

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.*  
*Ефективна економіка. 2023. № 3.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.7>**

**УДК 658**

*М. О. Багорка,  
д. е. н, професор, професор кафедри маркетингу,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3424-7488>  
Ю. Л. Якубенко,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5409-4792>  
І. Г. Кадирус,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5024-6549>*

## **ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ ПРИ АДАПТАЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ПЕРЕХІДНИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

*M. Bahorka,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of  
Marketing, Dnipro State Agrarian and Economic University  
Yu. Yakubenko,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of  
Marketing, Dnipro State Agrarian and Economic University  
I. Kadyrus,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of  
Marketing, Dnipro State Agrarian and Economic University*

## **PECULIARITIES OF THE MARKETING APPROACH IN ADAPTING AGRICULTURAL ENTERPRISES TO TRANSITIONAL ECONOMIC CONDITIONS**

*Статтю присвячено розкриттю особливостей маркетингового підходу при адаптації сільськогосподарських підприємств в перехідних умовах. Виокремлено систему цілей підприємства, котра дозволяє встановити поліструктуру суб'єкта господарювання, в рамках якої формується стратегічний потенціал сільськогосподарського підприємства та відбувається адаптація виробничої діяльності до внутрішніх та зовнішніх впливів. Наведено методичний підхід переходу сільськогосподарського підприємства від виробничо-збутової орієнтації до маркетингової, що дозволяє не просто оцінити господарський результат, як єдиний критерій ступеня адаптації, а дає можливість моніторингу та управління процесами стратегічного розвитку через регулювання найважливіших підсистем (сфер) підприємства. Розглянуто оцінку стратегії суб'єкта господарювання, як механізму зворотного зв'язку для коригування стратегії. Встановлено взаємозалежність між стратегією і організаційною структурою, що необхідно враховувати задля підвищення конкурентоспроможності підприємства.*

*The article is devoted to revealing the peculiarities of the marketing approach in the adaptation of agricultural enterprises in transitional conditions. The system of enterprise goals is singled out, which allows establishing the polystructure of the economic entity, within which the strategic potential of the agricultural enterprise is formed and the adaptation of production activities to internal and external influences takes place. A methodical approach to the transition of an agricultural enterprise from a production-marketing orientation to a marketing one is given, which makes it difficult to assess the economic result as the only criterion for the degree of adaptation, and gives the opportunity to monitor and manage the processes of strategic development through the regulation of the most important subsystems (areas) of the enterprise. The assessment of the business entity's strategy is considered as a feedback mechanism for adjusting the strategy, which is carried out by comparing the results of its work with the goals.*

*In order to be effective, assessment should be done gradually and continuously. The interdependence between the strategy and the organizational structure has been established, because the structure depends on the strategy, and the stage of structure formation in the planning process can represent the most important stage of the successful implementation of the strategic plan. It has been proven that marketing management (management based on a marketing approach) is an effective management mechanism capable of significantly influencing the overcoming of negative trends in the development of agro-industrial enterprises in the existing conditions. It allows you to solve the following issues: determine the long-term goals of enterprises as opposed to daily management tasks; business boundaries: what to do and what not to do; bring the activities of enterprises into compliance with external conditions in order to optimize the use of opportunities and minimize threats and compliance with its resources - financial, human, technological or professional. Thus, the central task of managing an agricultural enterprise is to bring products to the final consumer, i.e. marketing. At the same time, the enterprise receives profit and satisfies the requirements of other interested groups - the enterprise's employees, its creditors and society. These positions became the basis of the marketing management concept, which marked a new stage in the evolution of strategic management concepts.*

**Ключові слова:** *адаптація, цілі діяльності, маркетингова орієнтація, фактори впливу, стратегія, стратегічне управління, перехідні умови.*

**Keywords:** *adaptation, activity goals, marketing orientation, influencing factors, strategy, strategic management, transitional conditions.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Проблеми сучасної вітчизняної економіки загалом та аграрного сектора зокрема пов'язуються з динамікою розвитку перехідних до ринку процесів. Ефективне ринкове господарство відрізняється, перш за все, своєю структурою та механізмом

самоорганізації та управління. Особливість сучасного етапу розвитку економіки країни у тому, що нові виробничі формування у переважній своїй більшості трансформуються із старих структур. За такого сценарію економічного розвитку, проблеми налагодження адаптаційних механізмів та стратегічної політики є найважливішими складовими системи управління економіки загалом.

