

**ЛАРІНА Я.С., ЗАВАЛЬНЮК К.С.**

**МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ  
АГРАРНИХ ФОРМУВАНЬ  
МОНОГРАФІЯ**

Київ – 2019

**УДК 658.8:631.11**

**ББК 65.421**

**Л 25**

*Рекомендовано до друку Вченою радою Національного університету біоресурсів і природокористування України. Протокол №10 від 24 квітня 2019 р.*

**Рецензенти:**

**В. Я. Месель-Веселяк**, д.е.н., проф., академік НААН, заслужений діяч науки і техніки України, завідувач відділу економіки регіонального розвитку та прогнозування ННЦ «Інститут аграрної економіки»

**Т. Л. Мостенська**, д.е.н., проф., завідувач кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України

**Н. В. Васюткіна**, д.е.н., професор кафедри менеджменту та маркетингу ПВНЗ «Європейський університет»

**Ларіна Я. С., Завальнюк К. С.** Маркетингові стратегії зростання аграрних формувань: Монографія. – К.:, 2019. – 275 с.

У монографії визначено сутність та уточнено класифікацію маркетингових стратегій зростання, проаналізовано основні методи та етапи їх формування. Здійснено аналіз основних маркетингових показників діяльності досліджуваних аграрних формувань та проведено комплексну оцінку маркетингових стратегій. Виявлено найбільш значущі чинники зростання у досліджених агроформуваннях та надано рекомендації щодо обґрунтування вибору маркетингової стратегії для розвитку конкретних аграрних формувань Хмельницької області.

Розроблено механізми реалізації маркетингових стратегій зростання аграрних формувань, що дозволить їм значною мірою оптимізувати виробничо-збутову діяльність, домогтися високих темпів економічного зростання на найближчу перспективу.

Монографія призначена для науковців, керівників, спеціалістів АПК, студентів, аспірантів та викладачів маркетингу закладів вищої освіти України.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ЗРОСТАННЯ АГРАРНИХ ФОРМУВАНЬ</b>	7
1.1. Сутність і класифікація маркетингових стратегій зростання	7
1.2. Чинники вибору маркетингових стратегій зростання аграрними формуваннями України	29
1.3. Методичні засади розробки маркетингових стратегій	53
Висновки до розділу 1	70
<b>РОЗДІЛ 2. СТАН, ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОФОРМУВАНЬ</b>	72
2.1. Організаційно-економічна характеристика розвитку та зростання агроформувань в Україні	72
2.2. Аналіз виробничо-збутової діяльності аграрних формувань Хмельницької області та визначення можливостей зростання	91
2.3. Оцінка ефективності маркетингової діяльності агроформувань Хмельницької області та ідентифікація маркетингових стратегій	115
Висновки до розділу 2	147
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ЗРОСТАННЯ АГРАРНИХ ФОРМУВАНЬ ТА ВИЗНАЧЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ</b>	150
3.1. Визначення стратегічних напрямів зростання аграрних формувань на основі кореляційно-регресійного моделювання	150
3.2. Розробка маркетингових стратегій зростання аграрних формувань	170
3.3. Механізм реалізації маркетингових стратегій зростання аграрних формувань	190
Висновки до розділу 3	209
<b>ВИСНОВКИ</b>	211
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	214
<b>ДОДАТКИ</b>	235

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Проблеми економічного зростання в діяльності сільськогосподарських підприємств мають певну специфіку та соціально-економічну значущість як для окремого аграрного формування, так і для економіки України в цілому. Можливість переходу в сучасних умовах до стійкого економічного зростання нової якості спонукає до опрацювання механізмів його забезпечення на мікрорівні. Актуальність вирішення піднятої проблеми для аграрних формувань зумовлена їх значною роллю у формуванні конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках, виникненням синергетичного ефекту щодо впливу на суміжні галузі, віднесенням сільського господарства до одного з пріоритетних напрямів розвитку економіки.

Розроблення та впровадження маркетингових стратегій в аграрному бізнесі має першочергове значення саме в забезпеченні економічного зростання, незалежно від розміру підприємства та його фінансово-економічного стану. Специфіка діяльності аграрних формувань у ринкових умовах спонукає до продовження досліджень у напрямі розроблення й обґрунтованого вибору маркетингових стратегій зростання. Без використання маркетингових стратегій неможливі успішна діяльність та стійкий розвиток будь-якого аграрного формування.

Актуальність і значущість пошуку резервів економічного зростання на мікрорівні, визначення змісту та механізмів реалізації маркетингових стратегій зростання, наявність великої сукупності невирішених проблем у зазначеній сфері визначили вибір теми і коло питань, що розглядаються.

Вивченню проблем макроекономічної динаміки, аналізу резервів, факторів і шляхів підвищення темпів економічного зростання присвячено значну кількість досліджень учених економістів. Пріоритет наукового осмислення в питаннях формування ринкової економічної системи та її державного регулювання належить видатним ученим минулого, що розробили

теорії і концепції ефективного, збалансованого функціонування й розвитку макро- і мікроекономічних систем (Дж. Кейнс, Ф. Кене, С. Кузнець, К. Маркс, А. Маршалл, Д. Рікардо, П. Самуельсон, А. Сміт, М. Фрідмен, Й. Шумпетер та ін.). Теорії економічного зростання ґрунтовно розкрито в працях Д. Гелбрейта, В. Геєця, Б. Данилишина, Е. Домара, П. Дугласа, Х. Кобба, С. Мочерного, Р. Солоу, С. Фішера, Р. Харрода.

Значний внесок у дослідження факторів і механізмів економічного зростання в сільському господарстві, спрямованих на досягнення вищої його ефективності, зробили також відомі вітчизняні вчені-економісти: В. Амбросов, В. Андрійчук, П. Березівський, О. Бородіна, Н. Вдовенко, В. Галушко, В. Горьовий, О. Гудзинський, О. Гудзь, О. Дацій, М. Дем'яненко, А. Діброва, О. Єрмаков, М. Зубець, М. Ільчук, С. Кваша, М. Кропивко, М. Коденська, М. Малік, Т. Маренич, В. Месель-Веселяк, Б. Пасхавер, О. Попова, П. Саблук, В. Ткачук, І. Червен, Г. Черевко, В. Шебанін, Л. Шинкарук, О. Шпикуляк, О. Шпичак, О. Шубравська, В. Юрчишин та інші науковці.

Комплексні методологічні та методичні аспекти формування й розвитку маркетингових стратегій досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, серед яких І. Ансофф, Г. Ассель, Л. Балабанова, О. Виханський, А. Войчак, С. Гаркавенко, О. Єранкін, Ф. Котлер, О. Красноручський, Я. Ларіна, Т. Мостенська, С. Покропивний, М. Портер, О. Романенко, І. Соловійов, Дж. Траут, З. Шершньова та інші науковці. Однак однією з найменш досліджених залишається проблема вибору й реалізації маркетингових стратегій зростання агроформувань України різних типів і масштабів діяльності. Крім того, не дивлячись на велику кількість економічної літератури з даної проблематики, багато питань формування і використання інструментарію стратегічного маркетингу в діяльності конкретних підприємств дотепер залишаються не вирішеними або мають дискусійний характер. Зокрема, в економічній літературі відсутній єдиний підхід до визначення економічного змісту і класифікації стратегій зростання, недостатньою чіткими й однозначними є підходи до визначення чинників зростання на мікрорівні, а також методика

обґрунтування стратегії зростання. Зазначене підтверджує актуальність вибору теми, визначення мети, завдань, об'єкта і предмета дослідження.

*Об'єкт дослідження* – процес формування маркетингових стратегій зростання в аграрних формуваннях різних розмірів і форм господарювання.

*Предмет дослідження* – сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування маркетингових стратегій зростання аграрних формувань з метою забезпечення їх стійкого й ефективного розвитку.

Результати, отримані у процесі виконання наукового дослідження, мають як теоретичне, так і прикладне значення. Вони не лише розширюють можливості подальшого розвитку стратегічного маркетингу і концептуальних підходів до вибору стратегій зростання, але надають удосконалені й у той же час достатньо зрозумілі методики обґрунтування маркетингових стратегій аграрними формуваннями, пошуку джерел і ключових факторів зростання в умовах посилення конкуренції на ринках агропродовольчої продукції.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ЗРОСТАННЯ АГРАРНИХ ФОРМУВАНЬ

### 1.1. Сутність і класифікація маркетингових стратегій зростання

Термін «зростання» викликає неабиякий інтерес серед наукової спільноти, оскільки має всезагальний характер та є широко вживаним. У великому тлумачному словнику сучасної української мови поняття «зростати» трактується неоднозначно, а саме як: «збільшуватися розміром, об'ємом; збільшуватися кількісно; ставати сильнішим, інтенсивнішим; набувати вищого ступеня» [1, с. 386]. Схожим є визначення поняття «ріст», яке наведене у великому економічному словнику і трактується як: «посилення, укріплення» [2, с. 1036]. З вище наведених визначень, можна стверджувати, що поняття «зростання» варто охарактеризувати як вектор позитивних змін з переважанням кількісного аспекту.

Ключовим поняттям, що характеризує сучасний стан розвитку як окремого підприємства, так і держави в цілому є економічне зростання. Саме тому, центральною проблемою більшості країн світу є досягнення стійкого економічного зростання. Еволюцію поглядів щодо визначення поняття «економічне зростання» розглянемо нижче.

На думку С. Кузнеця, економічне зростання – це «тривале підвищення можливості країни поставляти все більше і більше різноманітних економічних товарів населенню, засноване на розвитку технології і ефективному ідеологічному регулюванні» [3]. Повністю погоджуємося з вище зазначеним визначенням, оскільки в сучасних реаліях конкурентної боротьби досягнення економічного зростання можливе лише на основі розвитку технологій та ефективного регулювання соціально-економічних процесів.

Й. Шумпетер розглядає економічне зростання як «основний імпульс, який приводить капіталістичний механізм у рух і підтримує його поступ, походить від нових споживачів, нових споживчих благ, нових методів виробництва і транспортування товарів, нових ринків і нових форм економічної організації, які створюють капіталістичні підприємства» [4, с. 126]. У вище наведеному трактуванні актуальним є акцент на тому, що досягнення економічного зростання породжує необхідність у пошуку нових споживачів, благ, ринків тощо, що є цілком виправданим в умовах ринкової конкуренції.

К. Макконнелл та С. Брю визначають економічне зростання дwoяко, а саме як: «збільшення реального валового внутрішнього продукту за деякий період часу» та «збільшення за деякий період часу реального валового внутрішнього продукту в розрахунку на душу населення» [5, с. 411]. Дане визначення є найбільш поширеним, оскільки економічне зростання на макrorівні часто характеризують, як збільшення реального ВВП.

Схожим є визначення українського академіка В. М. Гейця, який під економічним зростанням розуміє «збільшення виробництва валової внутрішньої продукції (ВВП) в реальному вимірі за обсягом або в розрахунку на душу населення» [6, с. 21].

І. Висоцька також визначає економічне зростання як «збільшення в обсязі виробництва країни, тобто збільшення реального валового внутрішнього продукту на душу населення» [7, с. 4]. Таке визначення зводить розуміння економічного зростання лише до одного показника, який справді характеризує зростання у кількісному аспекті, але не вичерпно.

За визначенням М. Шніцера, економічне зростання трактується як здатність країни розширювати свої можливості щодо виробництва потрібних людям товарів і послуг [8, с. 322-323]. Це визначення ближче до маркетингового розуміння зростання, оскільки ставить у центр потрібні споживачам товари й послуги.

З точки зору Є. Лаврова, економічне зростання розглядається як «кількісне збільшення обсягу виробництва економічних благ» [9, с. 6].



Як зазначає Є. В. Крикавський, зростання – це: «фактор, що впливає на активність підприємства, стимулює ініціативу і посилює мотивацію персоналу та керівництва» [10, с. 89]. На основі системного підходу можна стверджувати, що зростання являє собою процес, а фактори, що на нього впливають є лише вихідними умовами забезпечення цього процесу.

Більш розгорнуте та змістовне, на нашу думку, є визначення економічного зростання, яке подано в економічному енциклопедичному словнику та характеризується як «процес кількісно-якісних зрушень на мікро- і макрорівнях у межах технологічного способу виробництва, зумовлених відповідними суперечностями та чинниками, який виражається у збільшенні обсягів суспільного виробництва, сукупного суспільного продукту, ВВП» [11, с. 199].

Таким чином, дослідження та аналіз поглядів зарубіжних та вітчизняних науковців щодо визначення поняття «економічне зростання» дозволяє визначити його як процес кількісно-якісних зрушень у процесі виробництва шляхом активізації пошуку більш ефективних альтернатив ведення господарства для досягнення збільшення ВВП на душу населення та обсягів виробництва благ.

Американський економіст П. Ромер підкреслює наступне: «Кожне покоління зіштовхується з межами зростання, зумовленими обмеженими ресурсами та небажаними побічними ефектами, в тому випадку, якщо воно не здатне винайти нові рецепти або ідеї. І кожне покоління недооцінює потенціал для пошуку нових рецептів та ідей» [12]. Так, дійсно, адже пошук альтернативних чинників зростання залишається предметом дослідження багатьох вчених різних часів.

Проаналізувавши погляди вчених щодо визначення поняття «економічне зростання», вважаємо за доцільне розглянути сутність та особливості категорії «економічний розвиток». Адже, питання щодо розмежування категорій «економічний розвиток» та «економічне зростання» дискусійне, і в умовах сучасної ринкової економіки набуває особливої актуальності серед науковців.

За Й. Шумпетером, економічний розвиток – це перехід економічної системи від одного стаціонарного стану до іншого на якісно іншому рівні на основі нових способів комбінації ефективного використання наявних обмежених ресурсів для виробництва капітальних та некапітальних благ [13, с. 157]. Основоположником в розмежуванні досліджуваних понять прийнято вважати Й. Шумпетера, який зосереджує увагу на тому, що економічне зростання – це кількісна зміна певних показників. В той час, як економічний розвиток – це поняття більш широке, воно передбачає як кількісні, так і якісні зрушення [13]. Вважаємо таке розмежування понять не чітким, оскільки досягнення економічного зростання можливе також за рахунок якісних змін. Яскравим прикладом цього є інтенсивне зростання, яке досягається за рахунок інтенсифікації праці.

Для більш змістовного розуміння категорії «розвиток» слід зазначити три обов'язкові його умови, які зазначені у філософському словнику-довіднику, а саме: незворотність, спрямованість і закономірність [14, с. 147]. Така ознака розвитку, як незворотність дає підстави стверджувати, що процес розвитку характеризується лише позитивною динамікою, в той час, як економічне зростання може бути як позитивним (обсяги ВВП поточного року перевищують даний показник минулого року), так і негативним (спад обсягів споживання та виробництва).

Підставою стверджувати, що економічне зростання виступає складовою економічного розвитку є визначення економічного зростання як критерію економічного розвитку [2, с. 1036].

А. Садовенко, Л. Масловська та інші українські вчені зазначають, що економічний розвиток «поряд із зростанням доходів і виробництва також передбачає зміни в інституційній, соціальній, адміністративній системах, управлінні суспільними процесами» [15, с. 83]. З вище наведеного випливає, що економічний розвиток характеризується не лише кількісними характеристиками, але й якісними.

Вітчизняний вчений О. М. Різник зауважує, що категорія «розвиток» асоціюється з незворотними змінами, які стають помітними лише при тривалому спостереженні динамічної системи [16, с. 84]. Особливою ознакою економічного розвитку вчений вбачає тривалість. Дана особливість є ще однією відмінністю, оскільки економічне зростання часто має короткотривалий та випадковий характер.

Вищенаведене дає підстави стверджувати, що поняття «економічний розвиток» є ширшим, ніж «економічне зростання», і водночас процес розвитку і включає в себе зростання. Цієї точки зору дотримується також П. В. Круш, який підкреслює, що економічне зростання може відбуватися без економічного розвитку, але економічний розвиток неможливий без економічного зростання [17, с. 215].

Аграрні формування за сучасних ринкових умов господарювання отримали можливість незалежно обирати напрями та способи розвитку для найкращого розкриття власного потенціалу, разом з відповідальністю за їх ефективність та результати. Саме стратегічне планування покликане забезпечити поступальне зростання, стійкість та сталість розвитку підприємства за різних умов. Загалом, правильно вибудована та економічно обґрунтована стратегія є запорукою його успішності.

Для аналізу поняття «стратегія» доцільно буде відзначити, що даний термін має військове походження (грец. *stratos* – військо і *ago* – веду) та визначається як: «наука про ведення війни, мистецтво ведення війни» [18, с. 863]. Варто зауважити, що в ринкових реаліях, військова стратегія, за своєю суттю, є дуже схожою до стратегії в економічній науці.

І вже в 1962 році А. Чандлер використав поняття «стратегія» у економічній науці, і визначив стратегію, як: «встановлення довгострокових цілей і задач підприємства, вироблення програми дій і розподілу ресурсів, необхідних для цих цілей» [19, с. 5]. Можна сказати, що без чітко визначеної стратегії, підприємству важко визначити вектор своєї діяльності для досягнення бажаних результатів.

За визначенням І. Ансоффа, стратегія – це «один із наборів правил прийняття рішення відносно поведінки підприємства» [20, с. 159]. Виходячи з вищенаведеного визначення, стає очевидним, що саме формування та впровадження чіткої стратегії є запорукою успішного функціонування підприємства, оскільки являє собою так звані «правила прийняття рішення», які слід виконувати на підприємстві для досягнення поставлених цілей [21, с. 131].

Г. Саймон зазначає, що «... стратегії можуть формулюватися тільки як найбільш загальне бачення, засноване на заснованих людиною раніше концепціях, уявленнях, схемах і межах» [22, с. 23].

Г. Мінцберг наголошує, що «стратегія – це план або щось на кшталт цього: напрямок, вектор чи курс майбутніх дій ...» [23, с. 20]. Таке визначення є нечітким і не дає змоги методологічно обґрунтувати сутність даної категорії.

Б. Карлофф стверджує, що стратегія – це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії [24, с. 148]. Слід визнати, що у даному визначенні прослідковується фундаментальна роль стратегії в діяльності підприємства, що дозволяє досягти цілей шляхом оптимального використання ресурсів.

Доцільним буде згадати лаконічне визначення стратегії М. Портером. На його думку «стратегія – це оптимальний підбір видів діяльності підприємства» [25, с. 96]. При цьому вчений зазначає, що: «суть стратегічного позиціонування полягає у виборі видів діяльності, які відрізняються від видів діяльності конкурентів» [25, с. 83]. Це в свою чергу означає, що головною ознакою стратегії підприємства є її унікальність та особливість у порівнянні з конкурентами.

Згідно визначення Дж. Траута, «стратегія – це те, що заставляє бути унікальним і вона ж – блискуча можливість зафіксувати вашу унікальність в умовах ваших клієнтів, теперішніх і майбутніх» [26, с. 19]. Для агроформувань така точка зору не є актуальною, тому не дає змоги повною мірою застосувати це положення. Це пояснюється тим, що в сільському господарстві «відшукати» унікальність, зокрема, відрізнитися продуктом від конкурентів є важко

осязною ціллю кожного агроформування. Разом з тим, вищенаведене формулювання поняття «стратегії», Дж. Траутом, є дуже влучним для інноваційних підприємств та для підприємств, які випускають високо диференційовану продукцію. Адже, досить часто унікальність продукту дає можливість досягнути економічного зростання підприємства.

За твердженням З. Є. Шершньової, стратегія означає «довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе і альтернативних варіантів керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики» [27, с. 236]. Саме довгостроковість є однією з ознак, що відрізняє дефініції «стратегія» від «тактики», для останньої з яких характерні більш стислі строки.

На думку П. Дойля, «... стратегія – це комплекс рішень щодо розміщення ресурсів підприємства, що приймаються менеджерами» [28, с. 8]. Для стратегії притаманна ознака комплексності, тобто жоден елемент підприємства не повинен залишитися поза увагою стратегічного аналізу.

Варто зазначити, що в сучасних умовах господарювання в стратегічній діяльності підприємства пріоритетною є маркетингова стратегія, яка визначає основні ринкові орієнтири. За визначенням американських дослідників, питома вага маркетингової стратегії в загальній стратегії фірми становить близько 80% [29, с. 21]. Без раціонального використання маркетингових стратегій неможливе функціонування жодного аграрного формування та підприємств загалом.

Такої ж точки зору дотримується І. Решетнікова, зазначаючи при цьому наступне: «Маркетингова стратегія – найважливіша функціональна стратегія. Будучи основою розробки загальнофірмової стратегії і бізнес-плану, вона зачіпає усі господарські області і усі функціональні підсистеми підприємства» [30, с. 52]. Різноманіття поглядів науковців щодо трактування сутності маркетингової стратегії подано в табл. 1.1.

Дослідивши зазначені нижче визначення провідних науковців, вважаємо, що маркетингова стратегія – це основний напрям, орієнтир, який дає змогу

приймати рішення на певних етапах [37, с. 88], або узагальнена модель дій підприємства для досягнення маркетингових цілей.

Таблиця 1.1

**Погляди вчених щодо поняття «маркетингова стратегія»\***

Автор	Маркетингова стратегія:
Ф. Котлер	раціональна, логічна побудова, керуючись якою організація розраховує вирішити свої маркетингові задачі. Вона включає в себе конкретні стратегії по цільових ринках, комплексу маркетингу і рівню витрат на маркетинг [31, с. 404]
Мак-Дональд М.	засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу [32, с. 172]
Ж.–Ж. Ламбен	вимагає розробки комунікаційної програми, перед якою стоять дві взаємозалежні цілі: інформувати потенційних покупців про товари і послуги та переконати їх здійснити покупки [33, с. 659]
Г. Ассель	основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі [34, с. 797]
С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна та інші	узагальнена модель маркетингових дій на довготривалий період з метою реалізації місії та досягнення цілей організації (підприємства, фірми, компанії) шляхом застосування комплексу маркетингових, організаційно-технічних і фінансових заходів щодо розширення обсягів виробництва і збуту продукції, підвищення її конкурентоспроможності, зростання ринкової частки, впливу на споживача [11, с. 456]
Н. В. Куденко	напрямок (вектор) дій підприємства щодо створення його цільових ринкових позицій [29, с. 265]
С. Гаркавенко	програма маркетингової діяльності фірми на цільових ринках, яка визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей [35, с. 169]
С. Є. Чернов	розробляється для кожного цільового ринку з визначенням стратегічних установок по продуктам, каналам розподілу, методів просування продуктів, цінами та іншими елементами комплексу маркетингу [36, с. 264]

Примітка. \*Складено авторами на основі [11, 29, 31–36]

Ф. Котлер та Г. Армстронг вважають, що стратегія маркетингу головну увагу приділяє цільовим покупцям. Компанія вибирає ринок, поділяє його на сегменти, вибирає найбільш перспективні і концентрує свою увагу на обслуговуванні і задоволенні цих сегментів [38, с. 132]. На нашу думку, сегментація є основою вибору маркетингової стратегії, адже принцип маркетингу – виробляти те, що хоче споживач. В останні роки все більшої популярності й поширення набуває диференційований маркетинг, мета якого направлена на задоволення потреб різних сегментів споживачів різноманітними маркетинговими засобами. Адже, завдяки проведенню сегментації, виробити товар, який би найбільш повною мірою задовольняв потреби конкретних груп споживачів, стає значно легше.

Відповідно до сучасних умов господарювання, найбільш вдале формулювання сутності маркетингової стратегії наводиться в економічному енциклопедичному словнику: «маркетингова стратегія – це узагальнена модель маркетингових дій на довготривалий період з метою реалізації місії та досягнення цілей організації (підприємства, фірми, компанії) шляхом застосування комплексу маркетингових, організаційно-технічних і фінансових заходів щодо розширення обсягів виробництва і збуту продукції, підвищення її конкурентоспроможності, зростання ринкової частки, впливу на споживача». Саме на етапі обґрунтування та вибору маркетингової стратегії закладаються основи майбутнього комерційного успіху підприємства, тому важливо, щоб цей вибір був науково обґрунтованим. Маркетингова стратегія за сучасних умов є основою загальної стратегії організації [11, с. 456].

До загальноприйнятних базових маркетингових стратегій слід віднести: стратегію виживання (скорочення), стратегію стабілізації та стратегію зростання (росту). Значного прикладного інтересу набуває стратегія зростання, як наріжного каменю збільшення прибутку за рахунок збільшення частки ринку, обсягів продажу, тощо. В сучасних ринкових умовах конкуренції, більшість підприємств прагнуть не лише вижити, але й зростати, розвиватися. Світова практика свідчить, що застосування стратегій зростання відбувається в

тих галузях, які динамічно розвиваються, та технології, в яких швидко змінюються.

На думку Дж. Дея «стратегія зростання (росту) – це заява щодо намірів, яка використовується як компас, який спрямовує підприємницьку енергію організації до зростання» [39, с. 559].

М. Х. Мескон під стратегією зростання розуміє стратегію, при якій «рівень короткострокових та довгострокових цілей кожного року значно збільшується по відношенню до показників минулого року [40, с. 696].

З точки зору Н. Куденко, маркетингові стратегії зростання (росту) використовуються в тих випадках, коли підприємство діє на перспективних ринках збуту, має певні конкурентні переваги та/або в змозі ефективно використовувати необхідні фактори успіху [41, с. 71].

І на сьогодні, класифікація маркетингових стратегій зростання подається в різних наукових джерелах неоднозначно (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Точки зору вчених щодо класифікації маркетингових стратегій зростання\***

Автор	Види стратегій зростання	Джерело
О. С. Віханський	- концентроване зростання: посилення позицій на ринку; розвиток ринку; розвиток продукту; - інтегроване зростання: зворотна вертикальна інтеграція; вертикальна інтеграція, що йде вперед; - диверсифіковане зростання: центрова диверсифікація; горизонтальна диверсифікація; конгломеративна диверсифікація.	42, с. 93-98
Д. Аакер	Альтернативні стратегії росту: - зростання на існуючих товарних ринках (зростання частки ринку, інтенсифікація споживання); - розробка нових товарів (розширення функцій, розробка товарів нового покоління, розробка нових товарів для того ж ринку); - розширення ринку (географічне розширення, вихід на нові сегменти ринку), - диверсифікація (споріднена, неспоріднена); - стратегії вертикальної інтеграції (інтеграція вперед, інтеграція назад).	43, с. 352
І. Ансофф	- портфельні стратегії: - проникнення на ринок; - розвиток товару; - диверсифікація.	20, с. 169



А. Томпсон	- стратегія вертикальної інтеграції (інтеграція «назад», інтеграція «вперед»); - група стратегій диверсифікації: у однорідні напрями; у неоднорідні напрями і комбіновані стратегії диверсифікації (стратегії входження в нову галузь: придбання д компаній, створення нового підприємства, спільні підприємства і стратегічне партнерство).	44, с. 195-196, 293-309
Д. Дей	- експансія ринку (розвиток ринку, розвиток продукції); - диверсифікація.	39, с. 545-550
В. Веснін	- стратегія зростання; - стратегія помірною зростання.	45, с. 159
З. Е. Шершньова	- експансії (створення/захоплення ринку, розвитку ринку або/та виробничого потенціалу); - диверсифікації (центрової, спорідненої, неспорідненої, конгломеративної), - вертикальної та горизонтальної інтеграції; - глобалізації діяльності.	27, с. 250
Н. Куденко	- інтенсивний / органічний ріст: глибоке проникнення на ринок, розвиток товару, розвиток ринку; - інтегративний ріст: пряма інтеграція, зворотна інтеграція, вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція; - диверсифікація: концентрична/вертикальна, конгломератна та горизонтальна диверсифікації.	41, с. 72
Ж. Ламбен	- інтенсивний ріст (проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток товару); - інтеграційний ріст (інтеграція «назад», інтеграція «вперед», горизонтальна інтеграція); - диверсифікаційний ріст (концентрична та чиста диверсифікація).	33, с. 431-439
Т. П. Данько	Стратегії зростання: - для існуючих ринків: проникнення на ринок, розвиток товару, вертикальна інтеграція; - для нових ринків: розвиток ринку, розширення ринку.	46, с. 17
О. М. Сумець, Є. М. Ігнатова	Стратегії росту: 1) стратегії інтенсивного росту (стратегія глибокого проникнення на ринок; стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку товару); 2) Стратегії інтегративного росту (стратегії прямої інтеграції, стратегії зворотної інтеграції, стратегії вертикальної інтеграції, стратегії горизонтальної інтеграції) 3) стратегії диверсифікації (концентрична (вертикальна) диверсифікація; горизонтальна диверсифікація; конгломератна (чиста, латерна) диверсифікація.)	47, с. 8

Примітка. \*Узагальнено авторами на основі [20, 27, 33, 39, 41–47]

Розмаїття поглядів щодо класифікації маркетингових стратегій пояснюється відмінностями методологічних підходів та значною кількістю трансформацій в господарських відносинах.

Проаналізувавши вищенаведені погляди вчених щодо класифікації маркетингових стратегій зростання, вважаємо необхідним розглянути найбільш поширені види маркетингових стратегій зростання, а саме: стратегію інтенсивного (органічного) зростання, стратегію інтегративного росту та стратегію диверсифікації (рис. 1.1).

