ланцюгів продовольчого постачання, окупанти викрадають запаси зерна та інших видів продовольства [1], в областях з високою концентрацією біженців різко зріс