Вибір дій, які забезпечать необхідний результат, передбачає цілеспрямоване управління функціонуванням та розвитком підприємства. При цьому встановлення цілей, що визначають стратегію, тактику та характер оперативних завдань, постає як найважливіша частина управління стратегією адаптації аграрного підприємства.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Дослідження проблем управління стратегічним розвитком та маркетинговою діяльністю суб'єктів господарювання та їх систем знайшли відображення у працях таких учених як: Багорка М.О., Балан О.С., Гринько Т.В., Данілова Є.І., Кадирус І. Г., Константинов П.В., Кіндрацька Г.І., Ковальська С. Т., Мартинова І. М., Мельник Д.Л., Новаківський І.І., Олійник Л. В., Побігун С., Полонець В., Сенишин О., Толстова С.А., Харченко В.А., Шершньова З.Є., Якубенко Ю.Л.

Проте, незважаючи на дослідження багатьох вчених у даній сфері, важливі аспекти проблеми поки що не вивчені. Насамперед, вимагає системного вирішення весь комплекс ключових питань, пов'язаних із забезпеченням процесу ефективного управління стратегічним розвитком суб'єктів на основі маркетингового підходу. Тому, стаття присвячена розкриттю особливостей адаптації сільськогосподарських підприємств до перехідних умов господарювання.

*Формулювання цілей статті (постановка завдання).* Головна мета дослідження полягає у розгляді теоретичних та методологічних засад й передумов формування ефективного механізму управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств на базі маркетингового підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В економічній літературі різноманіття стратегічних цілей (виживання, адаптація, мінімізація витрат, максимізація доходу, обсяг виручки від продажу тощо) пояснюється трьома основними обставинами:

- функціонуванням підприємства в умовах неповної, часом спотвореної інформації та мінливих факторів впливу, на які важко буває реагувати оперативно-адекватним чином;

- відмінності інтересів підприємців, акціонерів, менеджерів;

- необхідністю підтримки конкурентоспроможності та престижу підприємства.

Саме тому підприємство, адаптуючись до нових умов, не може орієнтуватися тільки на максимальний прибуток, але має припускати і досягнення відповідного рівня норми прибутку, і утримання певної частки ринку, і певного рівня продажів. До того ж підприємство, крім економічних, має й соціальні цілі.

Існує досить великий набір цілей підприємства, вибір яких є найважливішим етапом його адаптації. Тому не дивно, що багато підприємств, не маючи ясних цілей, слабо адаптуються. Вони хочуть одразу досягти більшість з них, що в принципі неможливо.

У зв'язку з цим ми підтримуємо аргументацію авторів Андрушківа Б. М., Піхурко А. І., Макаренко Т.І., Полонець В. [1, с.168; 7, с. 245-253; 9, с. 8-9], які основною метою в перехідний період визначають швидку адаптацію, що забезпечує ефективність та надійність (соціальну, економічну, технічну, фінансову). При цьому напрями адаптації носять суперечливий характер, і тому доводиться вибирати між ними. Можна погодитися і з тими, що основними підцілями адаптації підприємства є стабільність та розвиток. Причому, в тому і в іншому випадку автори справедливо вказують на те, що особливе значення має кількісне вираження цілей.

Слід зазначити, що в будь-якого підприємства в перехідний період на якийсь час цілі засобів розвитку стають пріоритетними, але це не означає, що

головна мета функціонування змінена. Метою підприємства, отже, його управління є виробництво товарів та послуг, інакше кажучи, задоволення потреб клієнтів, чи задоволення соціальних потреб через ринок. Такою є інтегральна мета будь-якого підприємства. Як зазначалося, вона може бути представлена як підціль адаптації, саме - ефективність і надійність роботи підприємства, які, своєю чергою, можуть також ділитися на складові. Таким чином, ми отримуємо так зване «дерево цілей» того чи іншого підприємства.