Першою групою маркетингових стратегій зростання є стратегії інтенсивного росту, завдяки яким відбувається збільшення обсягів прибутку, ринкової частки та продажу підприємства шляхом інтенсифікації його існуючих ресурсів.



Рис. 1.1 Класифікація маркетингових стратегій зростання\*

Примітка. \*Побудовано та доповнена авторами на основі [41]

З точки зору Ж. Ламбена, дану групу стратегій доцільно використовувати в тих випадках, коли підприємство ще не до кінця використало можливості існуючих товарів на «природному» базовому ринку [33, с. 431].

В свою чергу, маркетингові стратегії інтенсивного росту умовно можна розділити на такі її різновиди: стратегія глибокого проникнення на ринок; стратегія розвитку ринку та стратегія розвитку товару. Відома матриця І. Ансоффа (рис. 1.2) буде наглядно відображати суть вище зазначених різновидів маркетингових стратегій інтенсивного росту (перших три квадрати матриці). Стає очевидним, що для формування стратегій І. Ансофф обирає аналіз двох базових компонентів – товар та ринок.

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розвитку товару
Новий	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації

Рис. 1.2 Матриця Ансоффа\*

Примітка. \*[20, с. 169]

Як видно, з матриці І. Ансоффа (рис. 1.2), для впровадження стратегії глибокого проникнення на ринок (існуючий товар – існуючий ринок) не потрібно ні розробка нового товару, ані пошук нових ринків збуту. Це означає, що дана стратегія передбачає збільшення частки ринку, обсягів прибутку, збуту, тощо без зміни товарно-ринкових позицій підприємства (завдяки наявним товарам на вже раніше існуючих ринках).

Стратегія глибокого проникнення на ринок може бути реалізована за двома основними напрямками: 1) шляхом підвищення обсягів збуту для існуючих споживачів підприємства на певному ринку збуту; 2) через залучення до товарів підприємства нових споживачів на існуючому ринку збуту [20].

Аналогічні з І. Ансоффом, Г. Хулей пропонує наступні шляхи реалізації стратегії глибокого проникнення на ринок: поява нових користувачів, поява

нових способів використання та/або збільшення частоти споживання [48, с. 492].

Ж. Ламбен пропонує інший підхід щодо шляхів впровадження цієї стратегії, а саме: розвиток первинного попиту, збільшення частки ринку, покупців ринку, захист ринкової позиції, раціоналізація ринку та шляхом організації ринку [33, с. 431–432].

Характерною перевагою стратегії глибокого проникнення на ринок є низький рівень комерційного ризику, оскільки дана стратегія пов'язана з вже існуючими товарами і реалізуються в межах наявних ринків.

Наступним різновидом маркетингових стратегій інтенсивного росту є стратегія розвитку ринку (існуючий товар – новий ринок), яка знаходиться в другому квадраті матриці. Дана стратегія передбачає пошук нових географічних ринків або ринкових сегментів для продажу на них вже існуючих товарів. Згідно твердження І. Ансоффа, реалізація даної стратегії можлива за рахунок: використання нових каналів дистрибуції, пошуку нових груп споживачів, які поки не є покупцями товару [20]. Ж. Ламбен розглядає стратегію розвитку ринку як зусилля, які здійснює фірма із збільшення обсягів продажів існуючих товарів на нових або майбутніх ринках, та пропонує власні способи її впровадження: опанування невисловлених потреб клієнтів, які обслуговуються; опанування нових сегментів ринку; опанування нових каналів збуту; географічне розширення [33, с. 433]. Ж. Ламбен вважає, що основу стратегії розвитку ринку складають дистриб'ютори.

Дж. О'Шонессі підкреслює, що просування існуючих товарів на нові ринки є запорукою зростання підприємства: «Розвиток ринку виникає тоді, коли фірма намагається знайти для свого товару нові ринки (нові способи застосування, часто для нових користувачів)» [49, с. 99]. Отже, стратегія розвитку ринку стає актуальною в тому випадку, коли підприємство займається пошуком нових сегментів ринку або нових напрямів збуту для існуючих товарів.

Не менш актуальною на сьогоднішній день є стратегія розвитку товару (існуючий ринок – новий товар), що знаходиться в третьому квадраті матриці Ансоффа. Адже новий продукт, що виводиться на ринок як елемент ретельно обгрунтованої стратегії, є запорукою конкурентоспроможності певної галузі та підприємства в цілому. Дану стратегію доцільно використовувати для компаній, які характеризуються швидким та високотехнологічним розвитком. В рамках цієї стратегії передбачається вдосконалення або розробка нових товарів для наявного кола споживачів, ринків.

За визначенням Н. Чухрай, новий товар – це новий продукт, що надійшов на ринок і відрізняється від існуючих аналогів зміною споживчих та/або технічних властивостей [50]. Доцільно розглядати процес оновлення продукції підприємства як вибір варіанту зміни продуктової номенклатури, з апріорі ймовірними, як ризиком невдачі нового продукту, так і його можливим потенційним успіхом.

Зважаючи на вищевикладене, стає очевидним, що в межах стратегій інтенсивного росту найменш витратною є стратегія глибокого проникнення на ринок, впровадження якої потребує незначних інвестицій, як наслідок – ризик також мінімальний. В той час, як стратегія розвитку товару характеризується високим ступенем комерційного ризику. Адже ризики, що пов'язані з виробництвом нових сортів сільськогосподарської продукції, очевидно, є значно вищими, аніж, ризики, які можливі при удосконаленні товару, який потребує лише часткових змін в організації виробничих процесів.

Отже, успішне зростання підприємства відбувається в процесі оптимізації та інтенсифікації існуючого потенціалу, ресурсного забезпечення, шляхом збільшення ринкової частки та обсягу збуту традиційних і пропозицією нових товарів, як на існуючих, так і нових ринках.

До другої групи маркетингових стратегій зростання відносять стратегії інтегративного росту. Відповідно до даної групи стратегій, розвиток та зростання підприємства відбувається шляхом злиття або приєднання

(поглинання) до нього нових структур (можливе у напрямі споживачів та/або постачальників).

Поняття «інтеграція» пов'язують з працями вченого Г. Спенсера, який вважав, що розвиток усіх живих організмів породжується сукупністю інтеграцій та диференціювань [51, с. 79–82]. Дане визначення є базовим, однак, що стосується трактування даного поняття в контексті економічної науки, варто згадати інтерпретацію дефініції «інтеграція» вітчизняним вченим-економістом С. В. Мочерним, який визначає її як поступове зближення та об'єднання економічних суб'єктів у процесі їх взаємодії (взаємовпливу, взаємопроникнення, взаємозбагачення) [11, с. 284].

А. Томпсон і Дж. Стрікленд наголошують, що «сьогодні спроби вести конкуренцію поодинці, як це раніше робила більшість компаній, безнадійно застаріли... Внаслідок розповсюдження союзів та альянсів в бізнесі конкуренція між окремими підприємствами трансформується в конкуренцію між групами підприємств» [44, с. 187–188]. Неможливо не погодитися з вище вказаним, оскільки завдяки процесам інтеграції, конкуренція не зникає повністю, а лише набуває нової форми у вигляді конкуренції між інтегрованими групами підприємств. Необхідним при цьому є постійний контроль ринкових відносин з боку держави задля недопущення надмірного рівня концентрації ринків та антиконкурентних узгоджених дій між ними.

Саме завдяки інтеграційним процесам, що відбуваються всередині підприємств, відбувається укрупнення підприємств, змінюється ступінь концентрації продавців на галузевих ринках. Залежно від суб'єкта, з яким підприємство об'єднує свої зусилля, задля покращення власних позицій на ринку, виділяють горизонтальну, вертикальну, пряму, зворотну, повну, неповну та квазіінтеграцію (рис. 1.3).

Отже, горизонтальна інтеграція – це інтеграція з підприємствами (з конкурентами), шляхом злиття або придбання, що належать до одного рівня в ланцюгу створення вартості та/або працюють в одній сфері, з метою завоювання єдиного економічного простору та зменшення конкуренції.

Як відмітила Мальцева І. С., горизонтальна інтеграція, за своєю суттю, не є агропромисловою, оскільки не встановлює взаємозв'язків між різними галузями народного господарства [53, с. 57]. Варто погодитися з думкою Мальцевої І. С., оскільки яскравим прикладом агропромислової інтеграції виступає вертикальна інтеграція.



Рис. 1.3 Класифікація стратегій інтегративного зростання\*

Примітка. \*Узагальнено авторами на основі джерел [11, 29, 52]

О. І. Уільямсон визначає вертикальну інтеграцію як «послідовні, поетапні виробничі процеси, що природно збігаються в часі і просторі, диктують певні схеми ефективного виробництва; ці схеми передбачають зведення цих виробничих процесів в один технологічний ланцюг» [54, с. 33].

Дещо по-іншому трактує вертикальну інтеграцію О. Тріффон, а саме як: «...спільне володіння або контроль однією компанією різних стадій виробництва або дистрибуції, де кожна з стадій виробляє продукцію, що може бути реалізована...» [55].

Аналіз вище зазначених визначень дає підстави стверджувати, що в результаті вертикальної інтеграції відбувається поєднання всіх стадій виробництва (включаючи переробку, зберігання та продаж готової продукції) в один технологічний ланцюг.

Однією з основних цілей об'єднання зусиль та інтересів підприємств – це досягнення синергетичного ефекту. З цього приводу А. Томсон говорить про те, що «конкурентна привабливість союзів полягає в синергетичному ефекті, який досягається за рахунок об'єднання компетенцій і ресурсів учасників» [44, с. 188].

У процесі інтеграції як правило, виділити три види синергії: ринкову (або операційну), інвестиційну та фінансову. Ринкова синергія обумовлена ефектом масштабу, що виявляється переважно в збільшенні доходів та зниженні витрат. Це дає змогу застосовувати стратегію цінового лідерства і отримувати додаткові прибутки. Інвестиційна синергія виявляється в економії інвестиційних ресурсів, що обумовлена інвестиційною потужністю компанії та, як наслідок, в оптимізації інвестиційних можливостей, що забезпечує ефективну реалізацію стратегії інвестиційного розвитку. Фінансова синергія виявляється в більш дешевих джерелах та засобах фінансування поточної діяльності та зростання [57, с. 168].

Основою становлення та подальшого розвитку вертикально-інтегрованих підприємницьких структур стали процеси концентрації та спеціалізації виробництва. На сьогодні, вище зазначені процеси є закономірністю розвитку



ринкових відносин в умовах жорсткої конкуренції, оскільки інтегровані групові структури мають ряд переваг перед одиничними компаніями, а саме: збільшення можливостей для реалізації великомасштабних інвестиційних проектів (інтеграційне формування знижує ризик для вітчизняних та закордонних інвесторів); зростання конкурентних переваг; підвищення фінансового стану за рахунок зниження податкового навантаження; забезпечується єдиний процес виробництва, закупівлі, зберігання та переробки продукції; створюються умови для поєднання інтересів усіх учасників АПК; створюються більш сприятливі умови для широкого впровадження досягнень науково-технічного прогресу; виникає можливість організації виробництва на основі ефективної економії всіх ресурсів; досягається скорочення управлінського апарату; забезпечується оптимальне поєднання територіального та галузевого управління, що гарантує посилення ринкової влади [56, с. 19].

Проте поряд з перевагами А. Томпсон відзначає, що «головний недолік стратегії вертикальної інтеграції в тому, що вона глибше затягує компанію в систему виробничих відносин галузі; якщо більшість видів діяльності в галузевому ланцюзі цінності не забезпечує конкурентної переваги, така стратегія навряд чи доцільна» [44, с. 196].

Варто відмітити, що між вертикальною та горизонтальною інтеграцією є значні відмінності, але є і спільні риси. В обох формах інтеграції, об'єднання здійснюється за ознакою технічної та технологічної спільності відносно виробництва й збуту певних продуктів або надання послуг [57, с. 124].

Об'єднання підприємств з постачальником Ж. Ламбен визначає як інтеграцію «назад» [33, с. 437], а Н. Куденко використовує для цього термін «зворотна інтеграція» [41, с. 79]. На думку Ж. Ламбена, стратегія інтеграції «назад» використовується для того, щоб стабілізувати або захистити стратегічно важливе джерело постачання [33, с. 437]. Відповідно, інтеграція підприємства з торговельним посередником має також різну інтерпретацію: інтеграція вперед [33, с. 437] та пряма інтеграція [41, с. 79].

Отже, характерною ознакою сьогодення є формування та розвиток інтегрованих підприємницьких структур, в той час як окремі суб'єкти господарювання втрачають свою актуальність на конкурентному ринку. Процеси інтеграції відбуваються за схемами, що включають вертикальну або горизонтальну консолідацію.

Цікавим є підхід Д. Аакера, який відносить вертикальну інтеграцію до конгломеративного типу диверсифікації, оскільки в даному випадку найчастіше спільність старого і нового видів бізнесу відсутня [43].

Значного інтересу набуває третя група маркетингових стратегій зростання, до якої відносять маркетингові стратегії диверсифікації. В умовах ринкової конкуренції, підприємства, щоб утримати та укрупнити власні позиції на ринку вимушені швидко реагувати на зміни умов господарювання. Виникнення нових галузей та ринків, зміни попиту стимулюють підприємства до диверсифікаційної діяльності. Пошук альтернативних напрямів діяльності підприємства, окрім основних, можна охарактеризувати як стратегію диверсифікації. Дану стратегію часто впроваджують у випадку, коли всі чинники для інтенсивного росту вже використані. Згідно визначення диверсифікації, поданому у економічному енциклопедичному словнику за редакцією С. В. Мочерного, «диверсифікація (лат. *diversus* – різний, віддалений і *facere* – робити) – розширення номенклатури та зміна вигляду продукції, яку виробляють окремі підприємства, фірми та компанії» [11, с. 162].

А. А. Томпсон та А. Дж. Стрикленд визначають стратегію диверсифікації як «набір окремих видів підприємницької діяльності» [58].

Вчений Є. Четиркін дав визначення диверсифікації як «загальноприйнятого засобу скорочення будь-якого виду ризику» [59, с. 169]. Так, дійсно, стратегія диверсифікації дає можливість отримувати дохід в додатковій галузі і при певних труднощах в основній галуззі приносити бажаний дохід власнику підприємства. Проте, значний ризик пов'язаний зі значними фінансовими інвестиціями у галузь, яка також, в найближчій перспективі, може характеризуватися економічним спадом. Реалізація стратегії

диверсифікації, як і будь-яка підприємницька діяльність характеризується, на нашу думку, певною ризикованістю.

В. Коноплицький зазначає, що диверсифікація в контексті стратегії маркетингу «спрямована на нові види діяльності фірми поза межами основного бізнесу» [60, с. 70].

Для більш повного розуміння особливості стратегії диверсифікації в системі маркетингових стратегій зростання Мочерний С. В. підкреслює: «Одним з результатів диверсифікації є поява диверсифікованих конгломератів, які об'єднують підприємства багатьох галузей економіки, не пов'язані між собою технологічним ланцюгом» [11, с. 163].

Диверсифікація існує у двох основних формах:

– розширення асортименту товарів, організація випуску нових видів продукції та її модифікації в межах певної галузі;

– проникнення в нові галузі та сфери господарства, що здійснюється через створення нових підприємств і поглинання інших, що основою виникнення багатогалузевих концернів [11, с. 162]. Вище згадані форми диверсифікації зумовлені пошуком додаткових джерел доходу з метою зниження ризику банкрутства при зменшенні попиту на основну продукцію підприємства.

Диверсифікація переважно здійснюється за допомогою наступних заходів: поглинання або злиття з підприємством, яке вже працює у новій галузі; створення власного нового підприємства «з нуля»; створення спільного підприємства [61, с. 144]. З вище згаданих шляхів реалізації стратегії диверсифікації стає очевидним, що найбільш швидким способом проникнення на ринок в новій сфері діяльності є поглинання та злиття з підприємством, яке вже працює у новій галузі, хоча і має не низьку вартість подолання вхідних бар'єрів. Для вибору підприємства, з яким в майбутньому створити інтеграційні зв'язки потрібно окрім значних фінансових ресурсів і певні витрати часу. Адже, здійснення інтеграційних процесів з маловідомим або ж неконкурентоздатним

підприємством не виправдає прикладених зусиль та не приведе до очікуваних результатів [62, с. 162].

Аналіз літератури, дає можливість узагальнити погляди вчених Ф. Котлера [63], Н. В. Куденко [64] та Н. В. Бутенко [65] щодо класифікації видів диверсифікаційних процесів, які однозначно виокремлюють: концентричну, горизонтальну та конгломератну диверсифікацію (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Загальна класифікація різновидів стратегії диверсифікації\*

Види диверсифікації	Визначення поняття	Переваги	Недоліки
Концентрична	поповнення своєї номенклатури виробами, які з технічної та маркетингової точки зору схожі на існуючі товари фірми	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зниження залежності від одного продукту (ринку);</li> <li>– безперебійне забезпечення матеріально-технічними ресурсами;</li> <li>– можливість розподілу ризиків;</li> <li>– контроль за роботою всіх ланок виробничого ланцюга.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– взаємозв'язок між підрозділами, що зменшує внутрішню конкуренцію між підрозділами на підприємстві (ціни на сировину не зменшуються);</li> <li>– завдяки взаємозв'язку між підрозділами у випадку збою в роботі одного з підрозділів страждає все підприємство.</li> </ul>
Горизонтальна	поповнення свого асортименту виробами, які ніяким чином не пов'язані з тим, що випускаються, але можуть викликати зацікавленість існуючої клієнтури	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зростання конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках;</li> <li>– ефект синергії;</li> <li>– ефект від масштабу;</li> <li>– більш повне задоволення потреб своїх споживачів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– раптове зменшення ринку збуту (за таких умов виникає необхідність радикальної зміни сфери діяльності).</li> </ul>
Конгломератна	поповнення свого асортименту виробами, які не мають ніякого відношення ні до технології, яку застосовує фірма, ні до її товарів та ринків	<ul style="list-style-type: none"> <li>– за умови повного використання виробничого потенціалу в попередній галузі завоювання нових ринків новим товаром.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– значні витрати на нові технології, розробку товару;</li> <li>– пошук кваліфікованих працівників, нових ринків збуту;</li> <li>– доступна лише для великих підприємств.</li> </ul>

Примітка. \*Узагальнено та доповнено авторами на основі [25; 63]

Як видно з таблиці 1.3, найбільш ризикованою та найбільш витратною є конгломеративна диверсифікація, оскільки саме вона передбачає виробництво нового товару, який абсолютно не пов'язаний з вже існуючим та пропонується новим клієнтам на нових ринках. Саме тому вибір цього напрямку диверсифікації може дозволити собі лише великомасштабне підприємство, яке має значні фінансові ресурси [62, с. 162].

В рамках стратегії диверсифікації відбувається компенсація падіння попиту та обсягів продажу на один товар за рахунок збільшення обсягів продажу на інший (новий) товар. Зазначене вище дає підстави стверджувати, що підприємства, які використовують стратегію диверсифікації є більш конкурентними та стійкими на ринку в порівнянні з вузькоспеціалізованими підприємствами, завдяки розширенню асортименту товарів. Продуктова політика підприємства повинна враховувати особливості життєвого циклу товару, пам'ятати про так звану «смертність» товару. Дуже часто саме розробка нового товару є запорукою процвітання та зростання підприємства.

Отже, маркетингові стратегії зростання можна поділити на: стратегії інтенсивного росту, інтегративного росту та диверсифікацію. Розглянувши особливості кожної з вище перелічених маркетингових стратегій зростання, доцільно дослідити чинники, які впливають на її вибір.

## **1.2. Чинники вибору маркетингових стратегій зростання аграрними формуваннями України**

Важливим елементом теорії економічного зростання є ідентифікація чинників, причин та передумов, що визначають таке зростання, зокрема, виявлення процесів і явищ, що збільшують реальний обсяг виробництва, підвищують його ефективність та якість.

С. Мочерний та С. Миханець під факторами економічного зростання розуміють явища і процеси, які визначають масштаби збільшення виробництва валової продукції, можливості підвищення ефективності та якості економічного

зростання, поліпшення добробуту населення. На думку вчених, основними факторами економічного зростання є: кількість і якість природних ресурсів; науково-технічний прогрес; фактор сукупного попиту; фактор розподілу [66, с. 781]. Варто підкреслити, що чинники економічного зростання були і залишаються предметом дослідження багатьох науковців всіх часів. Проте в економічній літературі, і на сьогодні, немає єдиної та чіткої точки зору щодо класифікації вище згаданих чинників.

Загальновідому працю А. Сміта «Дослідження про природу і причини багатства» П. Самуельсон назвав «довідником економічного зростання» [67, с. 299]. І це не дивно, оскільки головною ідеєю вище згаданої праці А. Сміта є економічний розвиток народу та підвищення його добробуту. А. Сміт єдиним джерелом «багатства народу» вважав працю. Згідно трудової теорії вчений зауважив: «... праця є єдиним загальним, разом з тим, і єдиним точним мірилом вартості» [68, с. 42]. З цього приводу вчений зазначав наступне: «Кількість продуктів, якими можуть розпоряджатися люди протягом року, визначається, з одного боку, чисельністю населення, зайнятого в матеріальному виробництві, а з іншого боку, – продуктивністю їх праці». Зауважуючи при цьому, що саме поглиблення поділу праці є запорукою підвищення продуктивності праці, відводячи при цьому другорядну роль таким чинникам, як земля і капітал [68, с. 6] Так, дійсно, варто погодитися з вченим щодо визнання поділу праці, як одного з основних факторів для забезпечення зростання економіки в той час. Адже в результаті поділу праці в мануфактурі відбулося спрощення виробничих операцій, зокрема перехід до механізації виробництва.

Основоположником поділу чинників зростання на екстенсивні та інтенсивні прийнято вважати К. Маркса, який з цього приводу зазначав наступне: «Через певні проміжки часу здійснює відтворення, і до того ж – якщо розглядати його з суспільної точки зору, – відтворення в розширеному масштабі: розширеному екстенсивно, якщо розширюється лише після виробництва; розширеному інтенсивно, якщо застосовуються більш ефективні засоби виробництва» [69, с. 193]. Іншими словами можна сказати, що

екстенсивне економічне зростання відбувається завдяки збільшенню кількості певних факторів виробництва, в той час як інтенсивне зростання досягається шляхом покращення їх якісних характеристик. К. Маркс вважав, що лише праця приносить прибуток, наголошуючи при цьому, що нагромадження капіталу без людської праці не спроможне забезпечити економічного зростання.

Послідовник А. Сміта, представник класичної політичної економії Ж. Б. Сей, у своїй праці «Трактат політичної економії» виділяв такі фактори, як земля, праця та капітал [70]. Стверджуючи при цьому, що економічного зростання можна досягти лише об'єднуючи три вище зазначених фактори виробництва, які є рівноправними між собою. Відповідно до цих факторів виробництва, дохід власника буде виражений у формі ренти, заробітної плати та позичкового відсотка.

До вище перелічених факторів (земля, праця, капітал) австро-американський економіст Й. Шумпетер в своїй праці «Теорія економічного розвитку» додав такий важливий, і на сьогодні, чинник економічного зростання як, підприємницькі здібності. При цьому значну роль в економічному зростанні відвів «підприємцям – інноваторам» [71, с. 12]. Зазначаючи при цьому, що саме вище згадані «підприємці новатори», у порівнянні з державними менеджерами, сприятимуть економічному зростанню, забезпечуючи при цьому ринок новими товарами.

Першочерговим чинником, який сприяє економічному зростанню, Й. Шумпетер вважав інновації, на рахунок цього підкреслює наступне: «виробляти – значить комбінувати наявні в нашій сфері речі і сили. Виробляти щось інше чи по-іншому – значить створювати інші комбінації з цих речей і сил» [72]. Так, дійсно, важко не погодитися з Й. Шумпетером, адже інновації є рушійною силою зростання та розвитку загалом, як на макро-, так і на мікрорівні. Це підтверджується думкою американського вченого Ф. Янсена, який надавав інноваціям першочергового значення, розглядаючи їх як «магістральний шлях, що забезпечує постійне зростання і процвітання

компанії» [73, с. 9]. Сучасні світові тенденції розвитку диктують необхідність впровадження та використання інноваційних продуктів на підприємствах. Адже саме конкуренція змушує товаровиробників до пошуку більш ефективних умов господарювання.

Е. Денісон також основним чинником економічного зростання вважав технічний прогрес. Зокрема, вчений виділив 23 фактори, які мають вплив на темпи економічного зростання, з них роль 18 факторів дослідив детально, розподіляючи їх наступним чином: 4 фактори праці (зайнятість, відпрацьовані години, статево-вікова структура робочої сили та освіта), 4 фактори, які відносяться до капіталу (житловий фонд, міжнародні активи, нежитлові будівлі, спорудження та обладнання, товарно-матеріальні запаси), земля та решту факторів пов'язав з науково-технічним прогресом [74]. Точка зору Е. Денісона щодо технічного прогресу є цілком виправдана, оскільки механізація та автоматизація виробництва є чинником зростання продуктивності праці, збільшення обсягів виробництва продукції підприємств багатьох галузей, у т.ч. аграрних формувань.

Наступним підходом є поділ чинників зростання на ендогенні та екзогенні. Прийнято вважати, що ендогенні – це так звані внутрішні чинники, а екзогенні – ті, які впливають на діяльність та розвиток підприємства ззовні.

Прихильником визнання пріоритетності ендогенізованих факторів зростання є В. М. Геєць, який у своїй праці зазначає наступне: «Для забезпечення економічного зростання в довгостроковому відношенні необхідна активізація нової хвилі росту, яка ґрунтується на новій економічній стратегії на основі залучення довготривалих факторів зростання, що повинні мати перш за все ендогенізовану природу і які по суті формують ендогенізовану модель забезпечення реалізації стратегії росту економіки [75, с. 102]. Ми підтримуємо цю точку зору, оскільки для забезпечення довгострокового зростання необхідна, по-перше, чітко визначена стратегія, і по-друге, максимальне використання внутрішніх чинників, які є, по суті, конкурентними перевагами підприємства.



Як і більшість сучасних науковців, першочерговим фактором економічного зростання В. М. Геєць вважає інновації, особливу роль при цьому відводить новітнім знанням: «... століття, що почалося, визначається новими видами нематеріальної «сировини» (креативність та знання перш за все...)» [76, с. 88]. Тут варто погодитися з вище згаданим вченим, адже в сучасних умовах інтенсивної конкуренції саме знання слугують основою інноваційних розробок, забезпечують на цій основі стійкі конкурентні переваги підприємств та виступають рушійним фактором соціально-економічного прогресу та зростання загалом.

Людський капітал як основний чинник економічного зростання розглядали Р. Дорібуш та С. Стенлі, з цього приводу зазначаючи, що «людський капітал являє собою вартість закладеного в людях потенціалу давати дохід» [77, с. 720]. На сьогодні, інвестиції в людський капітал є однією з умов досягнення стратегічних цілей будь-якого підприємства. Сучасні тенденції розвитку характеризуються переходом від індустріальної економіки до економіки знань.

Х. Клодт зазначає, що «... у новій економіці фактором, що наявний у достатній кількості є інформація» [78, с. 30]. Дійсно, в умовах глобалізації світогосподарських процесів своєчасне використання інформаційних ресурсів та продуктів є запорукою ринкового успіху підприємства. При цьому Х. Клодт підкреслює, що для забезпечення економічного зростання в новій економіці провідну роль слід відвести нематеріальним факторам (знання), менш впливовими факторами на економічне зростання, на думку вченого, в сучасній економіці стають ручна праця та фактори фізичних затрат. Так, дійсно, адже нематеріальні фактори (у т.ч. нематеріальні активи підприємств, зокрема, торгові марки, бренди, ноу-хау) забезпечують випереджаюче зростання на ринку, а зростання обсягу інформаційних ресурсів потребує додаткових знань.

Аналізуючи теоретичні погляди вчених щодо чинників економічного зростання, доцільним буде згадати всесвітньовідомий вислів В. Петті: «праця є батьком і найактивнішим принципом багатства, а земля – його матір'ю» [79,

с. 40]. Для підприємств, що функціонують у галузі сільського господарства, це беззаперечний факт, який слід прийняти за основу і віднести до базових факторів росту.

На думку засновника школи фізіократів Ф. Кене, створення прибутку можливе лише у сфері сільського господарства. В свою чергу, сприятливі природні умови сприяють збільшенню прибутку. Головним фактором виробництва вчений вважав землю [80].

Згідно неокласичної моделі економічного зростання Р. Солоу, основною передумовою для досягнення довготривалого економічного зростання вважається технологічний розвиток, при цьому зв'язок між темпами економічного зростання у довготривалому періоді та темпами зростання капіталовкладень не виявлено [81].

Дж. М. Кейнс в моделі мультиплікатора встановив зв'язок між темпами приросту національного доходу, розмірами інвестицій, споживанням та заощадженням [82]. Дж. М. Кейнс важливу роль для забезпечення економічного зростання відвів державному регулюванню.