Побудова «дерева цілей» (у сукупності зі своїм кількісним виразом) несе у собі певну цінність. Разом із відхиленнями від цілей Білик М.Д. [3, с.145-147] називає все це «витоками активності системи» підприємства. Вона також зазначає, що вплив довкілля викликає відхилення параметрів об'єкта від цілей і вимагає приведення у відповідність через адаптаційні регулювання.

Підприємство для досягнення системи цілей здійснює сукупність видів діяльності, що забезпечують цілісність та дієве існування виробничої системи та враховують взаємодію зовнішнього та внутрішнього середовища. Для виробничих систем, що відрізняються один від одного різним складом видів діяльності, характерні і різні варіанти набору дій, що не може не впливати на перебіг адаптаційних процесів.

Будь-яке аграрне підприємство здійснює такі види діяльності:

- основна діяльність із виробництва продукції;
- допоміжна діяльність та супутні послуги;
- маркетингова діяльність;
- діяльність із забезпечення життєздатності підприємства;
- управлінська діяльність;
- інноваційна діяльність.

В основі розвитку сучасного аграрного сектора лежить системний підхід до вирішення цілей та завдань - соціальних, фінансових, виробничих, технічних та ін. і, перш за все, у плані адаптації (рис. 1).



**Рис. 1. Система цілей підприємства при адаптації до умов перехідного періоду**

*Джерело: Систематизовано авторами.*

Сукупність цілей дозволяє встановити поліструктуру виробничої системи, в рамках якої формується стратегічний потенціал сільськогосподарського підприємства та відбувається адаптація виробничої діяльності до внутрішніх та зовнішніх впливів [4, с. 262; 6, с. 22-23; 8, с. 215].

Типова поліструктура включає такі основні сфери:

- організаційно-економічну,
- техніко-технологічну,
- соціально-психологічну,
- управлінську (менеджменту).

У результаті адаптаційних регулювань усі вищеперелічені сфери сільськогосподарського підприємства мають перейти від виробничо-збутової орієнтації до маркетингової (ринкові пріоритети). Порівняльна характеристика орієнтацій наведено у таблиці 1.

**Таблиця 1. Напрями розвитку механізму управління підприємством під час переходу від традиційної (виробничо-збутової) до маркетингової орієнтації**

| Критерії оцінки                     | Виробничо-збутова орієнтація   | Маркетингова орієнтація                          |
|-------------------------------------|--|--|
| Цілі підприємства                   | 1. Виконання планів<br>2. Якість продукції<br>3. Зниження собівартості   | Формування попиту                                |
| Орієнтація                          | 1. Виконання планів<br>2. Використання ресурсів                          | Потреби і інтереси споживачів                    |
| Провідні спеціалісти                | 1. Технології<br>2. Біотехнологи<br>3. Агрономи<br>Керівники підрозділів | 1. Економісти<br>2. Менеджери<br>3. Маркетологи  |
| Асортимент продукції                | Вузький  | Широкий  |
| Виробничий процес                   | Жорсткий   | Гнучкий<br>1. Адаптивний<br>2. Самоорганізований |
| Основи цінової політики             | Собівартість продукції   | 1. Кон'юнктура ринку<br>2. Конкуренція           |
| Темп просування                     | Повільний  | Швидкий  |
| Сприйняття ринкових інновацій       | Низька   | Висока   |
| Соціальна відповідальність за товар | Низька   | Висока   |
| Філософія діяльності                | Збувати те, що виробляється  | Виробляти те, що збувається                      |
| Можливість ефективної діяльності    | Низька<br>Середня  | Висока   |

*Джерело: сформовано на основі [2; 5].*

Наведена аргументація з приводу цілей, завдань адаптації є частковим, а не загальним вирішенням цих проблем, класифікація факторів, що впливають, є відмінною особливістю підходу до дослідження процесів стратегічного розвитку економічних структур і насамперед конкретних підприємств. Ми розглядаємо адаптацію, як багатоспрямовану діяльність та визначаємо конкретні сфери, що проходять адаптацію та мають свої специфічні адаптаційні можливості та здібності, та свій темп перетворень.