Американський вчений, прихильник неокейнсіанства, Дж. Стігліц з приводу важливості державних інвестицій для зростання економіки зазначив наступне: «Якщо державні інвестиції в людський капітал і запровадження технологій виявляться недостатніми, то ринок не зможе заповнити цю нішу» [83, с. 34].

В своїй праці «До теорії економічної динаміки» («Towards a dynamic economics») Р. Харрод зауважив, що щорічний економічний ріст прямо пропорційний нормі заощаджень і обернено пропорційний коефіцієнту капіталоемності. Англійський економіст зазначив, що для прискорення економічного зростання необхідно стимулювати заощадження (інвестиції), оскільки саме вони є основним джерелом капіталоутворення, а науково-технічний прогрес є нейтральним фактором, тому що винаходи, які збільшують витрати капіталу, компенсуються винаходами, що ведуть до його економії [84, с. 77-78].

На думку К. Макконнелла та С. Брю, основними факторами економічного зростання є:

- фактори пропозиції – кількість і якість природних ресурсів; кількість і якість трудових ресурсів; обсяг основного капіталу та технології;
- фактори попиту та ефективності [5, с. 412].

С. Кузнець ключовими чинниками економічного зростання вважав наступні: демографічне зростання, зростання рівня знань населення; адаптацію всередині країни до чинників зростання та зовнішні економічні зв'язки між країнами [85]. Екстраполюючи такий підхід до мікрорівня, можемо стверджувати, що найважливішими чинниками зростання в діяльності підприємств є наявність кваліфікованих трудових ресурсів, зростання рівня знань працівників та управлінського персоналу, врахування чинників маркетингового середовища та дотримання прийнятої стратегії розвитку.

Дж. С. Мілль визначає економічне зростання через приріст багатства, обумовлений величиною наявних факторів виробництва та їх продуктивністю [86, с. 10].

На думку Є. І. Лаврова, економічне зростання залежить від наступних факторів: фактори виробництва (кількість і якість трудових та природних ресурсів; обсяг капіталу, який визначає фондоозброєність праці; технічний прогрес); фактори розподілу і обміну; фактори споживання [9, с. 14–15].

По-іншому класифікує фактори економічного зростання О. Ф. Івашина, яка розрізняє: зовнішні та внутрішні фактори (залежно від місця економіки в міжнародному поділі праці); екстенсивні та інтенсивні (залежно від джерел зростання); інноваційні та інвестиційні (залежно від характеру зростання) [87, с. 22]. Дана класифікація, на наш погляд, є чіткою та всеохоплюючою.

Малопоширеним, проте не менш цікавим є підхід О. Олександрової, яка вперше класифікувала чинники економічного зростання наступним чином: стимулювальні та стримувальні (за характером впливу на економічне зростання); фактори, що використовуються як резервні та потенційні фактори (за ступенем використання) [88].

А. А. Чухно та інші українські вчені [89, с. 479] чинники економічного зростання поділяють на три групи: інноваційні, інвестиційні та структурної мобільності економіки.

Зважаючи на значне різноманіття поглядів науковців щодо класифікації чинників економічного зростання вважаємо за необхідне провести узагальнення класифікації чинників економічного зростання (рис.1.4).



Рис. 1.4. Узагальнена класифікація чинників зростання агроформувань

Примітка. \*Сформовано авторами

Вищенаведене дозволяє резюмувати, що чинники впливу на зростання з точки зору процесу управління підприємством можна поділити на внутрішні чинники (ендогенні), що є у розпорядженні підприємства, та зовнішні (екзогенні), які підприємству слід врахувати в своїй діяльності. До них, зокрема, належить «структура економіки; сукупний попит, сукупна пропозиція і розподіл, інституційні; соціально-політичні фактори; сукупна мораль і

цінності» [90]. Проте за умов ретельного аналізу зазначених факторів і трансформування їх в науково обґрунтовану стратегію підприємства ми можемо забезпечити кількісне і якісне зростання у довгостроковому періоді часу.

Таким чином, вважаємо за необхідне, серед вище зазначених чинників, виділити чинники економічного зростання на мікрорівні. На нашу думку, до чинників, які мають вплив на зростання підприємства, попередньо слід віднести наступні: наявність земельних ресурсів, трудових ресурсів, капітал (базові чинники зростання), інтенсифікація праці, впровадження інновацій у виробничі процеси, наявність розробленої стратегії підприємства (додаткові чинники).

Зважаючи на те, що аграрний сектор посідає чільне місце в структурі економіки України, вважаємо за доцільне розглянути чинники економічного зростання на мікрорівні, зокрема дослідити внесок кожного з них у економічне зростання аграрних формувань. Адже, як зазначають українські вчені: «... без економічного зростання сільськогосподарського виробництва неможливо досягти істотного зміцнення економіки держави в цілому» [91, с. 76].

Проблема дослідження чинників економічного зростання аграрних формувань України зумовлена складними та мінливими умовами господарювання, зокрема, залежністю від кліматичних та погодних умов, фази економічного циклу, цін на ресурси, діючого правового поля та ін. [92, с. 115]. Саме тому, дослідження та виявлення основних чинників економічного зростання є першочерговим етапом антикризового управління.

Перш за все, вважаємо необхідним визначити суть поняття «агроформування». З точки зору Т. Г. Маренича, «агроформування являють собою сукупність галузей сільського господарства, переробних, промислових, обслуговуючих видів виробництва, які об'єднані загальними цілями по раціональному використанню землі, праці та капіталу, що забезпечують інтереси товаровиробників та суспільства» [93, с. 9]. Проте, вважаємо, що таке трактування вище згаданого поняття залишається теоретичним та є значно вужчим, ніж в реальності, оскільки до аграрних формувань доцільно було б

віднести, на нашу думку, усі підприємницькі структури, діяльність яких пов'язана з сільськогосподарськими угіддями, вирощування сільськогосподарської продукції та її переробкою [94, с. 154].

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин є різного роду аграрні формування – приватні підприємства, колективні господарства, господарські товариства, сільськогосподарські кооперативи та їх асоціації, фермерські господарства, державні сільськогосподарські підприємства та ін. [95].

Щодо поділу чинників на внутрішні та зовнішні В. Г. Андрійчук зазначає наступне: «Одні з них мають коріння безпосередньо у сільському господарстві, інші є зовнішніми щодо нього» [91, с. 3].

Розгляд чинників зростання аграрних формувань розпочнемо відповідно до загальноновизнаних чинників Ж. Б. Сея, які були згадані раніше, а саме: земля, праця, капітал [70].

Беззаперечним є те, що земля є особливим чинником економічного зростання, відмінністю якої, від інших ресурсів виробництва, є її родючість. Згідно думки Д. Крисанова, земля є найважливішим ресурсом сільського господарства [96, с. 379]. Цієї ж точки зору притримується і Л. Шашула, згідно поглядів якої «земля є найважливішим сільськогосподарським капіталом країни, тим інституціональним центром, об'єднавшись навколо якого усіма іншими пріоритетними сегментами ринку, можна розробити іншу в соціальному плані модель заможності та вийти на якісно новий рівень економічного розвитку» [97, с. 152]. Адже відсутність землі унеможлиблює процес виробництва в сільському господарстві.

Як зазначає П. Борщевський: «Людина без землі не може творити, оскільки це той матеріал, на якому і за допомогою якого працею створюються продукти – результати її діяльності» [98, с. 6]. І в той же час, варто підкреслити, що земля без людської праці та інших факторів виробництва, самостійно не здатна забезпечити економічне зростання підприємства. Працю, як головний чинник зростання вбачають українські вчені М. Й. Малік, Ю. О. Лупенко та інші, зосереджуючи увагу на наступному: «... засоби виробництва і предмети

споживання. Без трудової діяльності вони мертві і лише праця може перетворити їх у діючі» [99, с. 128]. В силу специфіки аграрного сектору, беззаперечним є той факт, що праця була й залишається важливим чинником економічного зростання аграрних формувань.

В. С. Шебанін, І. І. Червен та інші українські вчені з цього приводу зазначають, що: «Від кількісних та якісних характеристик трудового потенціалу значною мірою залежить виробнича спроможність господарських структур, що забезпечують ефективне функціонування підприємства (галузі, регіону) в цілому» [100, с. 12]. В умовах стрімкого технологічного прогресу в усіх сферах господарювання, і в аграрних формуваннях зокрема, висококваліфіковані працівники користуються все більшим попитом. І це не дивно, адже прийняття правильних управлінських рішень є запорукою успіху функціонування підприємства. Вважаємо за необхідне підкреслити, що саме від знань, умінь та навичок працівників залежить правильність та точність формування та впровадження маркетингової стратегії на підприємстві.

О. М. Бородіна найважливішим фактором зростання прибутковості та конкурентоспроможності аграрного формування вважає людський капітал, визначаючи при цьому його як «особливий вид ресурсу – інтелектуальний людський ресурс, поряд із землею, насінням, добривами, енергоресурсами тощо, забезпечує продуктивну взаємодію землі, праці та капіталу» [101, с. 46]. Аналогічним є погляд вченого В. Г. Андрійчука, який вагому роль в розрізі чинників економічного зростання відводить людському капіталу, зазначаючи, що «Для аграрних підприємств інвестиції в людський капітал повинні стати не менш актуальними, ніж інвестиції в основний капітал» [102, с. 234]. Питання відтворення та використання людського капіталу є одним з найважливіших в переліку чинників зростання аграрних формувань. Вважаємо за необхідне наголосити на значущості людського капіталу в ринкових умовах, адже знання, уміння та навички є визначальними для прийняття раціональних управлінських рішень, а також основою для розробки та впровадження інновацій, останні в

свою чергу є необхідністю сучасного розвитку. Так звана «економіка знань» стає все більш вживаною не лише в наукових колах, але й в суспільстві.

Як зазначав В. С. Дієсперов, ефективність функціонування та можливості зростання аграрного сектора економіки лише на третину зумовлюється вкладенням у техніку й устаткування, а усе інше залежить від людського чинника, інтелектуального потенціалу, кваліфікаційного рівня, здібностей керівників і спеціалістів [103, с. 53]. Так звана «економіка знань» набуває все більшого визнання. В умовах сьогодення, людські знання мають першочергове значення в процесах прийняття рішень, розробок «ноу-хау» тощо.

Матеріально-технічна база підприємства головним чином залежить від розміру капітальних вкладень. Капітал, як чинник економічного зростання розглядає Н. О. Куровська, яка з цього приводу зазначає: «Економічне значення капіталу полягає в тому, що він є основою для розвитку продуктивних сил сільського господарства, забезпечуючи відповідний рівень і темпи збільшення виробництва продукції та підвищення продуктивності праці» [104, с. 172–173].

Загальновідомо, що аграрний сектор характеризується сезонністю виробництва, тому визначальним чинником виробництва прийнято вважати природно-кліматичні умови. З цього приводу Г. Черевко, Ф. Горбонос та інші українські вчені зазначають, що «Сприятливі природні чинники, як правило, забезпечують підвищення урожайності сільськогосподарських культур, і це дає можливість різко збільшити виробництво аграрної продукції, досягти економії затрат живої та уречовленої праці на її одиницю» [105, с. 321]. Вищенаведене твердження є цілком логічним, адже за сприятливих погодних умов, досягнення бажаного високого врожаю потребує значно менше зусиль та фінансових ресурсів. В той же час, несприятливі погодні умови визначають аграрну галузь як ризиковану.

В переліку чинників, що забезпечують економічне зростання аграрних формувань, важливе місце слід відвести інтенсифікації виробництва. За твердженням С. В. Мочерного, «інтенсифікація сільського господарства – зростання продуктивності праці у сільськогосподарському виробництві



внаслідок ефективнішого використання оброблюваних земель та інших ресурсів на основі впровадження нової техніки й технології, сучасних форм організації виробництва і праці, зокрема, підвищення родючості ґрунту, продуктивності худоби, якісного поліпшення виробництва [11, с. 287]. До напрямів інтенсифікації аграрного виробництва слід віднести: меліорацію, використання органічних та мінеральних добрив, хімізацію, впровадження новітніх та ресурсозберігаючих технологій, механізацію та автоматизацію виробництва, використання новітніх розробок генної інженерії.

Інтенсифікацію виробництва, як головний чинник зростання агроформувань вбачає група українських вчених, з цього приводу зазначаючи наступне: «це дозволить збільшити урожайність сільськогосподарських культур і продуктивність тварин...» [106, с. 56]. Не можливо не погодитися з вище вказаним, оскільки застосування мінеральних та органічних добрив, засобів хімізації є запорукою підвищення родючості ґрунтів. Проте, варто усвідомлювати і те, що надмірна інтенсифікація може призвести до деградації ґрунтів. З цього приводу Т. А. Акімова зазначає: «У багатьох високорозвинутих країнах антропогенне навантаження на одиницю земельної площі досягло свого максимуму, а подальше підвищення інтенсивності використання землі приводить до її деградації та «техногенного опустелення» [107]. Нераціональне використання земель призводить до небажаних наслідків, зокрема погіршення якісних характеристик.

За цих умов важливого значення набуває органічне виробництво, основою якого є використання ресурсоощадливих технологій, при цьому його особливістю є те, що механічний обробіток землі та використання штучних речовин зведено до мінімуму. О. Л. Попова органічне сільське господарство вважає основою для досягнення економічного зростання аграрних формувань України, згідно її слів «... органічне сільське господарство (біологічне, екологічне) за своєю суттю є взірцевою моделлю сталого агрогосподарювання, за якої найповнішою мірою реалізується багатофункціональність сільського господарства і, насамперед, його соціально-екологічна спрямованість» [108,

с. 186]. Згідно визначення Н. А. Берлач, органічне сільське господарство – це: «сертифікована система ведення аграрного виробництва, яка використовує енерго- та ресурсоощадливі технології і базується на мінімальному використанні механічного обробітку ґрунту та синтетичних речовин, виключенні з процесу виробництва генетично модифікованих організмів та має на меті забезпечення суспільства здоровими та якісними продуктами харчування, а також збереження та покращення стану навколишнього природного середовища» [109, с. 20]. На сьогодні, органічна продукція викликає неабиякий інтерес серед населення, характеризується популярністю, так звані «екопродукти» користуються все більшим попитом в останні роки.

Чинником зростання аграрних формувань та запорукою раціонального використання українських чорноземів в процесів їх діяльності В. С. Шебанін, І. І. Червен та інші українські вчені вважають довгострокову оренду землі, зазначаючи, що вона: «... дозволяє здійснювати планування господарської діяльності, проводити землевпорядковані роботи, запроваджувати раціональні сівозміни, поліпшувати родючість ґрунтів, залучити інвесторів з галузей промисловості, банківських та інших сфер АПК [100, с. 85]. На думку вище згаданих вчених, раціональне використання орендованих земель аграрними формуваннями можливе за таких умов: «... необхідні регулярні спостереження за якісним станом орендованих земель – шляхом агрохімічних обстежень ґрунтів, які мають проводитися на початку і по закінченню терміну оренди [100, с. 89]. На нашу думку, дані обстеження є вкрай необхідними, адже в Україні за нераціональне використання ґрунтів орендарі не несуть відповідальності перед державою, що в майбутньому може призвести до повного виснаження поживних речовин (компонентів) ґрунту.

За словами А. Блохтур, «за останні роки Україна вже втратила близько 20% ґрунтів внаслідок хімічного, радіаційного і біологічного забруднення, водної і вітрової ерозії, невірного використання мінеральних добрив та порушення принципу сівозмін» [110]. У зв'язку з цим важливого значення набуває питання впровадження інновацій аграрними формуваннями,

застосування яких зменшило б негативний вплив на родючість ґрунтів та навколишнє середовище.

В наукових колах, загальноприйнятним є термін «агроінновації». В цьому контексті, на наш погляд, є вдалим визначення О. В. Кот, яка визначає агроінновації, як «системні впровадження в аграрну сферу результатів науково-дослідної діяльності, що призводять до позитивних якісних та кількісних змін у характеристиці взаємозв'язків біо- та техносфери і поліпшують екологічний стан навколишнього середовища» [111, с. 31–32]. З вищеподаного визначення, стає очевидним, що розробка агроінновацій є складним процесом, оскільки, на відмінну від інновацій в інших сферах суспільства, потребує довготривалих досліджень якісних характеристик ґрунтів та живих організмів в них, що ускладнюється їх різноманітністю. Варто також наголосити, що головна мета впровадження агроінновацій в аграрних формуваннях полягає не лише в отриманні більш високого прибутку та скороченні витрат в процесі виробництва, але й в підвищенні родючості ґрунтів та покращенні екологічного стану навколишнього середовища.

Не можливо, на наш погляд, ігнорувати роль інновацій в зростанні аграрних формувань України. Інновації, як головний чинник зростання розглядають Н. М. Сіренко та О. І. Мельник, наголошуючи при цьому, що «лише перехід на інноваційну модель розвитку з науково обґрунтованими основами господарювання в АПК є на сучасному етапі визначальним та найоптимальнішим шляхом» [112].

Аналогічним, щодо аналізу чинників зростання аграрних формувань, є погляд М. Й. Маліка, який зазначає, що: «розвиток наукоємних процесів і технологій має стати пріоритетним напрямком сільськогосподарського виробництва» [113, с. 312]. Варто погодитися з вище згаданою думкою вченого, адже беззаперечним є той факт, що в умовах сучасності, рівень активізації інноваційної діяльності часто є показником розвитку аграрного формування та держави в цілому.

На думку О. В. Шубравської та інших українських вчених, «інновації формують підґрунтя для сталого розвитку агропродовольчого виробництва, покращення конкурентних позицій галузі на внутрішньому і світовому агропродовольчому ринку» [114, с. 9]. Цієї ж позиції дотримується й П. Т. Саблук. Рушійною силою зростання, на думку вченого, є активне застосування інновацій аграрними формуваннями України. В цьому контексті вчений зазначає: «основною метою реалізації таких інновацій насамперед є досягнення економічного ефекту за рахунок ресурсозбереження або підвищення продуктивності праці» [115, с. 205]. Адже в результаті впровадження ресурсозберігаючих технологій знижується собівартість продукції, в свою чергу зниження цін на продукцію дозволяє зміцнити конкурентні позиції товару як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. В цьому контексті Т. Г. Маренич зазначає, «впровадження ресурсозберігаючих технологій та технологічних комплексів машин є реальною основою скорочення витрат на виробництво сільськогосподарської продукції» [93, с. 114].

О. В. Шубравська, Л. В. Молдаван та Б. Й. Пасхавер до напрямів інноваційної діяльності аграрних формувань відносять наступне: агробіотехнології (генна модифікація, маркерна селекція, селекція сільгоспкультур для виробництва біопалива II покоління, створення біопестицидів, біодобрив, ферментів), а також розвиток екологічно орієнтованих систем землеробства й агрогосподарювання [114, с. 26]. Спектр інноваційних продуктів, зокрема і в аграрній сфері, зростає з кожним днем, тому, в сучасних умовах ринкової конкуренції, індикатором ефективності функціонування аграрного формування часто є рівень використання інноваційних продуктів (технологій) в процесі виробництва.

Найбільш важливими інноваціями в аграрній сфері О. Г. Шпикуляк вважає: нові сорти сільськогосподарських культур, нову техніку та технології [116, с. 113]. Не менш важливим результатом інноваційних розробок є механізація та автоматизація виробництва, що дозволить суттєво скоротити

кількість працівників, підвищити продуктивність праці та ефективність виробництва в цілому. За словами П. С. Березівського та Г. В. Брика: «для досягнення високих врожаїв важливе значення має запровадження комплексної механізації виробництва [117, с. 80]. Варто погодитися з думкою вчених, проте, в сучасних реаліях аграрного господарювання, на жаль, не у всіх аграрних формуваннях відбулася комплексна механізація та автоматизація праці. З цього приводу І. А. Микитенко підкреслює, що «замість машин і організованих загонів та ланок на полях знову переважає ручна праця» [118]. В умовах сьогодення, етап розвитку більшості дрібних аграрних формувань можна охарактеризувати як етап деіндустріалізації, де частка ручної праці є визначальною. Це спричинено, в першу чергу, недостатнім фінансовим забезпеченням аграрних формувань. Адже недостатній обсяг інвестицій унеможлиблює впровадження інноваційних продуктів (технологій) в аграрних формуваннях України.

В сучасних реаліях, низький рівень інвестиційної привабливості аграрного сектору, у порівнянні з іншими галузями економіки, спричинений, перш за все, його сезонністю та неспівпадінням строків здійснення витрат і одержання виручки від реалізації продукції. Діяльність аграрних формувань характеризується високою ризикованістю, оскільки поза межами економіко-правового поля залишаються природо-кліматичні умови, що носять мінливий та важко передбачуваний характер. З огляду на це, залучення інвестицій, є одним з найбільш проблемних та вагомих чинників зростання аграрних формувань України.

Як і більшість вітчизняних вчених, П. Т. Саблук та М. Ю. Коденська першочерговим чинником зростання аграрного сектору України вважають інвестиції, наголошуючи при цьому, що для забезпечення зростання: «інвестиції мають спрямовуватися на відновлення й розвиток ресурсного потенціалу сільського господарства і переробних галузей АПК, формування сучасної ринкової інфраструктури села і сільських територій та розвиток людського капіталу» [119, с. 3].

Залучення інвестицій у переважній більшості випадків є необхідною умовою для реалізації планів стратегічного розвитку підприємства, що повинно зміцнити його економічний стан [106, с. 24]. З огляду на вище вказане, стає очевидним, що за відсутності належного рівня інвестування, аграрні формування не в змозі, розраховуючи лише на власні фінансові ресурси, активно впроваджувати інновації, що в жорстких умовах конкуренції є вкрай необхідним.

Запорукою надійного інвестиційного забезпечення аграрного сектора, безумовно, має бути підтримка з боку держави. Саме держава, за рахунок проведення регламентованої цінової, митної, податкової та кредитної політики, як гарант стабільності інвестиційного клімату, демонструє його привабливість інвесторам.

Державу, як головного суб'єкта стимулювання інноваційної діяльності в аграрних формуваннях вбачає О. І. Дацій, зазначаючи при цьому, що саме держава має: «...розробити основні принципи державної інноваційної політики. Створити нормативно-правову економічну, організаційну й фінансову базу цивільно-правового обороту результатів науково-технічної діяльності» [120, с. 313]. Так, дійсно, вище зазначена думка є дуже слушною, оскільки недосконала державна політика щодо підтримки аграрних формувань «відлякує» багатьох інвесторів, як наслідок – аграрні формування недоотримують додаткові фінансові ресурси.

Відсутність виваженої державної технічної політики розвитку сільськогосподарського виробництва в умовах трансформації супроводжувалось постійним погіршенням технічної бази сільського господарства [121, с. 187].

П. Т. Саблук звертає увагу на те, що фондооснащеність вітчизняних сільськогосподарських підприємств поступається аналогічному показнику по країнах ЄС в 11 разів [122].

Першочергову роль держави в забезпеченні економічного зростання аграрних формувань України відводить В. Я. Амбросов, який констатує

наступне «... держава зобов'язана встановити жорсткий мораторій на проходження фінансових ресурсів із бюджетів безпосередньо до кожного сільськогосподарського підприємства, включаючи фермерські господарства» [123, с. 28]. Варто погодитися з думкою вченого, адже проблема недоотримання дотацій, компенсацій, інвестицій є наріжним каменем для кожного аграрного формування. виправити дану ситуацію можливо лише завдяки активному державному втручанню. Адже, у більшості країн світу держава підтримує галузь сільського господарства, що стосується України, то тут, на жаль, ситуація дещо інша. Проведемо порівняльну характеристику державної підтримки виробників сільськогосподарської продукції за деякими країнами світу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Динаміка зміни показника підтримки сільськогосподарських виробників деяких країн світу( млн дол. США) \***

Країна	2012	2013	2014	2015	2016
Україна	535.27	-2 199.49	-3 100.91	-2 018.00	-2 536.07
Казахстан	2 124.33	2 173.43	1 496.47	1 546.38	-363.19
Росія	13 813.51	13 594.97	12 732.92	9 125.04	11 927.50
Австралія	1 026.69	1 159.35	962.08	784.64	890.22
США	35 994.94	29 022.85	43 784.42	38 176.71	33 277.27
Канада	7 455.87	5 426.74	4 560.70	3 935.25	4 777.19

Примітка. \*Складено авторами за даними [124]

За відсутності позитивної динаміки фінансово-економічних показників та, відповідно, урізання можливостей державного бюджету щодо підтримки виробників сільськогосподарської продукції, за оцінками експертів OECD [124], український аграрний сектор має негативне значення показника підтримки виробників сільськогосподарської продукції протягом останніх 4 років, про що свідчать дані табл. 1.4.

Український академік М. Я. Дем'яненко наголошує, що «розв'язання проблем в аграрному секторі економіки, в умовах обмеженості коштів бюджету, можливе на основі концентрації державної фінансової підтримки та вибору й поетапного розв'язання першочергових проблем із виробництва стратегічних видів сільськогосподарської продукції» [125, с. 7]. Ефективна

підтримка аграрних формувань спричинена необхідністю забезпечення провольчої безпеки населення країни.

М. В. Геєць зазначає, що уряд «... має здійснити переорієнтацію на підтримку аграрної сфери, а також харчової промисловості, оскільки надалі ці види діяльності можуть стати основною прибутковою статтею експорту та джерелом експортної виручки, що в результаті визначатиме і курс національної валюти» [126, с. 21]. Адже розширення експорту сільськогосподарської продукції має значний вплив на економічне зростання країни в цілому.

Важливим чинником забезпечення ефективного виробництва та елементів зростання є спеціалізація. Спеціалізація повинна сприяти збільшенню обсягів і підвищенню якості продукції, росту продуктивності праці і зниженню витрат виробництва та підвищенню його рентабельності [117, с. 31].

Щодо значного впливу спеціалізації на ефективність виробництво Г. Черевко та інші українські вчені слушно наголосили, що значну увагу слід приділити раціональному поєднанню основних, додаткових та допоміжних галузей, а саме: «... досить добре поєднується зернова галузь та галузі тваринництва, скотарство і буряківництво. Не можуть співіснувати і поєднуватися птахівництво і буряківництво, птахівництво і свинарство» [105, с. 327]. Адже раціональне поєднання галузей сприяє більш ефективному використанню факторів виробництва, а також і відходів виробництва.

Поряд із спеціалізацією виробництва значну роль слід відвести концентрації виробництва, як важливого фактора в забезпеченні зростання та підвищенні ефективності господарювання. Адже концентрація сприяє впровадженню у виробництво новітніх технологій ведення сільського господарства з ціллю зростання родючості ґрунтів. Спеціалізацію, концентрацію та інтеграцію, як основу становлення аграрних формувань вбачає Т. Г. Маренич, з цього приводу зазначає наступне: «Переведення сільського господарства на індустріальну основу є об'єктивною закономірністю і не можливий без широкого розвитку спеціалізації, концентрації, послідовної



інтенсифікації сільськогосподарського виробництва і розвитку інтеграційного процесу в усіх галузях АПК» [93, с. 114].

В умовах розвитку агробізнесу, загальносвітовою стає тенденція збільшення розміру аграрних формувань, і водночас зменшення їх кількості, що пояснюється стрімким розвитком інтеграційних процесів. З цього приводу П. Т. Саблук й В. Я. Месель-Веселяк зазначають: «Кооперація та інтеграція сприятимуть підвищенню доходності всіх учасників процесу виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції, а також залученню інвестицій в аграрну сферу і відновленню потенціалу АПК» [127, с. 6].

Т. Г. Маренич також значну роль відводить процесам інтеграції, зазначаючи, що для досягнення економічного зростання: «... по всьому технологічному ланцюжку від поля і ферми до споживача необхідно посилити розвиток кооперації та інтеграції підприємств аграрної сфери» [93, с. 166]. Ринковий поступ сучасної національної економіки спричиняє необхідність посилення ролі інтеграційних зв'язків між суб'єктами господарювання, успішні одиничні компанії зустрічаються вкрай рідко. Адже агропромислова інтеграція дозволяє досягти синергетичного ефекту, що значно зміцнює позиції аграрних формувань в ринково-підприємницькому середовищі.

Прихильники розвитку та становлення холдингових компаній в Україні вбачають можливість досягнення економічного зростання завдяки інтеграційним процесам в АПК: «... перевагою холдингової компанії є можливість ведення єдиної комплексної маркетингової стратегії.» Далі зазначають наступне: «У холдинговій компанії є можливість оптимізації системи управління, контролю, обліку і звітності» [128, с. 98]. Агропромислову інтеграцію зазвичай характеризують як вертикальну інтеграцію. Вертикальна інтеграція, на думку Штефана фон Крамона-Таубаделя: «в різних формах покращила сільськогосподарським виробникам доступ до капіталу, матеріально-технічних ресурсів та технологій» [129, с. 15]. Так, дійсно, вважаємо, що інтеграційні процеси є пріоритетним чинником зростання, оскільки вони сприяють можливості досягнення більш ефективного

функціонування аграрних формувань завдяки поєднанню виробництва, зберігання, переробки та реалізації готової продукції в один технологічний ланцюг, що значно спрощує та здешевлює процес виробництва, що в свою чергу зміцнює конкурентні позиції аграрного формування на ринку та зменшує залежність від поставок сировини в умовах невизначеності.

Український вчений В. Г. Андрійчук підкреслює ефективність великотоварних підприємств, зазначаючи, що: «... великі масштаби дозволяють застосувати надсучасну високопродуктивну техніку та новітні технології і завдяки цьому підвищувати продуктивність праці, знизити витрати на одиницю продукції, а отже, підвищити ефективність її виробництва [102, с. 225]. Вектор ринкового способу господарювання створює умови необхідності розвитку інтеграційних процесів в аграрному секторі України, зокрема перехід від дрібнотоварного виробництва до великих аграрних формувань, зокрема агрохолдингових компаній.

М. Ф. Кропивко значну увагу приділяє так званому «ефекту масштабу», зазначаючи з цього приводу наступне: «... переваги ефекту масштабу відіграють значну роль при просуванні продукції на ринок.» [130, с. 11]. В сучасних реаліях досягнення ефекту масштабу, на нашу думку, найбільш притаманне вище згаданим агрохолдинговим компаніям, які мають в обробітку значні обсяги сільськогосподарських угідь (можуть сягати сотні тисяч гектарів). В цьому контексті варто згадати класифікацію загальних конкурентних стратегій М. Портера, до якої вчений відносить наступні стратегії: найменших сукупних витрат, диференціацію та стратегію зосередження (фокусування) [131, с. 51]. Найбільш вдало ефект масштабу характеризує стратегія найменших сукупних витрат (мінімізації витрат).

Головним чинником зростання аграрних підприємств, на думку С. Л. Дусановського [132, с. 37–38], є активна збутова діяльність: «Через торгівлю відбувається економічний зв'язок між окремими галузями сільськогосподарського виробництва, між ними і підприємствами харчової і переробної промисловості та підприємствами сільськогосподарського

машинобудування, хімічної, нафтохімічної, біологічної та інших галузей промисловості». Торгівля служить не лише сполучною ланкою між різними галузями економіки, але й забезпечує збут продукції, що в свою чергу, забезпечує економічне зростання аграрних формувань.

Динамічні зміни ринкового середовища зумовлюють необхідність розробки та активного використання маркетингових заходів задля підвищення попиту на виготовлену продукцію. Український вчений О. О. Єранкін основою становлення сучасного агробізнесу в Україні вважає маркетинг, при цьому зазначаючи, що: «... маркетинг є найактивнішим інтегратором підприємств до ринкових умов, інструментом, який дає змогу з вигодою для себе пристосуватися до зовнішніх умов і завойовувати цільові ринки.» [133, с. 77]. В умовах високого ризику аграрної галузі, маркетингова діяльність є необхідним інструментом ефективного господарювання в аграрних формуваннях, оскільки допомагає дослідити сучасні тенденції розвитку ринку та смаків споживачів, що є вкрай необхідним за жорсткої конкуренції.

У глобалізованому бізнес-просторі, конкуренція як стимулюючий чинник зростання, є чи не головним рушієм впровадження інноваційних продуктів та прийняття нестандартних управлінських рішень. В цьому контексті Т. Г. Маренич наголошує, що «конкуренція у всіх областях діяльності є чинником активізації та мобілізації додаткових внутрішніх сил, ресурсів, волі, інтелекту досягнення певних цілей» [93, с. 106]. Так, дійсно, адже саме прагнення досягти конкурентних переваг у боротьбі з ринковими конкурентами слугує рушієм пошуку більш ефективних напрямків господарювання аграрних формувань.

В умовах конкурентної боротьби, слід звернути увагу на такий чинник як інформація, адже саме достовірна та своєчасна інформація є визначальною умовою для прийняття правильних рішень, щодо виробництва та управління. Інформацію, як специфічний ресурс сучасної економіки розглядають і вітчизняні вчені [100, с. 12], підкреслюючи наступне: «вона виконує єдину функцію стосовно інших елементів ресурсного потенціалу». В умовах

глобалізації, інформація модифікує механізм ведення господарства аграрних формувань, дозволяє здійснити перехід на вищий, більш досконалий рівень ведення господарства, оскільки інформація слугує основою для розробки інновацій. Тут варто згадати загальновідомий вислів В. Черчілля: «Хто володіє інформацією, той володіє світом». Проте інформація, без людських знань не призведе до економічного зростання.

В останні роки, трудовий потенціал більшості аграрних формувань характеризується низькою ефективністю. Звичайно, на це є свої причини. Проте, в умовах ринкових трансформацій, для вдосконалення формування та управління виробничими ресурсами важливого значення набуває правильно побудована система менеджменту. В цьому контексті П. Т. Саблук зазначає наступне: «Важливим фактором забезпечення ефективного функціонування агропромислового виробництва є запровадження управлінської системи, яка б адекватно відповідала виробничо-економічним відносинам» [130, с. 3]. З вище вказаного слід підкреслити, що управлінська система має бути індивідуальною для кожного підприємства та відповідати рівню його розвитку, розмірам, масштабам виробництва, кількості персоналу тощо.

В. Я. Амбросов та Т. Г. Маренич також наголошують, що «Функціонування аграрних формувань може бути ефективним за умови якісного оновлення системи внутрігосподарських виробничих відносин, впровадження такого механізму їх дії, який дав би змогу відновити систему організації виробництва та управління» [134, с. 60]. Так, дійсно, адже ефективно побудована система господарювання є вагомим чинником економічного зростання, оскільки продуктивна діяльність аграрних формувань можлива лише при налагодженій високоорганізованій системі внутрішньогосподарських виробничих відносин з ефективним управлінням.

Нестабільність ринкового середовища зумовлює необхідність дослідження чинників економічного зростання як основи формування ефективною та відмінною від інших маркетингової стратегії на підприємстві. Адже, вступаючи між собою у складні взаємозв'язки, фактори економічного

зростання, спроможні або взаємно підсилювати один одного, або взаємно нейтралізувати.

### **1.3. Методичні засади розробки маркетингових стратегій**

Розробка та впровадження маркетингової стратегії на підприємстві має першочергове значення в забезпеченні економічного зростання, незалежно від розміру аграрного формування та його фінансово-економічного стану. Складний та багатогранний процес формування та реалізації маркетингових стратегій зростання потребує більш детального розгляду методів та етапів їх обґрунтування. За методом аналогії слід зазначити, що методи обґрунтування маркетингових стратегій зростання є ідентичними до методів обґрунтування та вибору будь-яких інших маркетингових стратегій, з врахуванням наявних ресурсів підприємства та впливу чинників середовища. В сучасних мінливих умовах господарювання, процес формування ефективної маркетингової стратегії зростання на підприємстві потребує, насамперед, підбору правильних методів (методичного інструментарію) маркетингових досліджень, як основи отримання надійної та точної інформації щодо реального стану ринку, товарів, конкурентів, ризиків, можливостей, тощо.

Український науковець О. М. Бородіна до особливостей сучасної методології досліджень відносить: міжгалузевий підхід, комплексне оволодіння різноманітними прийомами та методами; підвищення ролі інтуїції дослідника у процесі наукової діяльності та роль системного аналізу [135, с. 13]. Сучасні реалії ринкової економіки диктують необхідність комплексного використання широкого спектру методів в процесі маркетингових досліджень задля отримання достовірної інформації.

Загальновідомо, що інструментом, який служить основою маркетингових досліджень та обґрунтування стратегії, прийнято вважати метод дослідження. Вибір методу дослідження значною мірою залежить від об'єкта, що вивчається та цілей проведення самого дослідження.

Загальноприйнятим є поділ методів дослідження та загальнонаукові та спеціальні. Універсальність загальнонаукових методів полягає в можливості їх використання в процесі дослідження в різних сферах діяльності.

М. Т. Білуха, до загальнонаукових методів відносить наступні: аналіз і синтез, індукція і дедукція, аналогія і моделювання, абстрагування і конкретизація, системний аналіз і функціонально-вартісний аналіз [136, с. 57–62]. О. В. Крушельницька загальнонаукові методи поділяє на традиційні (аналіз та синтез, індукція та дедукція, спостереження, порівняння та аналогія, абстрагування та узагальнення, метод експерименту) та сучасні (моделювання, системний, формалізація, ідеалізація, аксіоматико-дедуктивний) [137, с. 87].

В науковій літературі найчастіше, як правило, зустрічається наступний перелік загальнонаукових методів: гіпотеза, експеримент, аналіз, синтез, індукція, дедукція, абстрагування, конкретизація, аналогія, моделювання, узагальнення тощо [138, с. 19].

Варто зазначити, що в процесі формування дієвої маркетингової стратегії виникає необхідність пошуку найбільш оптимальних методів дослідження маркетингової інформації. Адже процес розробки маркетингової стратегії не обмежується використанням загальнонаукових методів, перелічених вище. В контексті розробки маркетингової стратегії, загальнонаукові методи не є основними, а можна сказати, доповнюють спеціальні методи, виступають для них концептуальним базисом. Спеціальні методи дослідження, що використовуються для формування маркетингових стратегій умовно можна поділити на такі групи, як: матричні, математичні, статистичні, прогнозування та експертні методи [139, с. 176].

А. Томпсон та А. Стрікленд зазначають, що стратегічний аналіз «є основою здійснення правильного стратегічного вибору і передбачає проведення аналізу за двома основними напрямками: ситуація в галузі та конкуренція в ній, а також ситуація всередині компанії та її конкурентоспроможність» [44, с. 109].

Зупинимося більш детально на дослідженні методів, які використовують для аналізу ринкових позицій та розробки маркетингової стратегії на

підприємстві. Варто підкреслити, що такі методи, - переважно матричні (табл. 1.5) застосовують на всіх етапах стратегічного планування.

Романенко О. О. наголошує, що саме за допомогою двовимірних матриць, підприємства або їх товари можуть порівнюватися один з одним за такими критеріями, як темп зростання продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі й т. ін. [140, с. 102].

Таблиця 1.5

### Характеристика основних методів аналізу ринкових позицій та формування маркетингових стратегій підприємств\*

Назва методу	Фактори, що утворюють основу матриці	Призначення методу
SWOT-аналіз	- сильні сторони; - слабкі сторони; - можливості; - загрози	Аналіз сильних та слабких сторін підприємства, з ціллю виявлення можливостей та загроз для підприємства та вибору стратегії розвитку
Матриця Ансоффа «товар/ринок»	- товар (існуючий, новий); - ринок (існуючий, новий)	Проаналізувавши який товар (існуючий, новий) на якому ринку (існуючий, новий) буде вироблятися обирають відповідну стратегію зростання підприємства (глибокого проникнення на ринок; розвиток товару; розвиток ринку та/або диверсифікація)
PEST/STEP-аналіз	- політичні; - економічні; - соціальні; - технологічні чинники	Аналіз впливу макроекономічних чинників (політичні, економічні, соціальні, технологічні) на діяльність підприємства
SPACE-матриця	- фінансова сила; - конкурентні переваги; - стабільність зовнішнього середовища; - привабливість галузі	Стратегічний аналіз зовнішнього середовища та оцінка конкурентної позиції підприємства на ринку з подальшим вибором стратегії
Матриця БКГ	- частку ринку (висока, низька); - темпи зростання ринку (високі і низькі)	Аналіз частки ринку та темпів зростання дає можливість виявити тип товару, який буде доцільно виробляти для досягнення економічного зростання підприємства («знаки питання», «зірки», «дійні корови», «собаки»)
Матриця «Дженерал Електрик / Мак-Кінсі» (GE/Mckinsey)	- привабливість ринку (низька, середня, висока); - оцінка конкурентного стану підприємства (низька, середня, висока)	Дані матриці дають можливість оцінити поточний стан та надають можливість встановити перспективи розвитку підприємства/галузі завдяки оцінці привабливості ринку та конкурентного стану підприємства, а також визначити стратегію розвитку
Матриця Shell/DPM	- конкурентопроможність; - перспективи галузі і бізнесу	

## Продовження таблиці 1.5

Модель Мак-Кінсі «7S»	стратегія; структура; система; цінності; стиль відносин; склад персоналу; навички	Дозволяє здійснити аналіз внутрішнього стану підприємства, аналізуючи при цьому сім основних чинників для формування маркетингової стратегії
Матриця Браунля-Барта (ADL/LC)	- ринкова позиція підприємства (лідер та послідовник); - стадія життєвого циклу товару (цільової галузі) підприємства (зростання, зрілість, спад)	Зіставлення життєвого циклу товару з позицією підприємства на ринку дає можливість дослідити, виробництво якого товару є найбільш прибутковим та тривалим
PIMS	- стратегічні змінні: ринкова частка, якість продукту, тощо; - ситуаційні змінні: швидкість зростання ринку, стадія розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу; - величина прибутку.	Заснований на використанні емпіричної моделі, що пов'язує широкий діапазон стратегічних змінних і ситуаційних змінних з величиною прибутковості і здатністю організації генерувати готівку
П'ять сил конкуренції за Портером	- потенційні конкуренти; - конкуренти в галузі (діючі фірми), - замінники, - постачальники, - покупці).	Дозволяє оцінити стан конкуренції в галузі
Матриця А.А.Томпсона, А.Дж.Стрикленда	- конкурентна позиція (сильна, слабка); - динаміка зростання ринку (швидкий, повільний).	Дозволяє обрати стратегію залежно від динаміки росту на ринку на продукцію та конкурентної позиції ринку: - 1-й квадрат: концентрація, вертикальна інтеграція, концентрична диверсифікація; - 2-й квадрат: перегляд стратегій концентрації, горизонтальна інтеграція або злиття, скорочення, ліквідація; - 3-й квадрат: скорочення витрат, диверсифікація, скорочення, ліквідація; - 4-й квадрат: концентрична диверсифікація, конгломеративна диверсифікація, спільне підприємство в новій галуззі.
Модель Штайнера	ринок та продукт: - існуючі; - нові, але пов'язані з існуючими; - абсолютно нові.	Матриця показує рівні ризику і відповідно ступінь ймовірності успіху при різних поєднаннях ринок-продукт
Модель Г. Абея	- групи покупців, що обслуговуються; - потреби покупців; - технологія, що використовується у виробництві продукту.	Дозволяє визначити область бізнесу у трьох вимірах. Найважливішим критерієм оцінки є відповідність аналізованої галузі загальному напрямку діяльності компанії, з тим, щоб використовувати синергійний ефект у технології та маркетингу.



SNW- аналіз	Кожна позиція отримує одну із трьох оцінок: - сильна (Strength); - нейтральна (Neutral); - слабка (Weakness).	Аналіз за яким оцінюється стан внутрішнього середовища підприємства за низкою позицій.
ABC-аналіз	- назва продукції; - виручка від реалізації; - структура за чистим доходом, %; - кумулятивна частка, %.	Поділ асортименту за різними параметрами, дає змогу виявити пріоритетні позиції продукції та виділити ті, які найбільше формують фінансовий результат (група А). Метод ґрунтується на принципі Паретто, згідно з яким на 20 % асортименту припадає 80 % продажів.
XYZ-аналіз	- коефіцієнт варіації за обсягом валової продукції, %	Запаси класифікуються залежно від характеру їх споживання та достовірності прогнозування змін в їх споживанні. Часто застосовують разом з ABC-аналізом
Метод життєвого циклу	- обсяги продажу і прибуток; - час.	Заснований на визначенні стратегічних напрямків і дій для кожної стадії життєвого циклу товару
Метод кривих освоєння	- розмір витрат на виробництво; - обсяги виробництва	Відображає вплив лише внутрішніх чинників, показує вплив «ефекту масштабу» на розміри витрат на виробництво в залежності від обсягів виробництва.

Примітка. \*Узагальнено та доповнено авторами на основі [20; 24; 29; 40; 58; 131; 141–148]

Для розробки маркетингової стратегії досить часто застосовують SWOT-аналіз, що пояснюється легкістю та простотою використання даного матричного методу на практиці. Загальновідомо, що аббревіатура SWOT має англomовне походження та розшифровується наступним чином: «strengths» (сильні сторони), «weaknesses» (слабкі сторони), «opportunities» (можливості), «threats» (загрози). М. Г. Саєнко трактує SWOT-аналіз як «процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабкостями, результати якого надалі можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства» [141, с. 99]. SWOT-аналіз дає можливість оперативно оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище одночасно, оцінити підприємству свої сильні сторони та

можливості, паралельно дослідити переваги конкурентів, усвідомивши при цьому слабкі сторони та зовнішні загрози.

Не більш складною у використанні та часто застосованою при виборі маркетингової стратегії є матриця Ансоффа «товар/ринок». Проаналізувавши товар (існуючий, новий) та ринок, на якому даний товар буде реалізовуватися (існуючий, новий) підприємство вирішує, яку стратегію слід застосовувати для досягнення цілей підприємства, а саме: стратегію глибокого проникнення на ринок, розвитку товару, розвитку ринку, чи диверсифікацію [20, с. 169].

Дещо іншим, проте не менш поширеним у використанні при формуванні маркетингової стратегії є PEST-аналіз. Суть даного методу полягає в дослідженні чинників зовнішнього середовища, перші літери яких входять в назву методу: політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники.

Досить поширеним є метод, який носить назву SPACE-матриця. Даний метод є похідним від SWOT-аналізу й застосовується для оцінки сильних і слабких сторін діяльності невеликих підприємств. До факторів, які аналізуються та формують основу матриці відносять наступні: фінансова сила; конкурентні переваги, стабільність зовнішнього середовища та привабливість галузі [142, с. 103–104]. Оцінка факторів впливу вимірюється бальною шкалою в межах від нуля до шести експертним шляхом.

Матриця БКГ (була розроблена Бостонською консалтинговою групою) є однією з найвідоміших матриць портфельного аналізу в світі, яку ще називають матрицею «зростання-частка ринку». Дана матриця є спрощеною методикою визначення положення підприємства та її продукції по відношенню до можливостей галузі. Для формування даної матриці слід дослідити наступні фактори: частку ринку (висока, низька) та темпи зростання (високі і низькі) [40, с. 279–280]. Даний метод дає можливість визначити підприємства з найкращими конкурентними позиціями на певному ринку. Проте застосування даного методу ускладнюється дефіцитом інформації щодо обсягів реалізованої продукції.

Логічним продовженням та узагальненням вищезгаданої матриці БКГ виступає матриця «Дженерал Електрик / Мак-Кінсі» (GE/Mckinsey), яка є використовує більше критеріїв побудови, пропонує більше варіантів стратегічного розвитку, оскільки складається з дев'яти квадрантів, враховує такі чинники, як привабливість ринку (низька, середня, висока) та оцінка конкурентного стану підприємства (низька, середня, висока). Найбільш сприятливі перспективи знаходяться в квадраті у верхньому лівому куті [143, с. 150]. Варто підкреслити, що застосування даного методу можливе на всіх стадіях життєвого циклу товару.

Згодом була розроблена модель Мак-Кінсі «7S», яка дозволяє оцінити розвиток підприємства за різними напрямками. Основу даної моделі складають сім факторів, які є важливими для розвитку підприємства: стратегії, навички, загальновизнані цінності, структура, система, кадри і стиль. В тому випадку, коли підприємство прагне змінити свою організацію, вище згадані складові слід змінювати саме в такому порядку [24, с. 178–180].

Наступною для аналізу є матриця Браунля-Барта (ADL/LC), в основі аналізу якої лежить концепція життєвого циклу галузі або господарської одиниці. Даний метод формування маркетингових стратегій застосовується на бізнес-рівні. Основу матриці визначають ринкова позиція підприємства (лідер та послідовник) та стадія життєвого циклу товару (цільової галузі) підприємства (зростання, зрілість, спад) [29, с. 247]. Дана матриця є незамінною для галузей, життєвий цикл товарів в яких надто короткий, зокрема високотехнологічних галузей.

Значну увагу слід приділити матриці Shell/DPM, яка була розроблена Британсько-Голландською компанією Shell. Особливістю даної моделі є те, що вона поєднує в собі кількісні та якісні показники. Основу матриці складають такі фактори, як: конкурентоспроможність та перспективи галузі і бізнесу [144, с. 55]. Модель Shell/DPM дозволяє оцінити поточну ситуацію в галузі та виявити перспективи її розвитку.

Варто відмітити, що до переваг використання матричних методів та моделей під час формування маркетингової стратегії слід віднести простоту та доступність їх використання широкому колу підприємств. Проте, поряд з перевагами використання матричних методів дослідження існують і певні недоліки. Так, для побудови матриць та моделей часто використовується якісна інформація стратегічного аналізу, отримана експертним шляхом, тому недоліком використання матричних методів при формуванні маркетингових стратегій є присутність суб'єктивізму [139, с. 180]. З огляду на це, розглянемо наступну групу методів формування маркетингових стратегій – математичні методи, застосування яких дозволяє отримати більш об'єктивні та точні дані. З цього приводу, група вітчизняних науковців зазначають наступне: «Математичні методи і моделі і є тим інтелектуальним ядром інформаційних технологій, усього процесу інформатизації суспільства, тобто є універсальним методом наукового пізнання та визначення факторів економічного зростання на перспективу» [149, с. 36].

Проаналізувавши особливості математичних методів формування маркетингової стратегії [29; 150–153], наведених в Додатку А, табл. А.1, до значних переваг слід віднести: точність і надійність, відсутність суб'єктивізму, що значно збільшує довіру до отриманих результатів дослідження. Варто відмітити, що на практиці математичні методи використовують значно рідше при розробці маркетингових стратегій, ніж матричні методи, що пояснюється необхідністю спеціальних знань та певною складністю обчислень. Проте в умовах розвитку інформаційних систем та прикладних програм, застосування математичних методів має дещо спрощений характер.

Ефективність застосування математичної моделі залежить від її належного технічного, математичного, інформаційного та інших видів забезпечення, у відповідності до змісту та суті. Вихідні дані економіко-математичного моделювання враховуються при підготовці управлінських рішень, як правило, на етапі відпрацювання науково обґрунтованого матеріалу.

Нагальна потреба обробки значних за обсягами інформаційних масивів спонукає залучення широкого спектру методів статистичного аналізу, основні з них подані в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

**Характеристика основних статистичних методів  
та методів прогнозування\***

Метод	Суть метода	Джерело
Статистичні методи		
Платіжна матриця	Є способом обґрунтування рішень, що допомагає особі, що приймає рішення встановити, яка альтернатива розв'язання проблемної ситуації найбільше сприятиме досягненню цілей. Платіжна матриця як інструмент бухгалтерського аналізу альтернатив в процесі забезпечення прийняття виробничих рішень узагальнює всі плюси і мінуси рішення в табличній формі.	154, с. 100
Індексний аналіз	Метод, який базується на застосуванні матриць даних, які відображають основні параметри економічних явищ і процесів. Цей метод дає можливість оцінювати тенденції розвитку явищ та процесів й вплив істотних факторів, котрі визначають напрямок і швидкість змін показників.	155, с. 378
Кореляційно-регресійний аналіз	Дозволяє визначити тісні взаємозв'язки між змінними та виділяти з множини факторних ознак ті, вплив яких найбільш суттєвий на результуючу ознаку	156
Дисперсійний метод	Метою даного аналізу є визначення впливу фактора на рівні «впливає» або «не впливає».	157, с. 233
Багатовимірне шкалювання	Метод математичної статистики, предметом дослідження якого є опрацювання даних про попарну подібність, зв'язки та відношення між об'єктами, що аналізуються, з метою представлення цих об'єктів у вигляді точок деякого багатовимірного простору	158
Факторний аналіз	Дозволяє значно скоротити інформаційний простір ознак та визначити структуру взаємозв'язків між змінними	156
Кластерний аналіз	Це процес об'єднання у групи об'єктів, що мають схожі ознаки. На відміну від звичайної класифікації, де кількість груп об'єктів фіксована, тут ні групи, ні їх кількість заздалегідь не визначені і формуються у процесі роботи системи, виходячи із близькості об'єктів. Наприклад, сегментація ринку та поділ споживачів.	159, с. 579
Аналіз відповідностей	Базується на використанні певних критеріїв, які дозволяють визначити узгодженість думки експертів	156
Аналіз рангових кореляцій	Перед проведенням кореляційного аналізу, значенням змінних присвоюються певні ранги. Для цього їх розташовують у порядку зростання або спадання, і кожному	160, с. 141

	значенню змінної присвоюється ранг від 1 до N, де N – загальна кількість значень. У випадку, коли кілька елементів мають однаковий ранг, кожному з них присвоюється середнє значення від зайнятих ними місць.	
Аналіз «GAP» (заповнення стратегічної прогалини)	Аналіз GAP можна назвати організаційною атакою на розрив (ліквідацію розриву) між бажаною і прогнозованою дійсністю. Стратегічний розрив можна охарактеризувати як заплановане мінус досягнуте.	161, с. 147

*Продовження таблиці 1.6*

Якісне розгортання планів	Інструмент, що слугує для розгортання завдань, робіт, ресурсів, відповідальності, діяльності підприємства по забезпеченню такої якості на кожному етапі, яке гарантувало б отримання кінцевого результату, відповідного очікуванням курівництва підприємства. Область застосування методики охоплює планування і оцінку діяльності підприємства на рік, квартал, місяць.	145, с. 445
Методи прогнозування		
Екстраполяція	Поширення кількісних (статистичних) висновків щодо існуючих тенденцій, одержаних у результаті вивчення впливу минулих подій на майбутні періоди. Даний метод застосовують для дослідження природи певних змін та визначення тренду.	162
Регресійний аналіз	Математичний метод прогнозування, результатом якого є рівняння з однією або більшою кількістю незалежних змінних, що використовуються для визначення залежної змінної. Один раз визначені взаємозв'язки вважаються усталеними, а майбутні значення залежної змінної прогнозуються шляхом підстановки у рівняння певних значень незалежних змінних.	163, с. 77
Аналіз часових рядів (рядів динаміки)	Метод виявлення зразків і тенденцій минулого та продовження їх в майбутнє. Даний метод часто використовується для оцінки попиту на товари і послуги, оцінки потреби в запасах, прогнозування структури збуту.	40, с. 241
Інформаційний метод	Передбачає використання оцінок ділової активності підприємства в минулому. У сучасній умовах даний метод є найпоширенішим та найнадійнішим метод прогнозування, оскільки має високий ступінь об'єктивності та строге кількісне вираження.	163, с. 71
Економіко-математичне моделювання	Опис економічних явищ і процесів, об'єктів, що досліджуються, за допомогою математичного апарата, передусім математичних рівнянь, співвідношень	11, с. 189
Експертних оцінок	Передбачає врахування суб'єктивних думок експертів про майбутній стан підприємства. Для експертних оцінок характерним є передбачення майбутнього на основі раціональних аргументів та інтуїції; як правило мають якісний характер	163, с. 69-70

Примітка. \*Узагальнено авторами на основі [11; 40; 145; 154–163]

Проаналізувавши методи, подані в табл. 1.6, погоджуємося з думкою Є. І. Ткача, який встановив, що «У відповідності з діалектичним методом пізнання статистика вивчає всі явища і процеси в їх взаємозв'язку і взаємозалежності, в русі і зміні, виділяючи їх різні типи і форми, встановлює нове і прогресивне та визначає напрями розвитку» [164, с. 12].

В сучасних умовах господарювання значну роль науковці, і особливо практики, почали приділяти саме експертним методам. Це пояснюється зосередженням уваги на виявленні потреб та інтересів споживачів, які неможливо цілком точно виявити, лише застосовуючи кількісні методи при розробці маркетингової стратегії. В свою чергу експертні методи поділяються на індивідуальні та групові. До методів індивідуальних експертних оцінок слід віднести інтерв'ю (опитування) та метод аналітичної записки (анкета) [165, с. 35]. Що стосується анкетування респондентів, слід відзначити сучасну тенденцію до розповсюдження нового виду анкети – омнібусу. Омнібус – це регулярне багатоцільове опитування населення, проведене на замовлення одночасно декількох замовників з різними завданнями, які спільно його фінансують [166]. Анкета такого змісту дає можливість проводити необхідні опитування компаніям, в яких бюджет на маркетингові дослідження досить обмежений, так як в одній анкеті розміщені блоки питань різних компаній, що значно зменшує витрати на одне підприємство. Слід також наголосити, що першочерговим критерієм пошуку компаній для проведення спільного омнібусу має бути цільова аудиторія, в іншому випадку – такий вид анкетування не принесе очікуваних результатів [167, с. 172].

До значних переваг використання експертних методів в процесі формування маркетингової стратегії слід віднести: відносна простота організації експертних груп; швидке отримання результатів щодо досліджуваного об'єкту; низькозатратність (у порівнянні з витратами на придбання готових результатів досліджень, аналітичних даних щодо конкурентів чи кон'юнктури ринку в цілому), незалежність експертних думок. Проте, поряд з перевагами, варто наголосити на значному суб'єктивізмі

отриманих результатів. Адже, різні категорії експертів пропонують різні варіанти вирішення поставленої проблеми. Тому, при застосуванні таких методів значної уваги потребує відбір експертів та знання цільової аудиторії, яка б добре розумілася в поставленій проблемі, яку необхідно вирішити [167, 173–174]. Перелік основних групових експертних методів формування маркетингової стратегії систематизовано на основі джерел [29; 33; 40; 46] та подано в Додатку А, табл. А.2.