Такий методичний підхід дозволяє не просто оцінити господарський результат, як єдиний критерій ступеня адаптації, а дає можливість моніторингу та управління процесами стратегічного розвитку через

регулювання найважливіших підсистем (сфер) підприємства. Тобто, це комплексне системне вирішення проблеми.

Адаптація будь-яких окремих підсистем підприємства може дати дуже низький, а в багатьох випадках негативний ефект. Тому адаптація, як напрямок у стратегічному управлінні, повинна здійснюватися у вигляді узгоджених дій, що одночасно проводяться в підсистемах підприємства. Інакше стратегічний розвиток суб'єкта господарювання уповільнюється.

Оцінка стратегії суб'єкта господарювання проводиться шляхом порівняння результатів його роботи з цілями. Процес оцінки використовується як механізм зворотного зв'язку для коригування стратегії. Щоб бути ефективною, оцінка має проводитися поступово та безперервно. Належно розроблений процес повинен охоплювати всі територіально-галузеві рівні - зверху вниз. Оцінюючи стратегічний розвиток слід відповісти на п'ять питань:

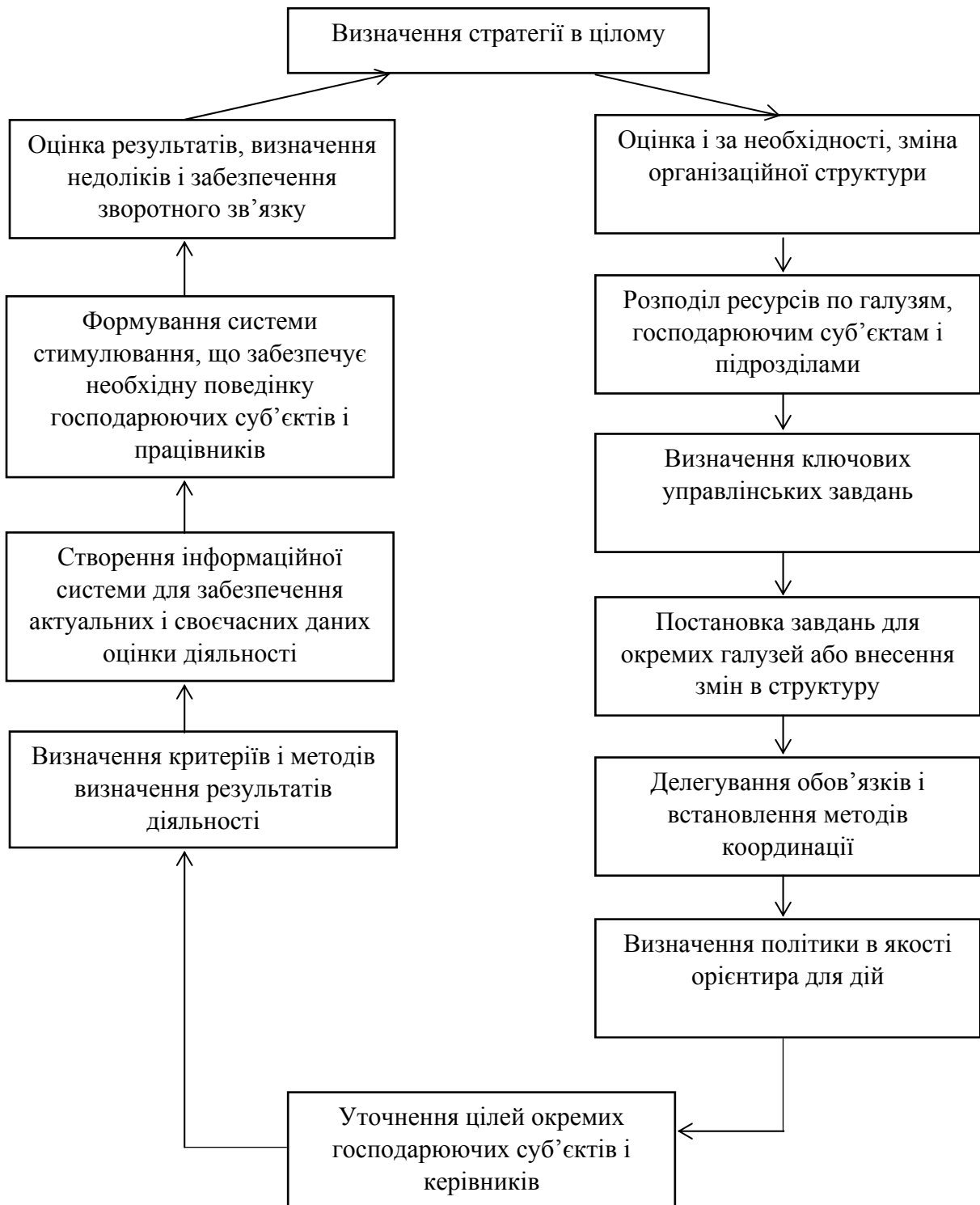
1. Чи стратегія є внутрішньосумісною з можливостями підприємства?
2. Чи передбачає стратегія допустимий рівень ризику?
3. Чи має галузь підприємства достатні ресурси для реалізації стратегії?
4. Чи враховує стратегія зовнішні небезпеки та можливості?
5. Чи є ця стратегія найкращим способом застосування ресурсів?