До значних переваг використання експертних методів в процесі формування маркетингової стратегії слід віднести: відносну простоту організації експертних груп; швидке отримання результатів; низькозатратність (порівняно з витратами на придбання готових результатів досліджень, аналітичних даних щодо конкурентів чи кон'юнктури ринку в цілому), незалежність експертних думок. Проте, поряд з перевагами, варто наголосити на значному суб'єктивізмі отриманих результатів. Адже, різні категорії експертів пропонують різні варіанти вирішення поставленої проблеми. Тому при застосуванні таких методів значної уваги потребує відбір експертів та знання цільової аудиторії, яка б добре розумілася в проблемі [167, с. 173–174].

Окрім вище згаданих методів формування маркетингової стратегії значного прикладного значення набуває бенчмаркінг. Як зазначає група науковців «...стратегічне планування неможливо здійснити без бенчмаркінгового аналізу» [163, с. 130]. Стратегічний бенчмаркінг використовується, коли підприємство прагне поліпшити загальну ефективність діяльності, досліджуючи довгострокові стратегії й загальні підходи, які забезпечили досягнення успіху високоефективним компаніям [168, с. 255]. Оскільки жодне підприємство не функціонує у вакуумі, формування ефективної маркетингової стратегії без аналізу конкурентів є неможливим. В цьому випадку, метод бенчмаркінгу є дієвим інструментом для покращення діяльності власного підприємства, шляхом аналізу та подальшого застосування ефективних практик, що забезпечують економічне зростання підприємства порівняно з конкурентами.



У зв'язку зі збільшенням ступеня невизначеності ринкової кон'юнктури значну увагу слід приділити підбору «правильних» методів дослідження як основи формування ефективної маркетингової стратегії [139]. Адже складні умови господарювання змушують до пошуку таких методів, які б враховували максимально найбільшу кількість факторів впливу на діяльність та розвиток підприємства, оскільки в умовах глобалізації та посилення турбулентності середовища врахування всіх чинників є неможливим. Тому, з метою отримання максимально точних вихідних даних для формування ефективної маркетингової стратегії, доцільно синтезувати кількісні та якісні методи [167].

Для спрощення процесу формування маркетингової стратегії зростання на підприємстві, окрім вибору методики дослідження, не менш важливим є дотримання послідовних та логічних кроків. Думки вчених щодо виділення головних етапів формування маркетингової стратегії дещо різняться. Вчений Г. Мінцберг розглядає стратегію як сукупність п'яти елементів, а саме: стратегія як план, як спритний прийом, як патерн (принцип поведінки, стійка схема дій), як позиція і як перспектива [169, с. 40]. Відповідно до вище зазначених елементів стратегії, доцільно буде проаналізувати етапи її формування, які є взаємозалежними між собою.

Загальновідомі етапи стратегічного управління засновані на праці І. Ансоффа, до яких відносять: формування мети діяльності; вибір і класифікація факторів, що впливають на досягнення мети; складання списку альтернатив управлінських рішень у структурі керованих факторів; виділення підсистем системного опису, що поєднують у собі групи факторів, з'єднаних єдиним значеннєвим змістом; вибір показників ефективності роботи як для всього об'єкта в цілому, так і для його підсистем; вибір моделей функціонування підприємства і його підсистем, процедур оцінки й вибору найкращих управлінських рішень; планування експерименту із системними моделями; оцінка альтернатив управлінських рішень і вибір найкращого; впровадження обраної стратегії [20]. Вважаємо даний підхід щодо етапів

стратегічного планування не повним, оскільки головною умовою успішної реалізації стратегії є контроль за її виконанням.

Згідно поглядів М. Мескона, процес формування стратегії складається з наступних етапів: визначення місії і цілей підприємства; оцінка і аналіз зовнішнього середовища; управлінське обстеження сильних і слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив; вибір стратегії; реалізація стратегії; оцінювання стратегії [40, с. 284].

Дещо по-іншому розглядає етапи формування стратегії зростання О. С. Віханський, який зазначає наступну послідовність дій, а саме: аналіз середовища; визначення місії і цілей підприємства; вибір стратегії; виконання стратегії та оцінка і контроль реалізації стратегії [42, с. 39–42].

І. Ансофф необхідними етапами для формування стратегії вважає: внутрішню оцінку фірми; оцінку зовнішніх можливостей; формулювання цілей і вибір завдань; рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; вибір конкурентної стратегії; формування компонента стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проектів [20, с. 67].

Неможливо не згадати працю «10 кроків до успіху» для формування стратегії маркетингу і етапи, які наводить А. Вайсман [170]: розробка образу підприємства і концепції комунікацій, філософії підприємства, його іміджу; аналіз зовнішнього середовища; аналіз конкурентів; аналіз споживачів; аналіз власної ситуації; визначення позиції на ринку; перехід до практичного застосування стратегії; формування цілі; забезпечення наочності; реалізація стратегії маркетингу; маркетинговий контролінг.

Зважаючи на значну різницю кількості етапів формування маркетингової стратегії вище згаданими науковцями, важливо відмітити, що фактична кількість етапів визначається складністю об'єкта дослідження та зовнішніх факторів. Найбільш узагальненні етапи формування маркетингової стратегії зростання наведено на рис. 1.5.

Як відомо, маркетингові стратегії зростання впроваджуються на підприємствах, коли ще не до кінця використані (власні або ринкові)

можливості росту підприємства. Так, дійсно, спочатку визначається місія підприємства, після цього формується мета та похідні цілі підприємства. Щодо визначення місії підприємства, А. Томпсона та Дж. Стрікланда наголошували, що «вдало сформульована місія дуже індивідуальна та підходить лише для тієї компанії, для якої була розроблена» [44, с. 62].

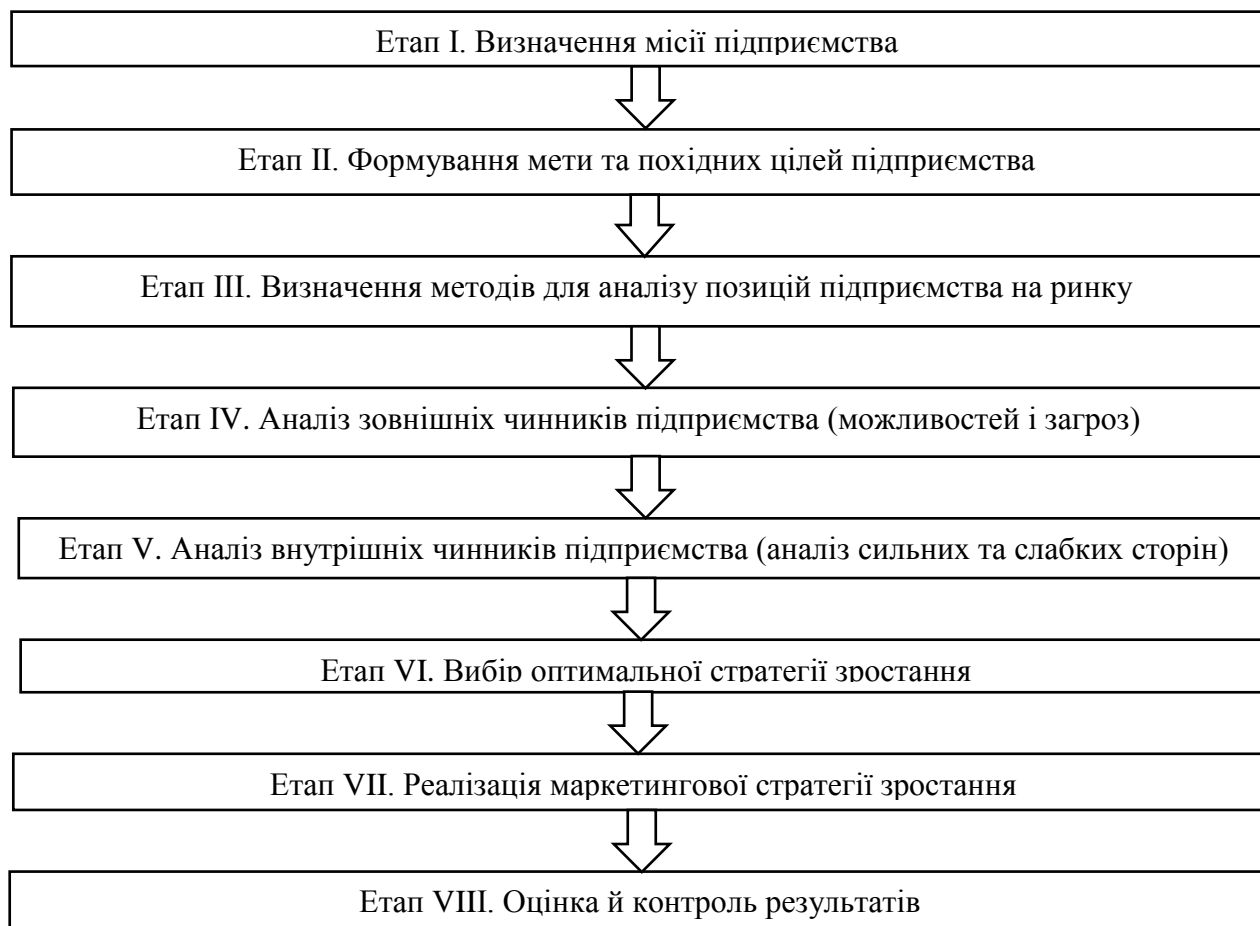


Рис. 1.5. Етапи формування маркетингової стратегії зростання підприємства\*

Примітка. \*Складено та доповнено авторами на основі [40]

Для достовірного аналізу зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства, важливу увагу слід приділити етапу «визначення методів для аналізу позицій підприємства на ринку». Заключним, не менш важливим, етапом процесу формування маркетингової стратегії зростання є оцінка та контроль результатів діяльності підприємства відповідно до поставленої раніше місії та мети підприємства [21].

Обґрунтування вибору стратегії зростання для аграрних формувань має враховувати специфіку галузі, національні та загальносвітові тенденції щодо розвитку певних форм господарювання на селі.

Якщо дотримуватися логіки формування маркетингової стратегії зростання, що наведена на рис. 1.5, то слід зазначити, що для аграрних формувань переважно формулювання місії буде концентруватися на забезпеченні споживачів якісною продукцією, а цілі можуть бути різними, залежно від розміру підприємства, масштабів діяльності, ринкового статусу та перспектив зростання.

Методику формування стратегії зростання, розроблену авторами на основі застосування наведених вище методів та з врахуванням особливостей саме аграрної галузі наведено на рис.1.6.

На першому етапі доцільно ретельно дослідити умови (історичні, економічні, правові, демографічні, природні) розвитку аграрних формувань. Щодо необхідності врахування таких умов у праці В. Я. Месель-Веселяка зазначено, що «... в основу розробки стратегічних напрямів розвитку аграрного сектору покладено результати соціально-економічних перетворень на селі, що забезпечили організаційно-економічні умови зростання» [171, с. 46]. Зокрема, необхідно проаналізувати еволюцію становлення сучасних форм аграрних формувань, послідовність трансформаційних процесів в аграрному секторі України, визначити ключові тенденції розвитку галузі, динаміку кількості аграрних формувань різних типів, здійснити аналіз основних показників діяльності, зміни продуктивності праці, структури витрат тощо.

Далі необхідно проаналізувати ефективність використання ресурсів аграрних формувань, щоб з'ясувати, чи є резерви її підвищення, оцінити динаміку показників результативності діяльності.

На наступних етапах дослідження необхідно здійснити оцінювання маркетингової діяльності обраних для дослідження агроформувань за елементами комплексу маркетингу, розрахунок динаміки їх ринкових часток та

ідентифікацію поточної стратегії. Такі розрахунки допоможуть визначити можливості вибору певної стратегії зростання для аграрних формувань.



Рис. 1.6. Методика розробки стратегії зростання аграрних формувань\*

Примітка. \*Розроблено авторами

Два останні етапи вибору маркетингової стратегії зростання включають пошук джерел зростання, визначення стратегічних напрямів росту та розробку стратегій на основі застосування матриці Ансоффа та інших матричних методів, що дадуть змогу конкретизувати обрану стратегію.

## **Висновки до розділу 1**

1. В результаті дослідження було виявлено, що категорія «економічний розвиток» є більш змістовно наповненою та включає в себе зростання. Якщо для зростання характерна як позитивна, так і негативна динаміка, то для розвитку – лише позитивна. Вважаємо, що для обох вище згаданих дефініцій притаманні як кількісні, так і якісні чинники впливу.

2. В умовах значної турбулентності та постійних ринкових трансформацій застосування маркетингових стратегій є вкрай необхідною умовою розвитку підприємств, в тому числі і аграрних. Виявлено, що маркетингова стратегія становить 80% від загальної стратегії підприємства та визначає основні ринкові орієнтири. В свою чергу маркетингові стратегії поділяються на стратегії виживання (скорочення), стабілізації та зростання.

3. В результаті дослідження було узагальнено найбільш поширені маркетингові стратегії зростання, до яких слід віднести: стратегії інтенсивного росту, інтегративного росту та диверсифікацію. Світова практика свідчить, що застосування стратегій зростання відбувається в тих галузях, які динамічно розвиваються, та технології в яких швидко змінюються.

4. В ході дослідження було виявлено, що саме вертикальна інтеграція є пріоритетним напрямком агропромислової інтеграції. В результаті аналізу теоретичних положень науковців в сфері стратегічного маркетингу було встановлено, що найбільш ризиковою та витратною є стратегія диверсифікації, зокрема конгломеративна, в той час, як найменш витратною є одна з стратегій інтенсивного росту, а саме стратегія глибокого проникнення на ринок.

5. На основі критичного аналізу концепцій економічного зростання уточнено класифікацію чинників зростання. Серед них виділено природні ресурси, трудові ресурси, основний капітал, науково-технічні та інноваційні знання, систему управління підприємством і маркетингову стратегію, а також

ринкові та інституційні чинники. Це дозволяє на практиці регулювати процеси економічного зростання в аграрних формуваннях. Що стосується особливостей функціонування агроформувань, то варто згадати ще додаткові чинники, які мають значний вплив на економічне зростання в аграрній сфері. До них варто віднести природно-кліматичні умови, інтенсифікацію виробництва (меліорацію, використання органічних та мінеральних добрив, хімізацію, впровадження новітніх та ресурсозберігаючих технологій, механізацію та автоматизацію виробництва, використання новітніх розробок генної інженерії), органічне сільськогосподарське виробництво, довгострокову оренду землі, агроінновації, раціональне поєднання основних, додаткових та допоміжних галузей, спеціалізацію, кооперацію та інтеграцію аграрних формувань.

6. В процесі формування маркетингових стратегій зростання використовують як загальнонаукові, так і спеціальні методи. Аналіз значної кількості наукових джерел дозволив поділити спеціальні методи формування маркетингових стратегій зростання на матричні, математичні, статистичні, прогнозування та експертні методи. Найбільш розповсюдженими та спрощеними у використанні прийнято вважати матричні методи до яких відносять SWOT-аналіз, матрицю Ансоффа «товар/ринок», PEST/STEP-аналіз, SPACE-матрицю, матрицю БКГ, матрицю «Дженерал Електрик / Мак-Кінсі» (GE/Mckinsey), матрицю Shell/DPM, модель Мак-Кінсі «7S», матрицю Браунля-Барта (ADL/LC), PIMS, SNW-аналіз, метод життєвого циклу, ABC-аналіз тощо.

7. Для спрощення процесу формування маркетингової стратегії зростання на підприємстві важливим є дотримання послідовних кроків: визначення місії підприємства, формування мети та похідних цілей підприємства, визначення методів для аналізу позицій підприємства на ринку, аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників підприємства, вибір оптимальної стратегії зростання, її реалізація, оцінка й контроль результатів. Фактична кількість етапів визначається складністю об'єкта дослідження та зовнішніх факторів.

## РОЗДІЛ 2

### СТАН, ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОФОРМУВАНЬ

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика розвитку та зростання агроформувань в Україні**

Виняткову роль в структурі економіки України слід відвести такій стратегічно важливій галузі, як сільське господарство. Адже позитивна динаміка розвитку аграрного сектору виступає гарантом продовольчої безпеки населення країни, що є базовою умовою його життєдіяльності. Окрім цього, сільське господарство є основою діяльності інших галузей економіки, для яких слугує сировинною базою. Щодо структури ВВП України, то варто підкреслити, що частка сільського господарства (включаючи лісове та рибне господарство), за підсумками 2016 року становила 11,6% [172]. Вагома частка аграрного сектору в загальній структурі ВВП України зумовлює необхідність пошуку шляхів подальшого розвитку даної галузі та відповідної підтримки держави. Аграрний сектор України має найвагомішу конкурентну перевагу у порівнянні з іншими країнами світу, яка, в свою чергу, пояснюється високою родючістю ґрунтів та сприятливими природно-кліматичними умовами. Проте, недосконалість правового поля та відсутність належної підтримки з боку держави значно гальмують розвиток вище згаданої галузі економіки.

Як показує світовий досвід, аграрна реформа тісно переплітається з земельною реформою. Як зазначає В. В. Юрчишин, «аграрна реформа – це перша реформа, яка відбулася без законодавчої бази. Земельна реформа проходить не на законах, а на підзаконних актах. Указ президента – це підзаконний акт, який повинен базуватись на законах» [173, с. 91]. Адже і на сьогодні, залишається відкритим питання стратегічної важливості щодо чітких



критеріїв визначення прав власності на землю. П.Т. Саблук підкреслює, що «... форми власності в ринковій економіці відіграють центральну, домінуючу роль над усіма іншими базовими основами суспільства» [174, с. 13]. Виходячи з цього, тенденції розвитку та зростання агроформувань залежать від форм власності та чіткості їх законодавчого закріплення.

Стає очевидним, що ринкові трансформації в аграрному секторі України відбуваються не послідовно та суперечливо. Саме тому важко сказати, що реальний стан розвитку аграрного сектору України відповідає сучасним вимогам ринку. Для здійснення кількісного аналізу сучасного стану розвитку аграрних формувань України, перш за все, вважаємо за необхідне дослідити еволюцію їх становлення, трансформаційних процесів в аграрному секторі України. Нехтування історичними передумовами становлення та розвитку аграрного сектору в Україні унеможливує подальше дослідження його сучасності та перспектив зростання. Оскільки земля є незамінним та особливим фактором виробництва в сільському господарстві, очевидно, що перетворення, які відбуваються в ході проведення земельної реформи, мають безпосередній вплив на діяльність аграрних формувань України. В цьому контексті провідні вітчизняні науковці зазначають, що «...формування багатокладної економіки важкоздійснимо без докорінних змін у системі земельних відносин» [175, с. 8]. Основою для будь-яких трансформацій в межах правового поля слугують закони України, постанови Верховної ради, укази Президента України та інші нормативно-правові акти. Зважаючи на значну їх кількість, вважаємо за доцільне дослідити з позицій історичного підходу ті з них, які мали безпосередній вплив на трансформаційні процеси в аграрному секторі України.

Аграрна реформа в Україні триває вже понад 25 років, першоосновою якої прийнято вважати постанову Верховної Ради Української РСР «Про земельну реформу» (від 18.12.1990р.), яка передбачала перерозподіл земель з одночасною передачею їх у приватну та колективну власність, а також у користування підприємствам, установам і організаціям з метою створення умов для рівноправного розвитку різних форм господарювання на землі, формування

багатоукладної економіки, раціонального використання та охорони земель [176]. Відповідно до даної постанови, об'єктом земельної реформи були оголошені всі землі Української РСР (з 15 березня 1991 р.). Протягом 1991 року було прийнято Закон України «Про господарські товариства» (19.09.1991 р.) [177], в результаті якого відбувся поділ підприємств на акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства та Закон України «Про селянське (фермерське) господарство» (20.12.1991 р.), останній втратив чинність 29.07.2003 р. на підставі прийняття ЗУ «Про фермерське господарство» (19.06.2003 р.) [178], яким передбачалося визнання «... фермерських господарств як прогресивної форми підприємницької діяльності громадян у галузі сільського господарства України» [178]. Саме згадані Закони, де-юре і де-факто, дали старт новітнім формам господарювання на селі, скасувавши радянську монополію колгоспів та радгоспів. В доповнення до вище згаданих форм господарювання в сільському господарстві у 1992 році була узаконена ще одна форма – колективне сільськогосподарське підприємство, діяльність яких регулюється Законом України «Про колективне сільськогосподарське підприємство» [179].

Як відомо, форма власності є чи не першочерговою умовою здійснення господарської діяльності. Адже, без реального власника зникає інтерес та відповідальність за можливість нераціонального використання землі. Саме тому визначальним у проведенні земельної реформи стало прийняття Закону України «Про форми власності на землю» (30.01.1992 р.) [180], у якому йшлося про рівноправність всіх форм земельної власності (державної, колективної та приватної). Однак, перехід до колективної власності не приніс очікуваних результатів, більшість колективних сільськогосподарських підприємств (КСП) виявилася збитковими. Кількість збиткових КСП зростала з року в рік починаючи з 1990 р. і вже у 1996 р. їх кількість сягала майже 70 % від їх загальної кількості [174, с. 11.] Це свідчить про те, що рушієм економічного зростання є не лише перерозподіл земель, але й певні навички ведення

колективної господарської діяльності, необхідність державного регулювання та підтримки, а також пошук нових форм господарювання, які б більшою мірою відповідали ринковим умовам, що склалися в той час. Процес приватизації посилювався, доказом цього було підписання Декрету Кабінету Міністрів України «Про приватизацію земельних ділянок» (26.12.1992 р.) [181], яким передбачалося «...передачу протягом 1993 р. громадянам України у приватну власність земельних ділянок, наданих їм для ведення особистого підсобного господарства...» [181] Варто відзначити, що передача земельних ділянок здійснювалася на безоплатній основі у межах норм, установлених Земельним кодексом України. Подальшим важливим кроком процесу приватизації земель в Україні став Указ Президента України від 10 листопада 1994 р. «Про невідкладні заходи щодо прискорення земельної реформи у сфері сільськогосподарського виробництва» [182], метою якого було створення умов для рівноправного розвитку різних форм власності та господарювання на землі та вільного їх вибору громадянами України. В даному Законі було наголошено, що «...приватизація земель, які перебувають у користуванні сільськогосподарських підприємств, є невідкладним першочерговим заходом у здійсненні земельної реформи в Україні», аргументуючи це тим, що «...земля повинна належати тим, хто її обробляє» [182].

Наступним кроком в здійсненні аграрної реформи був Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію» [183], прийняття якого передбачало впровадження кооперативної форми господарювання. Як зазначає О. М. Могильний: «Однією з цілей аграрної реформи була реструктуризація КСП та інших недержавних підприємств на засадах приватної власності з широким застосуванням орендних відносин» [184, с. 205]. В 1998 р. було прийнято Закон України «Про оренду землі», який визначає загальні засади набуття, реалізації і припинення права на оренду земельної ділянки [185].

З метою врегулювання проблеми низької ефективності сільськогосподарських підприємств, 3 грудня 1999 р. було підписано Указ Президента України «Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування

аграрного сектора економіки» [186], який, на нашу думку, відіграв важливу роль в становленні сучасного аграрного сектору України. В ході реалізації Указу, уряд провів реформування малоефективних КСП і розпочався розподіл земель, шляхом виділення земельних часток (паїв). Даний Указ створив передумови розбудови в Україні багатуокладної системи господарювання, в котрій споконвічне прагнення селян бути господарями на власній землі знайшло реалізацію у формі особистих та фермерських господарств.

Важливими для діяльності аграрних формувань є положення Закону України «Про державну підтримку сільського господарства України» від 24.06.2004 р. [187], який визначає основи державної політики у бюджетній, кредитній, ціновій, страховій, регуляторній та інших сферах державного управління щодо стимулювання виробництва сільськогосподарської продукції та розвитку аграрного ринку, а також забезпечення продовольчої безпеки.

У 2011 р. було прийнято Закон України «Про Державний земельний кадастр» [188]. Згідно Закону, під державним кадастром слід розуміти «єдину державну геоінформаційну систему відомостей про землі, які розташовані в межах державного кордону України, їх цільове призначення, обмеження у їх використанні, а також дані про кількісну і якісну характеристику земель, їх оцінку, про розподіл земель між власниками і користувачами» [188].

Не можна сказати, що протягом останніх 5 років в межах правового поля урядом не було здійснено жодних кроків для завершення земельної реформи. Так, дійсно нових нормативно правових актів, які б суттєво вплинули на діяльність аграрних формувань не приймалося, однак, слід відзначити, що багато з вище згаданих мають сучасну поточну редакцію, як приклад: Закон України «Про господарські товариства» (редакція від 02.11.2016 р.), Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію» (редакція від 19.01.2013 р.), Закон України «Про оренду землі» (редакція від 19.10.2016 р.), Земельний кодекс України (редакція від 01.01.2017 р.), Закон України «Про особисте селянське господарство» (редакція від 05.04.2015 р.), Закон України «Про фермерське господарство» (редакція від 01.05.2016 р.) та інші. Це свідчить про

те, що основою для проведення земельної, а відтак і аграрної реформи, служать нормативно-правові акти, які були прийняті протягом першого десятиліття незалежності України. Підтвердженням незавершеності земельної реформи свідчить Закон України від 07.12.2017 р. «Про внесення зміни до розділу X "Перехідні положення" Земельного кодексу України» [189], суть якого полягає у продовженні мораторію на землю до 1 січня 2019 року.

Отже, за період здійснення аграрної реформи було запроваджено приватну власність та нові форми агроформувань, які б якомога повніше відповідали вимогам сучасного ринку. Внаслідок значних ринкових трансформацій як в економіці України загалом, так і в аграрному секторі зокрема, в останні 5 років спостерігається виражена тенденція до зменшення кількості аграрних формувань в Україні, про що свідчать дані рис. 2.1.

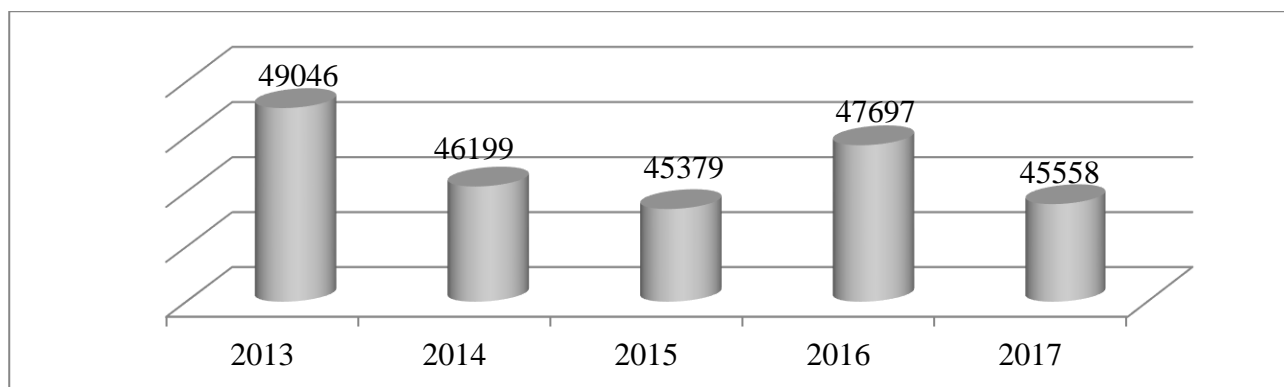


Рис. 2.1. Кількість підприємств, які здійснювали сільськогосподарську діяльність в Україні протягом 2013–2017 рр.

Примітка. \*Побудовано авторами на основі [172]

Як видно з рис. 2.1, кількість аграрних формувань у 2017 році складала 45558 одиниць, що на 7,1 % менше у порівнянні з 2013 роком. Особливо, стрімко зменшилася кількість аграрних формувань у 2014 році, у порівнянні з 2013 роком, а саме на 5,8 %, що пояснюється анексією АР Крим та нестабільною політичною ситуацією на сході країни.

Проте, аналізуючи тенденцію розвитку аграрних формувань, стає очевидним, що причини спадної динаміки криються значно глибше. Як

зазначає О. В. Шанін: «Нині існуючі державні та колективні сільськогосподарські підприємства та підприємства, які було утворено в результаті реорганізації останніх, залишилися з абсолютно незмінними виробничими схемами, що були притаманні колгоспам та радгоспам часів Радянського Союзу» [190, с. 491]. Адже, проблеми, які існують в сільському господарстві України породжені не лише результатами непослідовного реформування аграрного сектору, але й в колективізації і командно-адміністративній системі економіки, яка проіснувала в країні понад 70 років [191, с. 24]. На жаль, питанням щодо фіскальної політики в межах аграрного сектору приділено значно більше уваги, ніж його трансформаційним процесам, хоча більшість науковців розуміє, що часовий лаг, в який буде завершено земельну реформу буде слугувати висхідною точкою для подальшого економічного зростання аграрного сектору України.

Варто відзначити, що негативна динаміка кількості аграрних формувань в Україні за останні 5 років мала місце по всіх організаційно-правових формах (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Кількість підприємств, які здійснювали сільськогосподарську діяльність, за організаційно-правовими формами господарювання в Україні\***

Організаційно- правова форма	Рік					Темп приросту 2017 / 2013, %
	2013	2014	2015	2016	2017	
Всього	49046	46199	45379	47697	45558	-7,1
Господарські товариства	8245	7750	7721	8700	6967	-15,5
Приватні підприємства	4095	3772	3627	3752	3215	-21,5
Кооперативи	809	674	596	738	448	-44,6
Фермерські господарства	34168	33084	32303	33682	34137	-0,1
Державні підприємства	269	228	241	222	199	-26,0
Підприємства інших форм господарювання	1460	691	891	603	592	-59,5

Примітка. \*Складено авторами на основі [172]

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить про те, що в Україні стабільно домінуючою формою господарювання є фермерські господарства, кількість яких в 2017 році складала 34137 одиниці, що лише на 0.1 % менше, ніж у 2013 році. У 2017 році найменш чисельними виявилися державні підприємства, яких налічувалось 199 одиниці, що на 26 % менше у порівнянні з 2013 роком. Причини цієї тенденції викликані процесами роздержавлення та масової приватизації в Україні. Невелика кількість державних сільськогосподарських підприємств пояснюється також неспроможністю використання інноваційних розробок та передових технологій, які використовують в своїй діяльності більшість приватних підприємств, що є вкрай необхідним в умовах сучасних ринків. Стає очевидним, що державні сільськогосподарські підприємства протягом досліджуваного періоду залишалися стабільно найменш чисельними в загальній структурі аграрних формувань (табл. 2.1).

Що стосується динаміки чисельності кооперативів в загальній структурі агроформувань, варто зазначити, що в Україні станом на 2017 рік їх налічувалось 448 одиниці, що на 44.6 % менше порівняно з 2013 роком. Різкий спад їх кількості спричинений так званим «поглинанням» більшості кооперативів великотоварними аграрними компаніями (агрохолдингами). Також зменшення їх чисельності пояснюється значними труднощами в управлінні, оскільки відповідно до статуту діяльності кооперативів дана форма господарювання характеризується відсутністю найманих працівників, що унеможливорює вчасне реагування на ринкові трансформації [192].

Так, дійсно, протягом останніх 13 років (2005-2017 рр.) кількість аграрних формувань постійно змінювалася, однак динаміка їх кількості суттєво не вплинула на їх сучасну структуру за організаційно-правовими формами, і відносна частка кожної з них майже залишилася незмінною (рис. 2.2). Аналізуючи дані рис. 2.2, можна сказати, що кількість аграрних формувань за організаційно-правовими формами господарювання змінювалася у відповідності до зміни загальної кількості аграрних формувань.

Проте, дещо іншою є ситуація щодо динаміки кількості кооперативів та державних підприємств, оскільки спостерігається тенденція до різкого зменшення їх кількості у 2017 році у порівнянні з 2005 роком: кооперативів майже в 3,4 рази, державних підприємств – майже вдвічі.

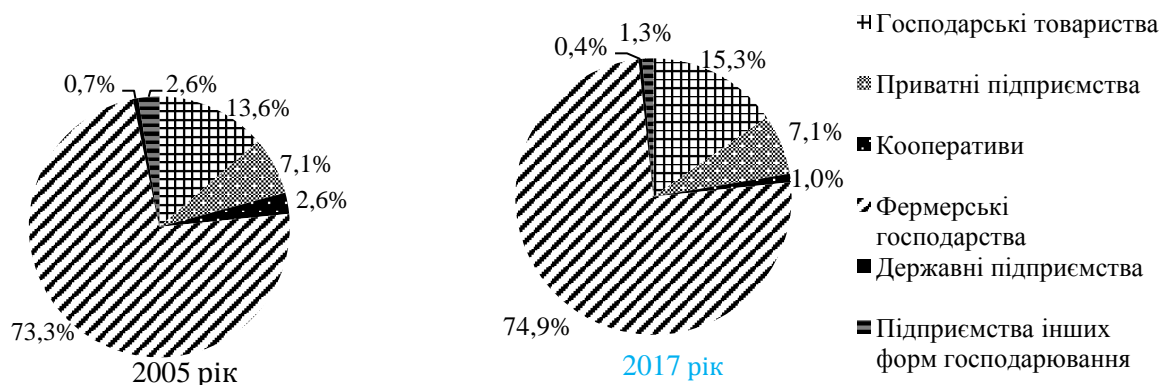


Рис. 2.2. Порівняльний аналіз кількості аграрних формувань за різними організаційно-правовими формами господарювання в загальній структурі господарств\*

Примітка. \*Побудовано авторами на основі [172]

Наступним кроком аналізу динаміки розвитку аграрних формувань в Україні є дослідження розподілу агроформувань за критерієм площі сільськогосподарських угідь, що входить до їх складу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Розподіл діючих сільськогосподарських підприємств за розміром сільськогосподарських угідь у 2017 році\*

	Усього	Відсотків до загальної кількості	Площа сільськогосподарських угідь, тис. га	Відсотків до загальної площі сільськогосподарських угідь підприємств
Підприємства, що мали сільськогосподарські угіддя	40735	89,4	19960,2	100,0
у тому числі площею, га				
до 5,0	3138	6,9	10,1	0,1
5,1–10,0	2594	5,7	20,3	0,1
10,1–20,0	3937	8,6	61,0	0,3
20,1–50,0	11263	24,7	424,9	2,1
50,1–100,0	4903	10,8	354,3	1,8



100,1–500,0	7372	16,2	1797,1	9,0
500,1–1000,0	2651	5,8	1891,4	9,5
1000,1–2000,0	2481	5,4	3570,9	17,8
2000,1–3000,0	1084	2,4	2649,2	13,3
3000,1–4000,0	471	1,0	1635,4	8,2
4000,1–5000,0	276	0,6	1236,1	6,2

Продовження таблиці 2.2.

5000,1–7000,0	261	0,6	1526,3	7,6
7000,1–10000,0	138	0,3	1140,1	5,7
більше 10000,0	166	0,4	3643,1	18,3
Підприємства, що не мали сільськогосподарських угідь	4823	10,6	x	x

Примітка. \*Побудовано авторами на основі [172]

Для більш наочного сприйняття динаміки кількості аграрних формувань за останні 5 років за розміром сільськогосподарських угідь розподілимо аграрні формування на чотири групи (рис. 2.3).

Як видно з рис. 2.3, за останні 13 років для аграрних формувань України, розмір сільськогосподарських угідь яких складає менше 50,0 га, характерний різкий нисхідний тренд в їх кількості, і вже у 2017 р. у порівнянні з 2005 р. простежується їх зменшення на 10417 одиниць (33,2 %). І це не дивно, адже внаслідок глибоких ринкових трансформацій великотоварне виробництво набуває все більшої ваги та витісняє малі аграрні підприємства з ринку.

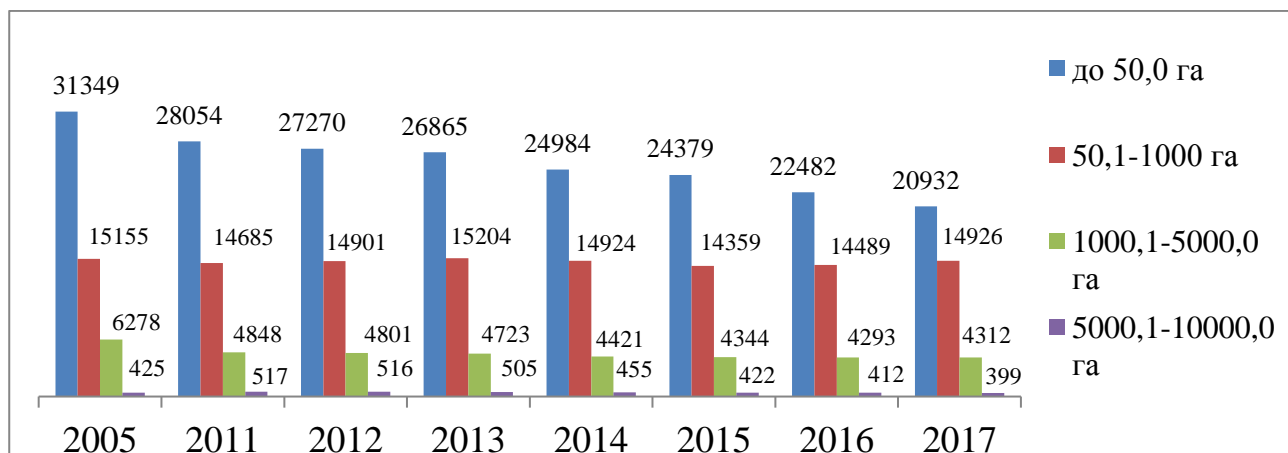


Рис. 2.3 Динаміка кількості аграрних формувань за розміром сільськогосподарських угідь\*

Примітка. \*Розраховано на основі [172]

В останні роки для аграрного сектору України характерні процеси інтеграції та укрупнення аграрних формувань. Як наслідок, у 2011 році кількість аграрних формувань в Україні, площею 5000,1–10000 га збільшилася у порівнянні з 2005 р. на 21,6 %. Станом на 2017 рік, кількість аграрних формувань з розміром сільськогосподарських угідь 5000,1–10000 га становила 399 одиниці, що на 118 одиниці менше у порівнянні з 2011 роком. Така ситуація є наслідком, частково анексії АР Крим, частково процесів вертикальної інтеграції. Адже, різке зменшення кількості аграрних формувань з розміром сільськогосподарських угідь 5000–10000 га (рис. 2.3) у 2014 році пояснюється їх подальшим укрупненням, доказом цього є збільшення кількості аграрних формувань, в підпорядкуванні яких сільськогосподарські угіддя розміром понад 10000,0 га у цьому ж році (рис. 2.4).

Як видно з рис. 2.4, кількість сільськогосподарських підприємств площею понад 10000,0 га за період 2005–2014 рр. поступово збільшувалася. Інтеграційні процеси в Україні посилювалися, починаючи з 2008 року. З цього приводу О. М. Бородіна підкреслює, що «У 2008–2009 роках нові оператори в аграрному секторі почали формувати свої «земельні банки» за рахунок придбання більш «слабких» агрохолдингів ...» [193, с. 23].

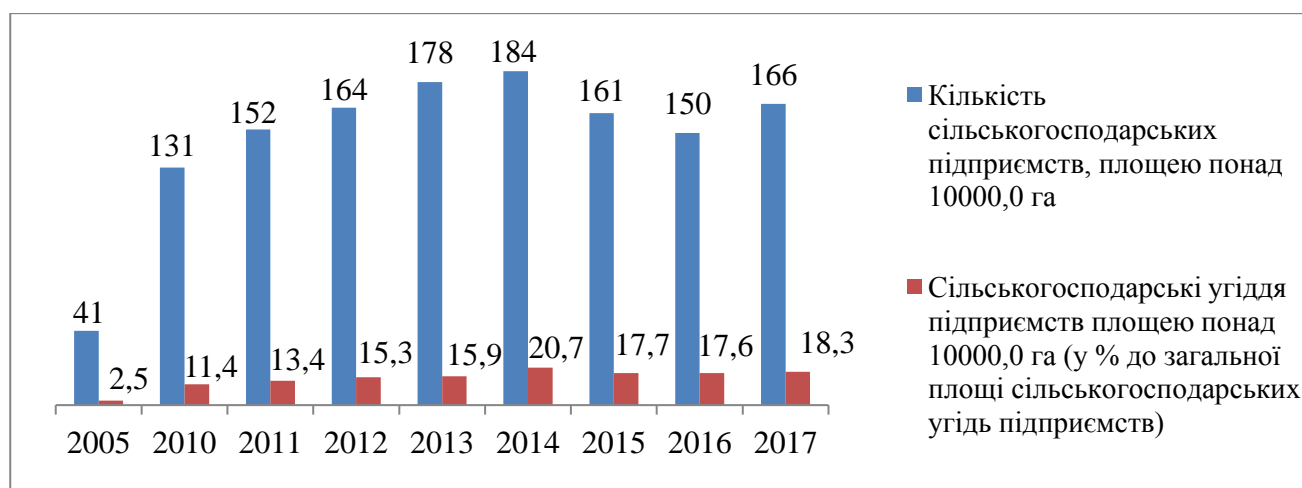


Рис. 2.4. Динаміка кількісних показників розвитку сільськогосподарських підприємств площею понад 10000,0 га\*

Примітка. \*Побудовано авторами на основі [172]

І вже в 2014 р. їх чисельність досягла максимальної позначки і сягала 184 одиниці. Вважаємо таку тенденцію цілком виправданою та закономірною відповіддю вимогам сучасної транснаціональної економіки та викликам глобалізації. Адже завдяки масштабам своєї діяльності, великі аграрні компанії мають більше можливостей та переваг в порівнянні з меншими за розміром аграрними формуваннями. Варто зазначити, що агрохолдингові компанії функціонують не в усіх країнах, переважно, в країнах, де відсутнє сільське населення. Проте, у 2015 р. відбулися певні зрушення в позитивній динаміці їх кількості, а саме зменшення у порівнянні з 2014 роком на 23 аграрних формування, що становить 12,5 %. За підсумками 2016 року кількість сільськогосподарських підприємств площею понад 10000,0 га продовжувала зменшуватися у порівнянні з 2015 роком і становила 150 агроформувань, що на 18,5 % менше у порівнянні з 2014 роком, в якому було зареєстровано максимальну кількість агроформувань за останні 10 років з площею сільськогосподарських угідь понад 10000,0 га. Такі зміни можна пояснити бойовими діями на сході країни, закриттям деяких зовнішніх ринків збуту, суттєвими девальваційними процесами тощо. Проте, у 2017 році кількість агроформувань площею сільськогосподарських угідь понад 10000,0 га зросла в порівнянні з 2016 роком на 11 %, чисельність яких у 2017 році становила 166 агроформування.

Досить часто одним з критеріїв надання аграрній компанії статусу «агрохолдингу» є площа сільськогосподарських угідь в її підпорядкуванні, яка становить не менше, ніж 10000 га. Що стосується аналізу світових тенденцій щодо розміру земельного банку агрохолдингів, слід зауважити, що найбільший агрохолдинг має в підпорядкуванні 10,7 млн. га (S. Kidman & Co – Австралія) [194]. В цілому, рейтинг 10 найбільших агрохолдингів світу свідчить, що вони контролюють від 10,4 млн. га до 1 млн. га. З огляду на ці дані, площі українських агрохолдингів значно менші. Як відомо, найбільший

агрохолдинг в Україні за площею земельних угідь є UkrLandFarming з земельним банком в розмірі 654 тис. га. Однак, необхідно зазначити і те, що у Західній Європі, наприклад, латифундистом прийнято вважати орендаря, в якого розмір земельних угідь становить лише 2000–3000 га [195]. Отже, розвиток агрохолдингів в Україні є відповіддю світовим тенденціям розвитку сучасного аграрного виробництва та не є суто українським явищем.

Зокрема А. Є. Данкевич переконливо вказує на причини створення агрохолдингових компаній в Україні, стверджуючи при цьому, що «створення агрохолдингів – своєрідна відповідь аграрної економіки України вимогам ринку, спрямована на відновлення порушених міжгалузевих зв'язків і диспаритету цін між реалізованою сільськогосподарською продукцією та матеріально-технічними ресурсами промислового походження, відновлення самодостатньої кредитної системи» [196, с. 139].

Г. Черевко [197, с. 33] трактує агрохолдинги як «групу організаційно і технологічно пов'язаних підприємств, у якій контрольний пакет акцій належить головній компанії, і підприємства якої використовують великі земельні площі з метою виробництва, переробки, транспортування, зберігання і реалізації сільськогосподарської чи виробленої з неї продукції». З визначення, наведеного вище, стає очевидним, що доцільність створення агрохолдингових компаній пояснюється, в першу чергу, зменшенням трансакційних витрат (один технологічний ланцюг виробництва), значними вигодами від так званого «ефекту масштабу», доступом до значного капіталу, залученням іноземних інвестицій, впровадженням науково-технічних розробок в процесі виробництва та управління, тощо. Всі вище перелічені можливості великотоварних формувань дають підстави стверджувати, що потужні холдингові структури мають значні потенційні ресурси для підняття аграрного сектора України на якісно новий рівень розвитку та можливість підвищення експортного потенціалу країни [198, с. 26].

Поряд з перевагами функціонування агрохолдингів в Україні, головним недоліком, окрім надконцентрації земельних угідь, вважаємо, недосконалість

правового поля, в межах якого вони діють, як наслідок – недоотримання доходів в сільські та місцеві бюджети, на території яких вони розташовані. Так, дійсно, агрохолдинги є важливими гравцями на ринковій арені аграрного бізнесу України, проте потрібно зауважити, що великотоварне виробництво не може бути альтернативою інших форм власності, а має функціонувати паралельно, оскільки кожна, з вище перерахованих форм господарювання має право на існування та здійснення саме тієї діяльності, яка є для неї оптимальною [94, с. 158].

Для подальшого дослідження тенденцій розвитку аграрного сектору України вважаємо за доцільне здійснити аналіз випуску продукції у сільському господарстві (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Випуск продукції у сільському господарстві

(у постійних цінах 2010 року, млн. грн) \*

	Рік						2017/ 2012, %
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Всього господарствами всіх категорій	216589,8	246109,4	251427,2	239467,3	254640,5	249157,0	115,0
- продукція рослинництва	145843,6	172131,2	177707,9	168439,0	185052,1	179474,6	123,1
- продукція тваринництва	70746,2	73978,2	73719,3	71028,3	69588,4	69682,4	98,5
сільськогосподарськими підприємствами, з неї	110071,7	133683,1	139058,4	131918,6	145119,0	140535,2	127,7
- продукція рослинництва	80462,6	101297,0	105529,5	99584,7	113392,6	108601,1	135,0
- продукція тваринництва	29609,1	32386,1	33528,9	32333,9	31726,4	31934,1	107,9
господарствами населення, з неї	106518,1	112426,3	112368,8	107548,7	109521,5	108621,8	102,0
- продукція рослинництва	65381,4	70834,2	72178,4	68854,3	71659,5	70873,5	108,4
- продукція тваринництва	41137,1	41592,1	40190,4	38694,4	37862,0	37748,3	91,8

Примітка. \*Сформовано авторами на основі [172]

Відповідно до даних таблиці 2.3, стає очевидним, що випуск сільськогосподарської продукції господарствами всіх категорій у 2017 році зріс у порівнянні з 2012 роком на 15 %. Така динаміка пояснюється, в першу чергу,

зростанням масштабів діяльності та обсягів виробництва в крупних компаніях, розвитком галузі сільського господарства та основі сучасних технологій. Варто зазначити, що зростання обсягів випуску сільськогосподарської продукції у 2017 році у порівнянні з 2012 роком простежується як у сільськогосподарських підприємствах, а саме на 27,7 %, так і господарствами населення – на 2 %.

Дані табл. 2.3, дозволяють вкотре переконатися, що галузь рослинництва значно переважає в нашій країні над галуззю тваринництва. Якщо випуск продукції рослинництва по всіх категоріях господарств у 2017 році в порівнянні з 2012 роком зріс на 23,1 %, то для галузі тваринництва за аналогічний період характерний спад на 1,5 %. Варто відзначити негативну тенденцію щодо випуску продукції тваринництва господарствами населення, для яких характерне скорочення випуску продукції тваринництва у 2017 році у порівнянні з 2012 роком на -8,2 %.

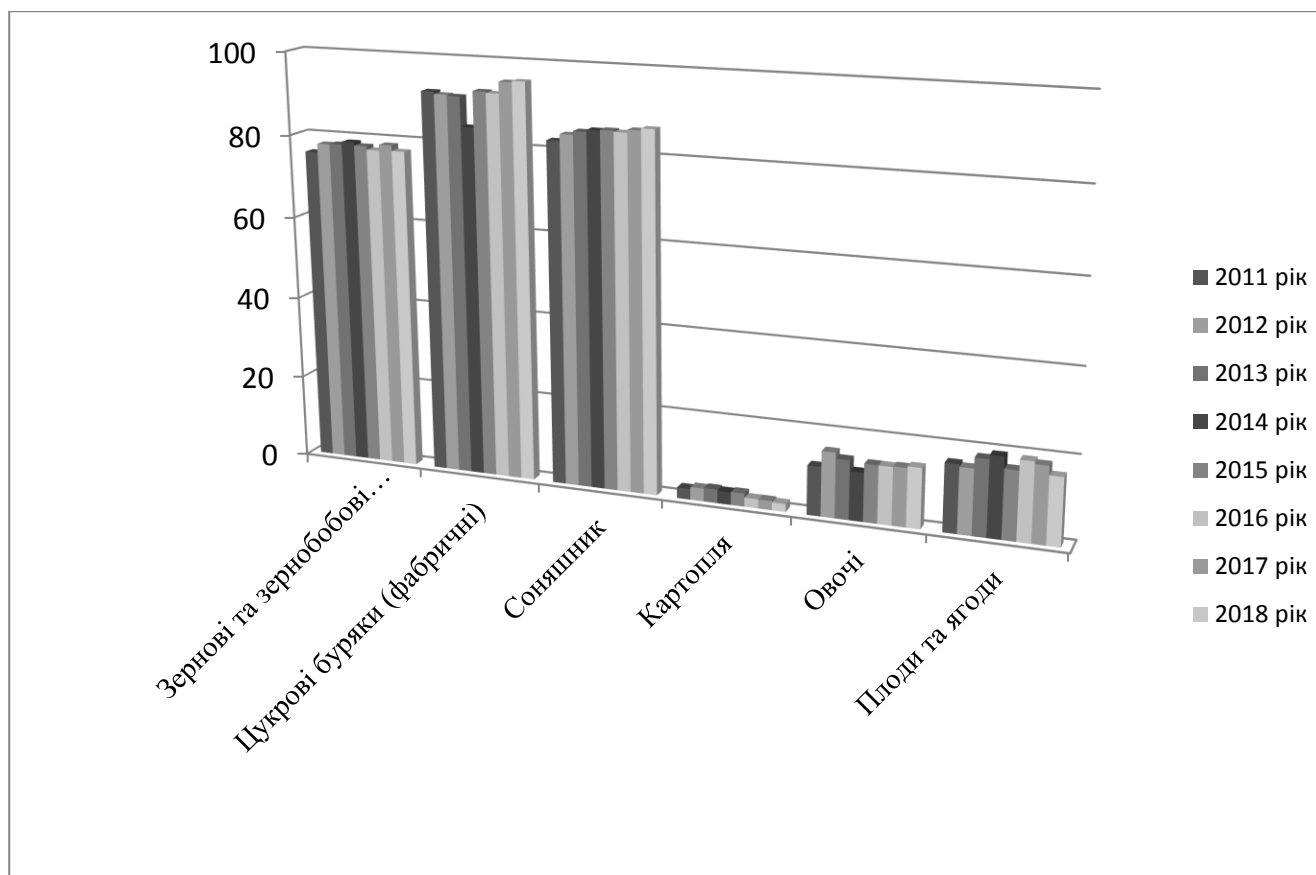
Проте, роль домашніх господарств щодо випуску сільськогосподарської продукції недооцінювати буде некоректно, про це свідчать дані таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Виробництво основних сільськогосподарських культур за категоріями господарств (у відсотках до загального обсягу) \***

Сільськогосподарські культури	Рік							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Сільськогосподарські підприємства								
Зернові та зернобобові культури	75,8	77,9	78,1	78,8	78,1	77,3	78,7	77,4
Цукрові буряки (фабричні)	92,1	91,5	91,3	84,3	92,8	92,5	95,3	95,6
Соняшник	82,5	84,1	85,0	85,5	85,7	85,4	86,1	86,6
Картопля	2,6	3,1	3,3	3,0	3,2	2,2	2,2	1,9
Овочі	11,9	15,7	14,3	11,7	13,9	13,9	14,1	14,5
Плоди та ягоди	16,4	15,8	18,4	19,4	16,6	19,1	18,5	16,3
Господарства населення								
Зернові та зернобобові	24,2	22,1	21,9	21,2	21,9	22,7	21,3	22,6
Цукрові буряки (фабричні)	7,9	8,5	8,7	15,7	7,2	7,5	4,7	4,4
Соняшник	17,5	15,9	15,0	14,5	14,3	14,6	13,9	13,4
Картопля	97,4	96,9	96,7	97,0	96,8	97,8	97,8	98,1
Овочі	88,1	84,3	85,7	88,3	86,1	86,1	85,9	85,5
Плоди та ягоди	83,6	84,2	81,6	80,6	83,4	80,9	81,5	83,7

Примітка. \*Побудовано авторами на основі [172]



Аналізуючи дані, подані в таблиці 2.4, можна дійти висновку, що в загальній структурі виробництва сільськогосподарської продукції господарства населення виробляють 98,1 % картоплі, 85,5 % овочів та 83,7 % плодів та ягід. Що стосується сільськогосподарських підприємств, то варто відмітити переважання виробництва ними такої продукції, як зернові та зернобобові – 77,4 %, цукрові буряки (фабричні) – 95,6 % та соняшник – 86,6 %. Така тенденція щодо переважання саме цих культур в розрізі виробників простежується протягом 10 років і пояснюється більш високою прибутковістю і рентабельністю виробництва, можливостями інтенсифікації.

Першочерговим показником ефективної діяльності аграрного формування є показник прибутковості. Адже, метою здійснення будь-якої підприємницької діяльності завжди є отримання доходу, який би значно перевищував витрати. Аналіз основних показників ефективності введення господарської діяльності аграрних формувань наведено в табл. 2.5.

*Таблиця 2.5*

**Основні показники діяльності підприємств галузі сільського господарства\***

Показник	Рік					2017/ 2013, %
	2013	2014	2015	2016	2017	
Чистий прибуток (збиток), млн грн	14925,7	21413,4	101912,2	89816,3	78457,7	-
Чистий прибуток (збиток), млн дол. США	1868,1	1653,5	4432,9	3503,2	2960,7	+58,5 %
Підприємства, які одержали чистий прибуток						
у відсотках до загальної кількості	80,3	84,7	88,9	88,4	86,7	+6,4 в. п.
фінансовий результат, млн грн	26186,6	51668,0	127525,5	102496,1	91764,1	-
фінансовий результат, млн дол. США	3277,4	3989,8	5547,0	4009,0	3462,8	+5,7 %
Підприємства, які одержали чистий збиток						
у відсотках до загальної кількості	19,7	15,3	11,1	11,6	13,3	-6,4
фінансовий результат, млн грн (збиток)	11260,9	30254,6	25613,3	12679,8	13306,4	-
фінансовий результат, млн дол. США	1409,4	2336,3	1114,1	505,9	502,1	-64,4 %
Рівень рентабельності всієї діяльності, %	8,3	9,3	30,4	25,6	18,7	+10,4 в. п.

*Продовження таблиці 2.5.*

Рівень рентабельності операційної діяльності, %	11,7	21,4	43,0	33,6	23,5	+11,8 в. п.
Кількість найманих працівників, тис. осіб	579,8	528,9	500,9	513,2	496,1	-14,4 %

Примітка. \*Побудовано авторами на основі [172]

Зважаючи на значні інфляційні процеси та значне підвищення курсу долара, вважаємо за доцільне при розрахунку динаміки фінансових результатів агроформувань використовувати дані не в національній валюті (грн.), а в дол. США. Як видно з таблиці 2.5, за досліджуваний період (2013–2017 роки) чистий прибуток сільськогосподарських підприємств зріс на 58,5 %. У 2014 році чистий прибуток сільськогосподарських підприємств України скоротився на 11 % у порівнянні з 2013 роком [172]. Різке зниження прибутку пояснюється зменшенням податкових пільг для аграрних формувань та несприятливою ціновою кон'юктурою на світових аграрних ринках. Як відомо, 2014 рік, як в Україні, так і в світі в цілому характеризувався високою врожайністю, внаслідок чого ціни на сільськогосподарські культури, що мали значну вагу в



експортній структурі економіки України, (зернові та зернобобові культури) відчутно зменшилися, як наслідок – значне недоотримання прибутку аграрними формуваннями. Що стосується кількості сільськогосподарських підприємств, що отримали прибуток, то у 2017 році їх кількість у порівнянні з базовим 2013 роком зросла на 6,4 в. п. [172].

Така ж тенденція спостерігається і відносно збиткових підприємств, загальна динаміка яких в Україні має позитивний характер, і вже у 2017 році їх кількість зменшилася у порівнянні з базовим 2013 роком на 6,4 в. п.

Для більш повної оцінки діяльності аграрних формувань в Україні, окрім показника «прибуток», індикатором ефективності прийнято вважати рентабельність діяльності підприємства. Адже, як відомо, рентабельність, на відмінну, від прибутку має якісні характеристики. Як видно з таблиці 2.5, рівень рентабельності (всієї діяльності) сільськогосподарських підприємств у 2017 році становив 18,7 %, що відповідно на 11,8 в. п. більше у порівнянні з 2013 роком. Варто відмітити, що рівень рентабельності операційної діяльності сільськогосподарських підприємств теж збільшувався з року в рік, починаючи з 2013 року і у 2015 році становив 43,0 % [172]. У 2017 році рівень рентабельності операційної діяльності сільськогосподарських підприємств становив 23,5 %, що на 11,8 в. п. більше у порівнянні з 2013 роком.