Існує ряд критеріїв як кількісних, так і якісних, які можуть використовуватися в процесі оцінки. Ці критерії мають дозволяти оцінювати результати виробничого та соціального розвитку.

Є, безперечно, проблеми, пов'язані з визначенням кількісних показників та оцінкою стратегії. Найсерйозніший тиск на оцінку стратегії чинить фактор часу. Тиск із боку певної частини працівників, що потребують негайних результатів, надає деструктивний вплив на стратегію і веде до переважного вибору варіантів із мінімальним ступенем ризику.

Після вибору стратегії та розробки плану необхідно провести ретельну перевірку структури галузі та підприємства, щоб з'ясувати, чи сприяє вона досягненню поставлених цілей.

Стратегія визначає структуру. З погляду концепцій структура завжди має відбивати стратегію. Рисунок 2 ілюструє процес реалізації стратегії та роль, яку відіграє організаційна структура.



**Рис. 2. Процес реалізації стратегії розвитку суб'єкта господарювання**

*Джерело: Узагальнено авторами.*

Немає точної відповіді на питанням, який спосіб найкраще підходить для побудови структури підприємства. Найкращою організаційною структурою буде та, яка відповідає розмірам, динамізму, складності та особовому складу галузі чи підприємства.

У міру розвитку підприємств та еволюції їх цілей змінюються їхні стратегії та плани. Це має відбуватися і з їхніми структурами.

Існує динамічна взаємодія між стратегією, структурою та середовищем, у якому функціонує підприємство. Одна з основних помилок, яку роблять надто багато підприємств, полягає в тому, що нову стратегію вони просто накладають на існуючу структуру підприємства. Так не повинно бути. Структура залежить від стратегії, і етап формування структури у процесі планування може представляти найважливішу стадію успішної реалізації стратегічного плану. Розробка стратегії є складною справою, при цьому багатостадійна перебудова організаційної структури підприємства виявляється стомлюючою, трудомісткою та надзвичайно складною роботою. Нездатність або відсутність прагнення визнати важливість структури в процесі планування прирєкли багато ефективних і добре спланованих стратегій на невдачу.

### ***Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.***

Становлення та розвиток підприємницьких структур у будь-якій сфері, у тому числі й аграрній, не може здійснюватися незалежно від загальних негативних соціально-економічних процесів цього перехідного періоду. Тому, подальші дослідження з приводу сучасного стану та перспектив розвитку сільськогосподарського виробництва можуть залишитися доцільними та актуальними лише в тому випадку, якщо буде вироблено та реалізовано конструктивну стратегію стабілізації та відродження економіки в цілому.