Що стосується аналізу кількості найманих працівників в галузі сільського господарства України (табл. 2.5), варто відмітити, що їх кількість протягом останніх 5 років мала тенденцію до скорочення. Кількість найманих працівників в сільському господарстві України в 2017 році становила 496,1 тис. осіб, що на 14,4 % менше у порівнянні з 2013 роком [172]. Така ситуація пояснюється впровадженням передових науково-технічних розробок в процесі виробництва та управління, використання яких не потребує значних затрат людських ресурсів.

Окрім вище проаналізованих показників діяльності аграрних формувань, не менш важливим є дослідження продуктивності праці як одного з чинників формування сукупної пропозиції на аграрних ринках (табл. 2.6).

**Продуктивність праці в сільськогосподарських підприємствах**  
(на 1 зайнятого в сільськогосподарському виробництві, у постійних цінах  
2010 року; грн) \*

	Рік					2017 до 2013, %
	2013	2014	2015	2016	2017	
Сільськогосподарське виробництво – всього	201216,9	227753,4	223309,9	275317,8	271491,4	+34,9
у тому числі						
Рослинництво	202220,5	228884,7	218768,0	270863,2	260793,7	+29,0
Тваринництво	198185,6	224105,1	237990,0	292511,2	315503,8	+59,2

Примітка. \*Побудовано на основі [172]

Підвищення продуктивності праці є метою усіх аграрних формувань, оскільки досягнення цієї мети стає однією з передумов зростання, збільшення виручки та прибутку за рахунок збільшення виробництва продукції та зменшення її собівартості. Як видно з табл. 2.6, показник продуктивності праці в сільському господарстві України у 2014 в порівнянні з 2013 роком зростав. Аналіз показника продуктивності праці за 2015 рік дає підстави стверджувати, що впровадження науково-технічних розробок в процесі виробництва є не єдиним чинником, який впливає на рівень продуктивності праці. Доказом цього є скорочення валового збору більшості сільськогосподарських культур у 2015 році. І вже у 2016 році показник продуктивності праці в сільськогосподарських підприємствах зріс у порівнянні з 2015 роком на 23,3 %. У 2017 році продуктивність праці становила 271491,4 грн, що на 34,9 % більше у порівнянні з 2013 роком.

Одним з важливих напрямків дослідження ефективності та функціонування аграрного формування є аналіз структури витрат. Адже правильний перерозподіл коштів є також одним з чинників економічного зростання агроформувань в тому числі. Структура витрат у виробництві аграрної продукції сільськогосподарськими підприємствами подана в табл. 2.7.

**Структура витрат у виробництві аграрної продукції  
сільськогосподарськими підприємствами, %\***

Статті витрат	Рік					2017/2013 +/-, в. п.
	2013	2014	2015	2016	2017	
Витрати на оплату праці	7,6	7,1	5,4	5,4	4,9	-2,7
Відрахування на соціальні заходи	2,8	2,7	1,9	1,2	1,1	-1,7
Матеріальні витрати, які увійшли до собівартості продукції	69,7	70,5	73,7	72,1	60,2	-9,5
Амортизація	5,5	5,4	4,5	4,9	7,3	+1,8
Інші операційні витрати	14,4	14,3	14,5	16,4	15,9	+1,5
Усього витрат	100	100	100	100	100	x

Примітка. \*Сформовано та розраховано за даними [172]

Аналіз даних табл. 2.7, дозволяє виявити тенденції до зменшення витрат на оплату працю та соціальні заходи в загальній структурі витрат протягом останніх 5 років, що значно знижує привабливість галузі в аспекті працевлаштування, особливо серед молодих фахівців. Найбільше зниження витрат в загальній структурі витрат за останні 5 років простежується на матеріальні витрати, що увійшли до собівартості продукції, а саме на 9,35 в.п. у 2017 році у порівнянні з базовим 2013 роком. В той час, важливо відмітити статті витрат, які протягом останніх 5 років зростали. Спостерігається певне зростання показника витрати у 2017 році у порівнянні з 2013 роком по таких статтях, як: амортизація та інші операційні витрати, на 1,8 в.п. та 1,5 в.п. відповідно. Зважаючи на певні коливання структури витрат у виробництві аграрної продукції сільськогосподарськими підприємствами варто зазначити, що найбільші витрати припадають на матеріальні витрати, що увійшли до собівартості продукції, які протягом останніх 5 років коливалися в межах 60,2–73,7 %.

З огляду на значну відмінність рівня розвитку сільського господарства в залежності від територіального розташування агроформувань, зупинимось більш детально на аналізі динаміки основних економічних показників сільського господарства Хмельницької області.

## **2.2. Аналіз виробничо-збутової діяльності аграрних формувань Хмельницької області та визначення можливостей зростання**

Варто відмітити, що галузь сільського господарства у Хмельницькій області, як і в Україні в цілому, посідає вагоме місце серед інших галузей економіки. Доказом цього є дані, наведені в Додатку Б, які свідчать, що питома вага сільськогосподарських угідь Хмельницької області в загальній структурі по Україні протягом останніх 7 років залишається незмінною, в той час як частка посівних площ мала тенденцію до збільшення.

Варто відзначити збільшення посівних площ під цукровий буряк в Хмельницькій області у 2016 році до 12,1 % в структурі земельних площ України, аналогічний показник у 2010 році становив лише 9,6 %, що є цілком виправданим, адже питома вага в загальній структурі валового збору України у 2016 році складала 11,3 % (для порівняння у 2015 році ця частка складала 11,0 %).

У галузі тваринництва у Хмельницькій області важливими є структурні зрушення щодо виробництва яєць, частка яких у структурі виробництва по Україні зменшилася у 2016 році до 6,8 %, у порівнянні з 2015 роком цей показник становив 9,8 % [199].

Що стосується аналізу показника валової продукції, то питома вага Хмельницької області на протязі 7 років коливається в межах 4,1–5,3 % (додаток Б). Так як і для більшості областей України, для Хмельницької також притаманним є переважання галузі рослинництва над тваринництвом. Виключенням є 2015 рік, у якому валова продукція тваринництва переважає над рослинництвом лише на 0,1 % [199].

Наочно місце Хмельницької області за кількістю аграрних формувань України можна простежити на рис. 2.5.

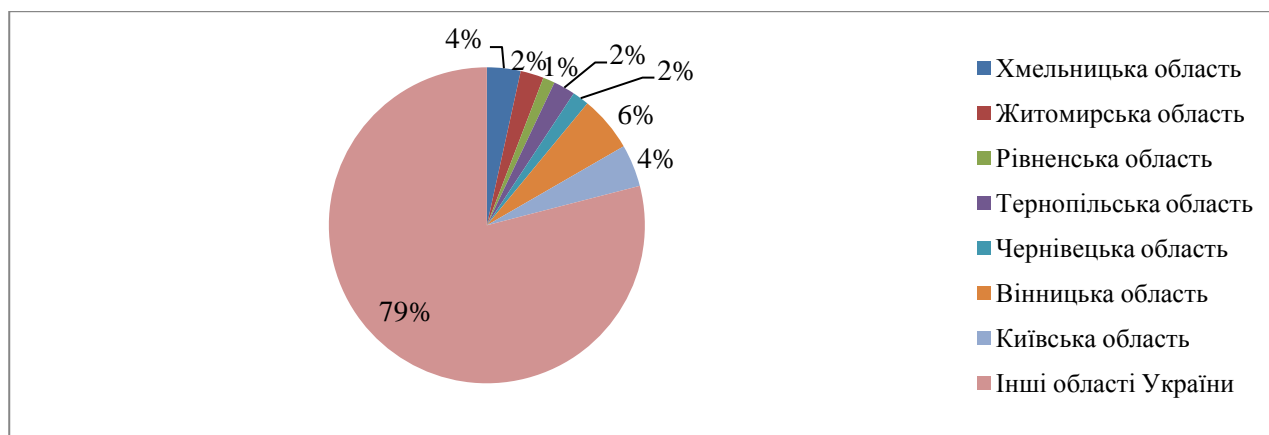


Рис. 2.5. Частка аграрних формувань Хмельницької області в загальній структурі агровиробництва України за 2017 рік\*

Примітка. \*Побудовано авторами на основі даних [172]

Частка аграрних формувань Хмельницької області в загальній структурі агроформувань України складає 4%, що є доволі значним показником порівняно з прилеглими областями та середнім по всіх областях України.

Для структурного аналізу вище згаданої галузі вважаємо за необхідне дослідити кількість та структуру аграрних формувань в Хмельницькій області (рис. 2.6).

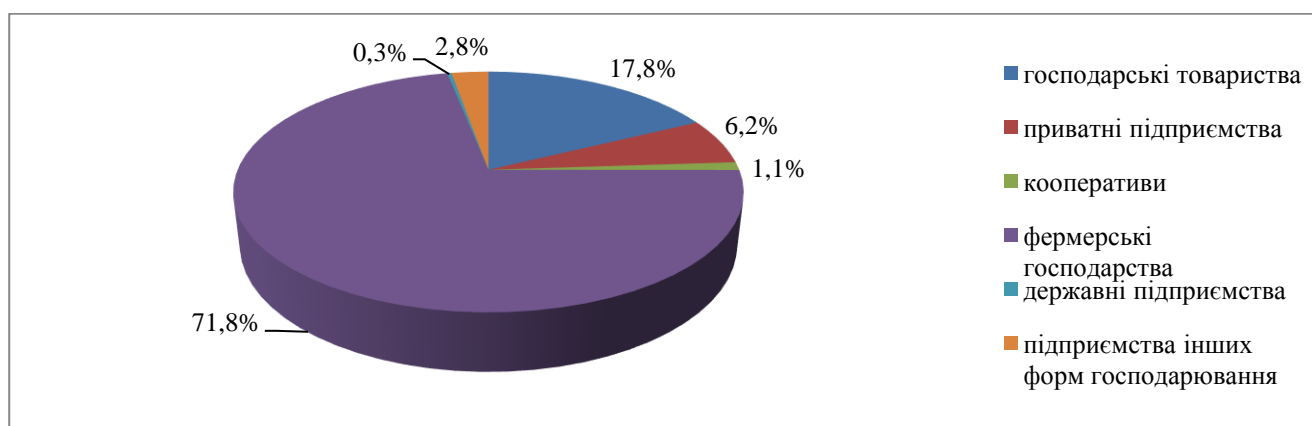


Рис. 2.6. Структура сільськогосподарських підприємств Хмельницької області за 2017 рік\*

Примітка. \*Побудовано авторами на основі даних [199]

Як видно з даних рисунка 2.6, в сучасній структурі аграрних формувань Хмельницької області домінуючою організаційно-правовою формою

господарювання є фермерські господарства, частка яких складає 71,8 %. Найменш чисельною є група підприємств державної форми власності – 0,3 %. Такі зміни спричинені масовими процесами роздержавлення та подальшою приватизацією аграрних господарств в Україні загалом.

Однак, рис. 2.6 характеризує сучасну структуру аграрних формувань Хмельницької області за різними організаційно-правовими формами господарювання, що в свою чергу унеможлиблює дослідження динаміки їх структурних змін. Саме тому вважаємо за необхідне дослідити кількісні зміни різних організаційно-правових форм господарювання в загальній структурі аграрних формувань Хмельницької області в ретроспективі за останні 5 років (табл. 2.8).

Аналіз табл. 2.8, дає підстави стверджувати, що у 2017 році кількість аграрних формувань у порівнянні з базовим 2013 р. зросла на 22 підприємства, різниця складає 1,4 %. Варто зазначити, що всупереч тенденціям зменшення кількості аграрних формувань в Україні за останніх 5 років, в Хмельницькій області простжується їх збільшення за аналогічний період.

Таблиця 2.8

**Кількість підприємств, що здійснювали сільськогосподарську діяльність за організаційно-правовими формами господарювання в Хмельницькій області\***

Організаційно-правова форма господарювання	Рік					Темп приросту 2017/2013, (%)
	2013	2014	2015	2016	2017	
Всього	1548	1497	1519	1573	1570	+1,4
господарські товариства	306	286	280	298	279	-8,8
приватні підприємства	123	110	117	105	97	-21,1
кооперативи	47	37	23	31	17	-63,8
фермерські господарства	996	1022	1027	1095	1128	+13,3
державні підприємства	11	8	6	7	5	-54,5
підприємства інших форм господарювання	65	34	66	37	44	-32,3

Примітка. \*Розраховано та побудовано на основі [199]

Проте, як видно з табл. 2.8, їх чисельність зростала не поступово з кожним роком, значне зменшення їх кількості зафіксовано у 2014 році – 1497 одиниць, а вже у наступному році відбулося подальше зростання кількості агроформувань, яких у 2015 році налічувалось 1519 одиниць, що на 22 одиниці більше, ніж у 2014 р. У 2017 році кількість агроформувань в Хмельницькій області становила 1570 одиниць. Що стосується розподілу аграрних формувань за організаційно-правовими формами господарювання, стає очевидним, що у 2017 році у порівнянні з 2013 р. збільшилася кількість лише фермерських господарств – на 13,3 %, в той час як усі інші форми господарювання зменшили свою чисельність. Збільшення чисельності фермерських господарств пояснюється легкістю їх створення у порівнянні з іншими формами господарювання. Варто також відмітити динаміку кількісного стану кооперативів, а саме їх зменшення на 30 одиниць, що становить -63,8 %. Така ситуація віддзеркалює загальні тенденції зменшення кооперативів по Україні, що пояснюється їх поглинанням більш стійкими формами господарювання.

Оскільки земля є головним та незамінним чинником виробництва в сільському господарстві, вважаємо за доцільне дослідити розподіл сільськогосподарських підприємств Хмельницької області за розміром сільськогосподарських угідь у 2017 році (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Розподіл сільськогосподарських підприємств Хмельницької області за розміром сільськогосподарських угідь (станом на 1 листопада 2017 року) \***

	Кількість підприємств		Площа сільськогосподарських угідь, га	
	Одиниць	відсотків до загальної кількості	Га	відсотків до загальної площі сільськогосподарських угідь
Підприємства, що мали сільськогосподарські угіддя	1338	85,2	856680	100,0
у т.ч. площею, га				
до 5,0	45	2,9	158	0,0
5,1–10,0	79	5,0	661	0,1
10,1–20,0	140	8,9	2247	0,3
20,1–50,0	426	27,1	15717	1,8
50,1–100,0	172	11,0	12411	1,4

100,1–500,0	233	14,8	57125	6,7
500,1–1000,0	106	6,8	74677	8,7
1000,1–2000,0	65	4,1	86944	10,2
2000,1–3000,0	28	1,8	69051	8,1
3000,1–4000,0	8	0,5	28407	3,3
4000,1–5000,0	8	0,5	35195	4,1
5000,1–7000,0	10	0,6	58032	6,8
7000,1–10000,0	4	0,3	31989	3,7
більше 10000,0	14	0,9	384066	44,8
Підприємства, що не мали сільськогосподарські угіддя	232	14,8	x	x

Примітка. \*Побудовано на основі [199]

В результаті аналізу табл. 2.9, найбільш чисельними (426 одиниці – 27,1 %) виявилися аграрні формування, площа сільськогосподарських угідь яких становила в межах 20,1–50,0 га. Проте, варто підкреслити, що найбільша частка сільськогосподарських угідь, а саме 44,8 %, зосереджена в підпорядкуванні 14 підприємств, розмір сільськогосподарських угідь яких сягає понад 10000,0 га. Проведений аналіз табл. 2.9, дає підстави стверджувати, що процес укрупнення аграрних формувань та надконцентрація сільськогосподарських угідь набирає обертів та триває і сьогодні. Варто наголосити, що нові вертикально-інтегровані структури в аграрному секторі є важливою формою господарювання в сучасному ринку, проте вони не повинні витіснити інші, давно існуючі форми господарювання, а доповнювати їх. Тобто, кожна організаційно-правова форма господарювання повинна виробляти продукцію, найбільш оптимальну в межах розміру свого господарства та функціональної структури. Сучасний розподіл сільськогосподарської продукції Хмельницької області за основними групами виробників наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Сільськогосподарська продукція за основними групами виробників  
Хмельницької області у 2017 році (у постійних цінах 2010р.) \***

	Сільськогосподарська продукція		У тому числі			
			продукція рослинництва		продукція тваринництва	
	млн. грн	у % до підсумку	млн. грн	у % до підсумку	млн. грн	у % до підсумку
Усі категорії господарств	14056,5	100,0	10560,8	100,0	3495,7	100,0
Сільськогосподарські	8622,5	61,3	7158,6	67,8	1463,9	41,9



підприємства						
у тому числі						
державні с/г підприємства	77,3	0,5	63,6	0,6	13,7	0,4
недержавні сільсько-господарські підприємства	8545,2	60,8	7095,0	67,2	1450,2	41,5
з них						
фермерські господарства	933,1	6,6	835,4	7,9	97,7	2,8
господарства населення	5434,0	38,7	3402,2	32,2	2031,8	58,1

Примітка. \*Побудовано на основі [199]

Найбільш чисельними виробниками сільськогосподарської продукції у Хмельницькій області виявилися сільськогосподарські підприємства, частка яких у загальній структурі виробників у 2017 році складала 61,3 %. Аналогічною є ситуація по випуску продукції в розрізі галузі рослинництва, сільськогосподарські підприємства виробляють 67,8 % продукції рослинництва.

Зрозумілим є те, що серед сільськогосподарських підприємств, домінуючими є недержавні сільськогосподарські підприємства, які є більш адаптованими до ринкових умов. Що стосується виробництва продукції галузі тваринництва, ситуація дещо інша, особливе місце, як видно з табл. 2.10, слід відвести господарствам населення, частка яких у виробництві продукції тваринництва у 2017 році складала 58,1 %. Переважання валового виробництва галузі тваринництва господарствами населення зумовлюють неналежний розвиток стратегічно важливої галузі, що пояснюється, в першу чергу, використанням застарілих технологій та низьким рівнем відповідальності за якість і безпеку продукції, що потребує належної підтримки з боку держави.

**Основні показники діяльності підприємств галузі сільського господарства Хмельницької області\***

Показник	Рік					2017 р./ 2013 р.
	2013	2014	2015	2016	2017	
Чистий прибуток (збиток), млн. грн	471,4	768,2	3052,6	3587,9	6313,2	-
Чистий прибуток (збиток), млн. дол. США	58,9	59,1	138,8	134,9	245,7	+ 317,1 %
Підприємства, які одержали чистий прибуток						
відсотків до загальної кількості	82,4	86,0	87,6	88,5	90,0	+7,6 в. п.
фінансовий результат, млн.грн	1570,5	3303,9	6266,4	4611,7	6750,7	-
фінансовий результат, млн. дол. США	196,3	254,1	284,8	173,4	262,7	+ 33,8 %
Підприємства, які одержали чистий збиток						
відсотків до загальної кількості	17,6	14,0	12,4	11,5	10,0	-7,6 в. п.
фінансовий результат, млн. грн.(збиток)	1099,1	2439,0	3214,3	1023,8	437,5	-
фінансовий результат, млн. дол. США	137,4	187,6	146,1	38,5	17,0	-87,6 %
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	10,4	24,3	32,3	38,2	36,8	+26,4 в. п.
Кількість найманих працівників, тис. осіб	23,0	23,2	22,4	22,4	21,5	-6,5%

Примітка. \*Побудовано на основі [199]

Головним мотивом здійснення підприємницької діяльності є отримання максимально можливого прибутку. Тому пошук чинників його зростання є актуальною проблемою для сучасних аграрних формувань. Більш повним та узагальнюючим показником, що відображає рівень ефективності господарської діяльності є рентабельність. Слід відзначити, що вище згадані показники тісно пов'язані між собою, хоча не завжди пропорційно залежні один від одного. Для аналізу вектору розвитку аграрних формувань Хмельницької області доречним буде аналіз динаміки їх основних показників (табл. 2.11).

Відповідно до табл. 2.11, чистий прибуток підприємств галузі сільського господарства починаючи з 2013 року має позитивну динаміку. Низький прибуток у 2013 році пояснюється високою врожайністю зернових. Внаслідок надпропозиції на ринку зерна, ціни на зернові культури значно знизилися, що в свою чергу призвело до недоотримання прибутку аграрними формуваннями у 2013 році. Частка підприємств, які одержали чистий прибуток, починаючи з 2013 року, зростала з року в рік, і у 2017 році складала 90,0 %. Що стосується збиткових підприємств, то їх частка в загальній кількості агроформувань Хмельницької області у 2017 році у порівнянні з 2013 роком характеризується тенденцією до скорочення і у 2017 році складала 10,0 % від загальної кількості.

Винятком був 2013 рік, для якого характерною була найбільша кількість збиткових підприємств за досліджуваний період, частка яких складала 17,6 % від загальної кількості агроформувань. Рівень рентабельності операційної діяльності сільськогосподарських підприємств у 2017 році складав 36,8 %, що на 26,4 в. п. більше у порівнянні з базовим 2013 роком. Щодо динаміки кількості найманих працівників в сільському господарстві, то їх кількість у 2017 році у порівнянні з 2013 роком зменшилася на 1500 осіб, що пояснюється поступовим переходом значної кількості агроформувань до автоматизації та механізації виробництва, що в свою чергу, потребує меншу кількість трудових ресурсів.

Для аналізу економічного зростання аграрних формувань важливим є дослідження динаміки продуктивності праці (табл. 2.12). Адже, як відомо, показник продуктивності праці віддзеркалює ступінь використання ресурсів та науково-технічних розробок в процесі виробництва, які виступають важливим чинником економічного зростання в умовах ринкової конкуренції.

*Таблиця 2.12*

**Продуктивність праці в сільськогосподарських підприємствах  
Хмельницької області (на 1 зайнятого в сільськогосподарському виробництві;  
в постійних цінах 2010 р., грн)\***

	Рік							2017 р./ 2013 р., %
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Сільськогосподарське виробництво - всього	199480,0	247110,3	277727,8	332267,7	263995,6	321288,7	365176,4	131,5
у тому числі								
рослинництво	231915,8	279007,9	297011,5	373763,7	274239,8	340681,0	389839,6	131,3
тваринництво	122722,1	170141,3	229988,9	233683,7	238367,9	254271,7	278894,8	121,3

Примітка. \*Побудовано авторами на основі [199]

Аналіз даних таблиці 2.12, дає підстави стверджувати, що продуктивність праці в сільськогосподарських підприємствах Хмельницької області у 2017 році складала 365176,4 грн на одного зайнятого в сільськогосподарському виробництві, що майже вдвічі більше у порівнянні з 2011 роком, а саме на 131,5 %. Дані таблиці 2.12 свідчать, що продуктивність праці в сільськогосподарських підприємствах Хмельницької області, починаючи з 2011 року має тенденції до зростання, проте у 2015 р. в порівнянні з 2014 роком продуктивність праці знизилась на 20,5 %. Така ситуація пояснюється зменшенням обсягів виробництва сільськогосподарської продукції у 2015 р. у порівнянні з 2014 р. Порівнюючи продуктивність праці у розрізі галузей, слід констатувати, що досліджуваний показник за останні 7 років у галузі рослинництва щороку перевищує аналогічний показник у галузі тваринництва. Така тенденція пояснюється низькою механізацією трудомістких галузей тваринництва (свинарство, м'ясне скотарство, вівчарство).

Динаміка рівня рентабельності сільськогосподарської продукції Хмельницької області у рослинництві та тваринництві наведено в табл. 2.13.

Як видно з табл. 2.13, у 2016 році випуск сільськогосподарської продукції в розрахунку на 100 га с/г угідь становив 832,0 тис. грн, що на 20,8 % більше у порівнянні з 2012 роком. Виробництво сільськогосподарської продукції аграрними формуваннями Хмельницької області за останні 7 років було рентабельним, і у 2016 році рівень рентабельності становив 36,8 %. Що

стосується галузі рослинництва, то дана галузь є рентабельною за досліджуваний період.

Таблиця 2.13

**Ефективність сільськогосподарського виробництва в  
сільськогосподарських підприємствах Хмельницької області\***

	Рік					2016 р./ 2012 р.
	2012	2013	2014	2015	2016	
Сільськогосподарська продукція у розрахунку на 100 га с/г угідь, тис. грн.	688,5	759,2	943,3	788,9	832,0	20,8 %
Рівень рентабельності, збитковості (-) с/г продукції, % у т.ч.	24,9	14,8	48,3	36,3	36,8	11,9 в. п.
продукції рослинництва	17,2	3,3	40,2	39,5	41,5	24,3 в. п.
продукції тваринництва	57,6	53,7	76,8	10,6	9,0	- 48,6 в. п.

Примітка. \*Побудовано на основі [199]

Відносно тваринництва, то починаючи з 2012 року дану галузь також можна характеризувати як рентабельну. Не можливо не звернути увагу на те, що у 2016 році рівень рентабельності у галузі тваринництва за останні 5 років був найнижчий. З приводу ситуації, що склалася в Україні щодо значного зниження рентабельності у галузі тваринництва, директор ННЦ «ІАЕ» Юрій Лупенко, до першопричин відносить: «суттєве зростання собівартості більшості видів продукції (на 11–38 %) на фоні значно повільнішого зростання цін реалізації сільськогосподарської продукції, який у 2016 р. склав 109 %, а по продукції тваринництва — лише 101,7 %» [200].

Проаналізуємо рівень рентабельності виробництва основних видів продукції аграрних формувань Хмельницької області (табл. 2.14).

Варто відмітити, що в результаті дослідження рентабельності виробництва сільськогосподарської продукції в Хмельницькій області (табл. 2.14), було виявлено, що найбільш рентабельним у 2017 році було виробництво такої продукції, як: молоко (60,5 %), плоди та ягоди (56,9 %), вівці та кози на м'ясо (54,8 %), насіння соняшнику (37,2 %) Найбільшим рівнем збитковості було: виробництво деякої продукції тваринної галузі, а саме

виробництво вовни (-21, 7 %); ВРХ на м'ясо (-12, 2 %); птиця на м'ясо (-9,4 %) та курячі яйця (-5,0 %).

Таблиця 2.14

**Рівень рентабельності виробництва основних видів продукції  
сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах, %\***

Продукція	Рік							2017р. / 2011 р., в. п.
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Зернові та зернобобові культури	21,5	15,9	0,6	40,8	35,4	34,7	27,8	6,3
Насіння соняшнику	17,2	30,8	-17,9	43,9	82,6	70,4	37,2	20,0
Цукрові буряки (фабричні)	32,6	17,3	-0,9	26,6	15,9	0,0	18,1	-14,5
Картопля	3,1	-62,6	10,3	-30,4	10,1	-11,5	21,8	18,7
Овочі відкритого ґрунту	30,6	35,5	20,1	-23,6	14,8	6,5	12,7	-17,9
Плоди та ягоди	32,2	12,6	-1,4	3,3	91,2	26,5	56,9	24,7
Велика рогата худоба на м'ясо	-25,3	-27,1	-44,3	-39,2	-10,8	-20,9	-12,2	13,1
Свині на м'ясо	-24,7	0,5	-7,6	5,5	16,5	11,3	11,2	35,9
Вівці та кози на м'ясо	-40,9	-39,5	-65,6	-77,6	-55,6	40,0	54,8	95,7
Птиця на м'ясо	19,3	34,3	18,8	7,5	-11,4	-23,3	-9,4	-28,7
Молоко	20,3	8,6	18,5	15,7	12,6	21,8	60,5	40,2
Яйця курячі	106,9	175,5	155,0	230,1	1,6	8,7	-5,0	-111,9
Вовна	-76,2	13,3	22,9	39,6	39,3	42,7	-21,7	54,5

Примітка. \*Побудовано за даними [199]

Окрім показників обсягів виробництва сільськогосподарської продукції аграрними формуваннями Хмельницької області, для розуміння тенденцій їх розвитку й зростання, необхідно дослідити напрями реалізації виготовленої продукції. Адже, як відомо, в сучасних умовах ринку важливо не лише виробити продукцію, але й налагодити канали збуту, які б найбільш повно задовольняли вимоги підприємства і споживачів (додаток В).

Зважаючи на те, що починаючи з 2016 року статистика щодо структури реалізації основних видів сільськогосподарської продукції сільськогосподарськими підприємствами за напрямами реалізації відмінена, проаналізуємо дані за 2015 рік. Як видно з дод. В, молоко та молочні продукти у повному обсязі (100 %) реалізуються виробниками переробним підприємствам. Частка реалізації переробним підприємствам цукрових буряків

складає 95 %. Що стосується сільськогосподарських виробників, які реалізують свою продукцію на ринок, то варто відмітити, що в розрізі сільськогосподарських культур, лідируючі позиції займають яйця (66 %), плоди та ягоди (53 %), худоба та птиця (16 %). В ринкових умовах господарювання реалізація сільськогосподарської продукції населенню в рахунок оплати праці та пайовикам в рахунок орендної плати втрачає актуальність з року в рік. Проте, для збереження цілісності структури за напрямками реалізації слід її врахувати. Найбільшим показником щодо реалізованої продукції населенню в рахунок оплати праці та пайовикам в рахунок орендної плати, в результаті аналізу даних, наведених в дод. В, було виявлено зернові та зернобобові культури. Оскільки реалізація за цим напрямком проводиться лише по трьох культурах, то вважаємо за необхідне згадати ще про реалізацію плодів та ягід (1 %) та худоби і птиці (1 %). Значну динаміку до зростання обсягів реалізації сільськогосподарської продукції можна простежити за «іншими напрямками» (додаток В). В цьому контексті слід розуміти, що до інших напрямів, як правило, відносять інші підприємства і організації, безпосередньо підприємства торгівлі, санаторії, дитячі садки, школи, лікарні, будинки відпочинку, закриті заклади, інші господарства, комерційні структури, зарубіжні країни тощо [201], до яких реалізують всю сільськогосподарську продукцію, окрім молока та молочних продуктів (так як виробники молока та молочних продуктів реалізують 100 % продукції переробним підприємствам).