### **Література**

1. Андрушків Б. М., Піхурко А. І. Управлінська діагностика як

спосіб пошуку напрямів покращення системи менеджменту на підприємстві. *Збірник тез доповідей Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій»*. 2018. Том № 2. С. 168- 169.

2. Багорка М.О., Кадирус І. Г., Якубенко Ю.Л. Напрями підвищення обробки інформації в системі маркетингових досліджень підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 33 (72). № 2, 2022. С. 28-36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/72-2-5>*

3. Білик М.Д. Стратегічне управління та стратегії підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. Дніпро, 2009. № 4. С. 143-148.

4. Гречаник Н. Ю, Стельмащук Н. А. Стратегія маркетингової концепції аграрної продукції. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 3. С. 259-264.

5. Клебанова Т. С., Димченко О. В., Рудаченко О. О. Оцінка, аналіз і попередження кризового стану підприємств сільського господарства: монографія. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 193 с.

6. Константинов П.В. Інноваційні орієнтири маркетингової стратегії. *Інвестиції*. 2011. № 11. С. 21-23.

7. Макаренко Т.І. Моделювання та прогнозування у маркетингу: монографія. Київ. ЦУЛ, 2011. 384 с.

8. Мельник Д.Л. Маркетингова стратегія підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. С. 213-219.

9. Полонець В. Реалізація маркетингових стратегій: проблемні зони та шляхи їх подолання. *Маркетинг в Україні*. 2009. № 4. С. 7-11.

## References

1. Andrushkiv, B. M. and Pihurko, A. I. (2018), "Management diagnostics as a way of finding ways to improve the management system at the enterprise", *Zbirnyk tez dopovidej Mizhnarodnoyi naukovo-texnichnoyi konferenciyi molody ucheny ta studentiv. Aktual`ni zadachi suchasny`x tehnologij* [Collection of

abstracts of reports of the International scientific and technical conference of young scientists and students. Actual tasks of modern technologies], TNTU, Ternopil, Ukraine, vol.2, pp. 168-169.

2. Bahorka, M.O. Kadyrus, I.G. and Yakubenko Yu. L. (2022), “Directions for improving information processing in the company's marketing research system”, *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskogo. Seriya: Ekonomika i upravlinnya*, vol. 33 (72), no. 2, pp. 28-36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/72-2-5>

3. Bilyk, M.D. (2009), “Strategic management and enterprise strategies”, *Formuvannya rynkovy vidnosyn v Ukrayini*, vol. 4, pp. 143–148.

4. Grechanyk, N. Yu. and Stelmashchuk, N. A. (2012.), “Strategy of the marketing concept of agricultural products”, *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 3, pp. 259-264.

5. Klebanova, T. S. Dymchenko, O. V. and Rudachenko, O. O. (2016), *Ocinka, analiz i poperedzhennya kryzovogo stanu pidpryemstv silskogo gospodarstva*, [Assessment, analysis and prevention of the crisis state of agricultural enterprises], XNUMX named after O. M. Beketova, Kharkiv, Ukraine.

6. Konstantinov, P.V. (2011), “Innovative guidelines of marketing strategy”, *Investyciyi*, vol. 11, pp. 21-23.

7. Makarenko, T.I. (2011), *Modelyuvannya ta prognozuvannya u marketyngu*, [Modeling and forecasting in marketing], TsUL, Kyiv, Ukraine.

8. Melnyk, D.L. (2009), “Marketing strategy of the enterprise”, *Visnyk Xmelnyczkogo nacionalnogo universytetu*, vol. 3, pp. 213-219.

9. Polonets, V. (2009), “Implementation of marketing strategies: problem areas and ways to overcome them”, *Marketyng v Ukrayini*, vol. 4, pp. 7-11.

*Стаття надійшла до редакції 28.02.2023 р.*