Для подальшого дослідження динаміки функціонування аграрних формувань було обрано наступні райони Хмельницької області: Дунаєвецький, Кам'янець-Подільський та Чемеровецький. Місце кожного з досліджуваних районів Хмельницької області в загальній характеристиці сільського господарства області подано в табл. 2.15.

*Таблиця 2.15*

**Частка окремих районів у загальному виробництві продукції сільського господарства в аграрних формуваннях Хмельницької області у 2017 році\***

	Продукція сільського господарства		У тому числі			
	відсотків	місце	продукція рослинництва		продукція тваринництва	
			відсотків	місце	відсотків	місце
Хмельницька область	100,0	х	100,0	х	100,0	х
Дунаєвецький	4,8	11	4,8	11	4,5	6
Кам'янець-Подільський	10,9	1	5,3	9	38,1	1
Чемеровецький	5,5	6	5,6	6	4,8	5

Примітка. \*Побудовано за даними [199]

Як видно з табл. 2.15, Кам'янець-Подільський район характеризується 1-м місцем по виробництву сільськогосподарської продукції на Хмельниччині, зокрема, значного прикладного інтересу набуває першість згаданого району по виробництву продукції тваринництва. Річ у тім, що в с. Гуменці (Кам'янець-Подільський район), розташована ПуАТ "Агрофірма "Авіс", яке, як відомо, входить до складу ТОВ "Аграрний Холдинг Авангард", одного з найбільших агропромислових підприємств України, яке спеціалізується на виробництві курячих яєць і продуктів яєчної переробки. Адже на виробничих підприємствах компанії утримується найбільше поголів'я курей-несучок в Україні. ТОВ "Аграрний Холдинг Авангард" – провідний експортер курячого яйця та яєчних продуктів з України [202]. Ще одним підтвердженням високої рентабельності яєць свідчать дані таблиці 2.14 (рівень якої в 2014 році в Хмельницькій області становив 230,1 %).

Для поглибленого аналізу ефективності економічної діяльності аграрних формувань Хмельницької області було обрано сільськогосподарські підприємства різних організаційно-правових форм господарювання, які розташовані у трьох районах області: ФГ «Подільська марка», ТОВ «Козацька Долина 2006», ТОВ «ім. Богдана Хмельницького» Дунаєвецького району, виробничий кооператив «Іскра-2007», СТОВ аграрна фірма «Нефедівське», СТЗОА ФВ «Гуменецьке» Кам'янець-Подільського району, ТОВ «Оболонь Агро», СГК «Летава», ПП «Авангард-агролюкс» Чемеровецького району.



Таким чином, ця вибірка представляє усі основні групи агроформувань Хмельницької області за організаційно-правовими формами.

Ефективність ведення сільськогосподарської діяльності аграрних формувань визначає ряд показників. Розпочнемо дослідження господарської діяльності обраних аграрних формувань Хмельницької області з аналізу таких показників, як: виручка від реалізації та собівартість продукції, які будуть слугувати вихідними даними для подальших розрахунків (2.16).

Таблиця 2.16

**Основні економічні показники виробничо-збутової діяльності  
аграрних формувань Хмельницької області у 2012-2016 рр., тис. грн\***

Агроформування	Рік									
	2012		2013		2014		2015		2016	
	виручка від реалізації	собівартість продукції	виручка від реалізації	собівартість продукції	виручка від реалізації	собівартість продукції	виручка від реалізації	собівартість продукції	виручка від реалізації	собівартість продукції
ФГ «Подільська марка»	10661,2	7004,9	11605,7	8256,3	27606,2	15670,9	35149,9	22768,1	33924,6	27021,1
ТОВ «Козацька долина 2006»	22783,1	17536,8	23460,5	18097,7	27317,8	24549,3	41432,6	22268,3	63304,6	36780,0
ТОВ «ім. Б. Хмельницького»	10358,2	8466,7	9459,5	10516,8	11346,1	9307,7	17075,3	13987,0	17701,7	14074,1
Виробничий кооператив «Іскра-2007»	6867,4	5446,4	6032,2	4345,8	8021,8	6889,6	13007,5	11755,2	12424,1	8923,1
СТОВ аграрна фірма «Нефедівське»	2947,3	2345,8	2132,9	2071,4	3469,1	2584,6	4979,6	5060,1	6745,3	6005,5
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	9841,5	6741,5	8893,3	9969,4	18656,5	16571,2	16901,5	17897,2	25546,8	24563,6
ТОВ «Оболонь Агро»	75577,0	69324	82816,1	97816	127685,2	106109,4	211734,1	167614,6	197987,5	185244,7
СГК «Летава»	35647,1	30398,4	25884,6	24462,9	39062,3	31159,0	49764	36507,6	64356,8	50450,2
ПП «Авангард-агролюкс»	2999,0	2454,0	5593,0	4076,0	3903,0	4491,8	7139,8	7518,0	3507,6	4264,7

Примітка. \*Побудовано авторами на основі звітності підприємств [203–211]

Аналіз таблиці 2.16 показує, що у 2016 р. порівняно з 2012 р. у досліджуваних аграрних формуваннях збільшилися показники як виручка від реалізації, так і собівартість продукції. Однак, слід відмітити, що у ПП «Авангард-агролюкс» у 2016 р. собівартість продукції була більшою, ніж

виручка від її реалізації. Це свідчить про неефективне ведення господарської діяльності у даному періоді.

Здійснення аналізу фінансових результатів діяльності аграрних формувань слід розпочати з показника «валовий прибуток», який одержують як різницю виручки від реалізації та собівартості продукції (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

**Ефективність виробничо-збутової діяльності сільськогосподарських підприємств Хмельницької області у 2012-2016 рр.\***

Агроформування	Рік									
	2012		2013		2014		2015		2016	
	прибуток, тис. грн	рентабельність, %	прибуток, тис. грн	рентабельність, %	прибуток, тис. грн	рентабельність, %	прибуток, тис. грн	рентабельність, %	прибуток, тис. грн	рентабельність, %
ФГ «Подільська марка»	3656,3	52,2	3349,4	40,6	11935,3	76,2	12381,8	54,4	6903,5	25,5
ТОВ «Козацька долина 2006»	5246,3	29,9	5362,8	29,6	2768,5	11,3	19164,3	86,1	26524,6	72,1
ТОВ «ім. Б. Хмельницького»	1891,5	22,3	-1057,3	-10,1	2038,4	21,9	3088,3	22,1	3627,6	25,8
Виробничий кооператив «Іскра-2007»	1421	26,1	1686,4	38,8	1132,2	16,4	1252,3	10,7	3501,0	39,2
СТОВ аграрна фірма «Нефедівське»	601,5	25,6	61,5	3,0	884,5	34,2	-80,5	-1,6	739,8	12,3
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	3100	46,0	-1076,1	-10,8	2085,3	12,6	-995,7	-5,6	983,2	4,0
ТОВ «Оболонь Агро»	6253	9,0	-14999,9	-15,3	21575,8	20,3	44119,5	26,3	12742,8	6,9
СГК «Летава»	5248,7	17,3	1421,7	5,8	7903,3	25,4	13256,4	36,3	13906,6	27,6
ПП «Авангард-агролюкс»	545,0	22,2	1517,0	37,2	-588,8	-13,1	-378,2	-5,0	-757,1	-17,8

Примітка. \*Власні розрахунки на основі звітності підприємств [203–211]

Відповідно до даних таблиці 2.17, за останні 5 років стабільно прибутковою виявилася діяльність наступних аграрних формувань: ФГ «Подільська марка», ТОВ «Козацька долина 2006», виробничий кооператив «Іскра-2007» та СГК «Летава». Збитковими у 2016 році виявилася лише ПП «Авангард-агролюкс» з 9 досліджуваних агроформувань Хмельницької області.

Оскільки показник прибутку є абсолютним та не показує ефективність використання наявних ресурсів, для здійснення цілісного аналізу діяльності підприємств слід оцінити рівень рентабельності підприємств. ТОВ «Козацька долина 2006» у 2016 році виявилася лідером серед досліджуваних аграрних формувань Хмельницької області як за показником рентабельності 72,1%, так і за показником прибутку, що становив 26524,6 тис. грн.

Про важливість показників рентабельності свідчать дані табл. 2.17 за 2015 рік. За показником прибутку ТОВ «Оболонь Агро» у 2015 році серед досліджуваних підприємств займає першість (44119,5 тис. грн), однак за рівнем рентабельності значно поступається іншим трьом агроформуванням, так як його рентабельність у 2015 році становила 26,6 %.

Кожне аграрне формування має нагальну потребу аналізувати рентабельність виробництва та рентабельність продажу регулярно, задля уникнення випуску нерентабельної продукції. Рентабельність продажу можна вважати показником, який непрямым чином характеризує ефективність маркетингової та збутової діяльності на підприємстві, оскільки розрахунок даного показника дає змогу виявити суму прибутку підприємства, отриманого з кожної гривні проданої продукції. Розрахунок рентабельності продажу по обраних агроформуваннях здійснюємо шляхом ділення прибутку від реалізації на виручку від реалізації продукції. Отримані дані подано в табл. 2.18.

Аналізуючи рентабельність продажу по досліджуваних підприємствах Хмельницької області варто зазначити, що за цим показником у 2016 році лідером є ТОВ «Козацька долина 2006» (41,9 %), яке спеціалізується на вирощуванні зернових та зернобобових з розвиненим молочним скотарством та виробничий кооператив «Іскра-2007» (28,2 %), яке спеціалізується на виробництві молока, сої та ріпаку озимого (Додаток Д).

Таблиця 2.18

**Динаміка рентабельності продажу продукції аграрних формувань  
Хмельницької області, %\***

Агроформування	Рік				
	2012	2013	2014	2015	2016

ФГ «Подільська марка»	34,3	28,9	43,2	35,2	20,3
ТОВ «Козацька долина 2006»	23,0	22,9	10,1	46,3	41,9
ТОВ «ім. Б. Хмельницького»	18,3	-11,2	18,0	18,1	20,5
Виробничий кооператив «Іскра-2007»	20,7	28,0	14,1	9,6	28,2
СТОВ аграрна фірма «Нефедівське»	20,4	2,9	25,5	-1,6	11,0
СтЗОВ ВФ «Гуменецьке»	31,5	-12,1	11,2	-5,9	3,8
ТОВ «Оболонь Агро»	8,3	-18,1	16,9	20,8	6,4
СГК «Летава»	14,7	5,5	20,2	26,6	21,6
ПП «Авангард-агролюкс»	18,2	27,1	-15,1	-5,3	-21,6

Примітка. \*Розраховано авторами на основі звітності підприємств [203–211]

Збільшення земельного банку є метою більшості аграрних формувань як України, так і Хмельницької області зокрема. Адже земля в сільському господарстві є незамінним та особливим фактором виробництва. Динаміка зміни обсягів площі сільськогосподарських угідь обраних для дослідження аграрних формувань Хмельницької області наведено в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

**Динаміка наявних земельних ресурсів у досліджуваних аграрних формувань Хмельницької області, га\***

Агроформування	Рік					Темп приросту 2016/2012, %
	2012	2013	2014	2015	2016	
ТОВ «Оболонь Агро»	11192	11072	11903	12567	12523	+11,9
СГК «Летава»	3530	3484	2864	2864	2864	-18,9
ФГ «Подільська марка»	2508	2539	2539	2500	2420	-3,5
ТОВ «Козацька долина 2006»	2424	2336	2336	2336	2336	-3,6
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	1519	1441	1514	1514	1564	+3,0
ТОВ «ім. Б. Хмельницького»	1971	1636	1540	1354	1298	-34,1
СТОВ аграрна фірма «Нефедівське»	1057	1070	1132	1216	1173	+11,0
Виробничий кооператив «Іскра-2007»	1104	1172	1190	1089	1124	+1,8
ПП «Авангард-агролюкс»	508	789	667	605	386	-24,0

Примітка. \*Розраховано авторами на основі звітності підприємств [203–211]

Як видно з табл. 2.19, ТОВ «Оболонь Агро», серед досліджуваних аграрних формувань Хмельницької області, мало у своєму підпорядкуванні найбільші обсяги сільськогосподарських угідь протягом останніх 5 років і у

2016 році вони склали 12523 га, що на 11,9 % більше у порівнянні з 2012 роком.

Якщо говорити про динаміку зростання обсягів земельних угідь, слід також відмітити СТОВ аграрну фірму «Нефедівське», яке за останні 5 років збільшило свій земельний банк на 11,0 %. Варто відмітити, що збільшення земельних угідь не завжди є показником збільшення ефективності господарської діяльності агроформування. Прикладом цього є порівняння динаміки земельних угідь СГК «Летава» та ПП «Авангард-агролюкс». У підпорядкуванні обох вище згаданих агроформувань площі сільськогосподарських угідь за останні 5 років мали тенденцію до зменшення на -18,9 % та на -24,0 % відповідно. Проте, як було досліджено раніше, СГК «Летава», протягом досліджуваних 5 років, був постійно прибутковим та рентабельним агроформуванням. В той час, як діяльність ПП «Авангард-агролюкс» протягом останніх 3 років є збитковою (табл. 2.17). Отже, не зважаючи на значну різницю в обсягах земель, стає очевидним, що дані агроформування є співставні для подальшого аналізу господарської діяльності.

Не менш важливим чинником зростання аграрних формувань є трудові ресурси. Відповідно до Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI "Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні" (ст. 55) [212], поділ суб'єктів підприємницької діяльності за кількістю працюючих відбувається наступним чином: суб'єкт мікропідприємництва – до 10 працюючих; суб'єкт малого підприємництва – до 50 працюючих; суб'єкт великого підприємництва – кількість працюючих перевищує 250 осіб та до суб'єктів середнього підприємництва – усі інші суб'єкти, що не належать до суб'єктів малого (які включають у себе і мікропідприємство) та великого підприємництва [212]. Для аналізу динаміки наявних трудових ресурсів по досліджуваних агроформуваннях Хмельницької області згрупуємо їх відповідно до класифікації суб'єктів господарювання (табл. 2.20), що подана у Законі України від 22.03.2012 № 4618-VI "Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні" (ст. 55).

Слід зазначити, що предметом дослідження було обрано агроформування, диференційовані за різними організаційно-правовими формами господарювання, економічними показниками в тому числі і за розміром (за критерієм кількості працюючих), про що свідчать дані табл. 2.20.

Таблиця 2.20

**Динаміка трудових ресурсів у досліджуваних аграрних формуваннях  
Хмельницької області, осіб\***

Агроформування	Рік					Темп приросту 2016/2012, %
	2012	2013	2014	2015	2016	
Суб'єкти великого підприємництва						
ТОВ «Оболонь Агро»	504	521	524	578	526	+4,4
СГК «Летава»	373	310	319	360	282	-24,4
Суб'єкти середнього підприємництва						
ФГ «Подільська марка»	62	65	80	90	89	+43,5
ТОВ «ім. Б. Хмельницького»	83	76	79	85	73	-12,0
ТОВ «Козацька долина 2006»	109	97	99	82	66	-39,4
Суб'єкти малого підприємництва						
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	23	23	30	27	28	+21,7
ПП «Авангард-агролюкс»	10	12	13	26	26	+160
Виробничий кооператив «Іскра-2007»	21	20	25	23	16	-23,8
СТОВ аграрна фірма «Нефедівське»	20	18	13	11	9	-55

Примітка. \*Розраховано авторами на основі звітності підприємств [203–211]

З 9 досліджуваних агроформувань 2 агроформування – суб'єкти великого підприємництва, 3 агроформування – суб'єкти середнього підприємництва та 4 агроформування – суб'єкти малого підприємництва. Слід зазначити, що протягом останніх 5 років найбільших змін щодо кількості працюючих зазнало ПП «Авангард-агролюкс» (+160 % у 2016 р. у порівнянні з 2012 р.). Якщо говорити про великі агроформування, слід підкреслити, що ТОВ «Оболонь Агро» та СГК «Летава» є лідерами за кількістю трудових ресурсів, а також за площею сільськогосподарських земель відповідно (табл. 2.19). Пошук оптимального співвідношення обсягів сільськогосподарських угідь, кількості працюючих і техніки є актуальним питанням для більшості агроформувань.

Одним з чинників зростання аграрних формувань є спеціалізація виробництва. В свою чергу спеціалізація має вплив на розмір агроформування, а зміна структури виробництва неодмінно позначається на фінансово-економічних показниках його виробничо-збутової діяльності. Суть спеціалізації виробництва полягає у виявленні домінуючих галузей певного аграрного формування. Варто відмітити, що в силу специфіки галузі сільського господарства, частіше за все, головним чинником, що лежить в основі вибору виробничого напрямку діяльності аграрного формування, є природно-кліматичні умови та географічне розташування агроформування [213]. З приводу специфіки визначення напрямку спеціалізації агроформування В. Г. Андрійчук зазначає, що: «...кожне підприємство концентрується на виробництві тих видів продукції, які є конкурентоспроможними і забезпечують його економічне існування як юридичної особи» [214].

Як відомо, рівень спеціалізації визначається питомою часткою окремих галузей в структурі товарної продукції підприємства і розраховується за формулою [105]:

$$d1 = \frac{T1}{\sum Tn}, \quad (2.1)$$

де  $T1$  – сума від реалізації окремого виду продукції, грн.;

$\sum Tn$  – загальна сума грошових надходжень від реалізації продукції, грн.

Саме аналіз рівня спеціалізації дає можливість виявити залежність між домінуючими галузями агроформування та важливими економічними показниками, в тому числі такими як прибуток та рентабельність. Адже, отримання нижчих за бажаних доходів змушує товаровиробників переглянути свою господарську діяльність, зокрема виявити найбільш прибуткову культуру (якщо рослинництво) та збільшити її врожайність. В той час, як низькорентабельні культури скоротити в товарній структурі агроформування.

Зрозумілим є те, що порівнювати абсолютну величину прибутку різних за розміром агроформувань є не коректно, тому в табл. 2.21 подано перелік досліджуваних агроформувань в порядку спадання за показником прибутку з

1 га та визначено напрям їх спеціалізації. Більш детальний розрахунок та визначення напрямків спеціалізації подано в додатку Д.

Таблиця 2.21

**Визначення напрямів спеціалізації досліджуваних агроформувань  
Хмельницької області станом на 2016 рік\***

Агроформування	Прибуток, тис. грн	Площа, га	Припадає прибутку на 1 га, тис. грн	Спеціалізація агроформування (структура с/г продукції, %)
ТОВ «Козацька долина 2006»	26524,6	2336	11,4	Зерновий напрям спеціалізації (41,6%), вирощування сої (20,6%) з розвиненим молочним скотарством (17,8%)
СГК «Летава»	13906,6	2864	4,9	Зерновий напрямок спеціалізації (37,0%) з розвиненим молочним скотарством (25,6%)
Виробничий кооператив «Іскра-2007»	3501,0	1124	3,1	Домінування молочного скотарства (36,5%) з розвиненим вирощуванням сої (17,5%) та ріпаку озимого (17,3%)
ФГ «Подільська марка»	6903,5	2420	2,9	Домінування вирощування птиці (33,3%) з розвинутим зерновим напрямком спеціалізації (28,7%)
ТОВ «ім. Б. Хмельницького»	3627,6	1298	2,8	Зерновий напрям спеціалізації (30,3%) з розвиненим молочним скотарством (19,8%)
ТОВ «Оболонь Агро»	12742,8	12523	1,0	Зерновий напрямок спеціалізації (45,8%) з розвинутим вирощуванням ріпаку озимого (15,2%)
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	983,2	1564	0,6	Домінування вирощування сої (47,3%) з розвинутим виробництвом зернових та зернобобових (27,4%)
СТОВ АФ «Нефедівське»	739,8	1173	0,6	Зерновий напрямок спеціалізації (69,8%)
ПП «Авангард- агролюкс»	-757,1	386	-2,0	Зерновий напрямок спеціалізації (33,8%) з розвиненим скотарством (28,1%) та вирощуванням сої (19,9%)

Примітка. \*Розраховано та узагальнено авторами на основі [203–211, дод.

Д]

Як видно з табл. 2.21, найбільший прибуток з 1 га у 2016 році отримало ТОВ «Козацька долина 2006» у розмірі 11,4 тис. грн/га. Дане агроформування спеціалізується на вирощуванні зернових, сої та займається молочним



скотарством. Однак, не можна сказати, що усі агроформування, які будуть наслідувати таку ж структуру виробництва будуть мати аналогічні показники прибутковості. Проте значна частина вирощування свиней та ВРХ в загальній структурі виробництва ПП «Авангард-агролюкс» (дод. Д) дещо знижує показник прибутковості у даному агроформуванні. У 7 з 9 досліджуваних агроформувань домінуючим напрямком спеціалізації, в результаті проведених досліджень, виявився зерновий напрямок.

У СТЗОВ ВФ «Гуменецьке» домінуючою культурою в структурі виробництва виявилася соя (47,3 %). В результаті аналізу даних агроформувань було досліджено, що у виробничому кооперативі «Іскра-2007» домінуючим напрямком спеціалізації в структурі виробництва є молочне скотарство – 36,5%.

Критерієм зростання досить часто є оцінка обсягів виробленої продукції. Зважаючи на значні цінові коливання, спричиненні інфляційними процесами, девальвацією національної валюти, тощо, проаналізуємо динаміку виробництва сільськогосподарської продукції аграрними формуваннями Хмельницької області в натуральному вираженні. Результати дослідження подані в додатку Е. Аналіз даних наведених в додатку Е дає підстави виявити найбільш динамічні сільськогосподарські культури серед досліджуваних агроформувань протягом останніх 5 років.

Варто відмітити тенденції до зростання виробництва такої культури, як соняшник у 8 з 9 досліджуваних агроформуваннях, темп приросту якої коливався в межах від +42,5 % до 506,6 % у 2016 році у порівнянні з базовим 2012 роком. З вище згаданих 8 агроформувань 2 агроформування почали вирощувати соняшник у 2016 році. Що стосується аналізу виробництва зернових та зернобобових культур, слід відмітити різну динаміку виробництва у досліджуваних агроформуваннях протягом останніх 5 років, позитивну динаміку виробництва характерна лише для 3 з 9 досліджуваних агроформувань. Проте дані щодо виробництва сільськогосподарської продукції, подані в дод. Е, у відносних показниках, свідчить про зростання виробництва соняшника більшими темпами, аніж зернових по всіх агроформуваннях за

досліджуваний період. Щодо виробництва сої, виявлено, що у трьох агроформуваннях значно скоротилися обсяги виробництва даної культури (на 17,8–50,1 %). Проте слід зазначити, що у 5 з 9 досліджуваних агроформуваннях виробництво сої має позитивну динаміку, ріст відбувся в межах 1,7–58,2 % у 2016 році у порівнянні з 2012 роком. В результаті аналізу даних Додатку Е, важливою культурою в загальній структурі виробництва обраних агроформувань є ріпак озимий. У 5 з 9 агроформувань за останні 5 років простежується позитивна динаміка виробництва даної культури в межах 11,6 – 1881,2 %.

Зважаючи на значні труднощі розвитку тваринництва в Україні, лише в 3 з 9 досліджуваних агроформувань виробництво ВРХ мало позитивну динаміку протягом 2012–2016 рр., а саме СТЗОВ ВФ «Гуменецьке» (+125,7 %), ТОВ «Оболонь Агро» (+77,2 %) та ПП «Авангард-агролюкс» (+69,9 %).

Що стосується вирощування свиней (у живій масі), ситуація значно важча, ніж вирощування ВРХ. Варто зазначити, що 5 з 9 досліджуваних агроформувань станом на 2016 рік не займаються вирощуванням свиней, а у решти 4 агроформувань спостерігається негативна динаміка їх виробництва у 2016 році у порівнянні з 2012 роком, зменшення становить -1,5 % у ПП «Авангард-агролюкс», -24,9 % у ТОВ «Оболонь Агро», -26,5 % у СГК «Летава» та -49,7 % ТОВ «ім. Б. Хмельницького». Варто відмітити, що два агроформування перестали займатися вирощуванням свиней (СТОВ аграрна фірма «Нефедівське» та ТОВ «Козацька долина-2006»), а ще три – протягом останніх 5 років не займалися цим видом діяльності (ФГ «Подільська марка», виробничий кооператив «Іскра-2007» та СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»). Щодо аналізу динаміки виробництва молока, то можна сказати, що у 3 з 9 досліджуваних агроформуваннях спостерігається тенденція до зростання обсягів виробництва у 2016 році у порівнянні з 2012 роком, а саме на 5,9 % ТОВ «ім. Богдана Хмельницького», на 82,8 % виробничий кооператив «Іскра-2007» та на 97,5 % ТОВ «Оболонь Агро».

ФГ «Подільська марка» почало виробляти молоко лише у 2016 році. Що стосується ФГ «Подільська марка», слід відмітити, що напрямок його діяльності дещо відрізняється серед інших досліджуваних агроформувань. Дане агроформування займається вирощуванням птиці (дод. Е), динаміка виробництва якої за останніх 5 років була негативною, зменшення становило - 60,9 %. Отже, аналіз виробництва сільськогосподарської продукції по досліджуваних агроформуваннях дозволяє зробити висновки щодо зростання обсягів вирощування соняшника та сої у 2016 році у порівнянні з 2012 роком.

Найважливішою проблемою будь-якого українського підприємства, що працює в ринкових умовах є проблема його виживання, забезпечення стабільного розвитку з помірним зростанням. Ефективне її вирішення полягає у створенні і реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі правильно розробленої й ефективної стратегії розвитку підприємства. Вся діяльність аграрних формувань повинна обов'язково базуватися на вивченні потреб цільового ринку і споживчого попиту, оцінці та врахуванні умов виробництва найближчим часом і на перспективу [215, с. 347]. Формування стратегії розвитку агроформувань повинно ґрунтуватися на: забезпеченні постійного підвищення якості продукції, її привабливості для споживача; оптимізації асортименту і цін; побудові ефективної збутової мережі на основі стабільних контактів з посередниками; врахування національних особливостей та специфіки запитів споживачів у різних регіонах [215, с. 347]. У значній частині аграрних формувань відсутня діюча система стратегічного управління, вони орієнтовані на досягнення короткострокових цілей або пасивне реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Рівень управління досліджуваними агроформуваннями можна вважати задовільним, оскільки воно забезпечує виживання господарств та мінімальний (або середній) рівень рентабельності. Однак, для подальшого розвитку варто сконцентруватися на формуванні й реалізації стратегій. У науці стратегічного управління та світовій практиці виокремлюють три основних види стратегій розвитку підприємства, кожний з яких повністю обґрунтований специфікою аграрного виробництва:

1) стратегія зростання (розвитку) відображає намір підприємства збільшувати обсяги продажів, прибутку, капіталовкладень;

2) стратегія стабілізації (сталості) характеризує прагнення підприємства зберегти досягнуті обсяги виробництва в умовах суттєвої нестабільності обсягів продажів і прибутку;

3) стратегія виживання – оборонна стратегія в умовах глибокої кризи діяльності підприємства [216, с. 315–322].

Аналіз складових маркетингового комплексу, ринкових часток та стратегічного набору досліджуваних підприємств дасть змогу ідентифікувати діючі стратегії і віднайти резерви зростання для цих господарств.

### **2.3. Оцінка ефективності маркетингової діяльності агроформувань Хмельницької області та ідентифікація маркетингових стратегій**

В сучасних умовах конкуренції та складних умов розвитку аграрних формувань в Україні зокрема, необхідністю є аналіз маркетингової діяльності підприємства. Адже, саме маркетинг виступає «провідною ланкою» між виробником та споживачем. Виявлення потреб споживача та сучасного аграрного ринку є однією з умов для формування «правильної» маркетингової стратегії агроформування. Неналежний рівень розвитку маркетингу в сучасних аграрних формуваннях України Л. А. Євчук вбачає у недиференційованому товарі на аграрному ринку, зазначаючи з цього приводу наступне: «Відсутність у сільському господарстві конкуренції між виробниками галузі та консерватизм природи (як біологічного суб'єкта), який зумовлює відносну стабільність асортименту та потенційних якісних характеристик продукції, можуть сформувати у господарників уяву про відсутність необхідності подальшого посилення й удосконалення маркетингової роботи на підприємстві» [217]. Повністю погоджуємося з вказаними причинами нехтування ролі маркетингу на аграрних формуваннях України. Адже відносна стабільність асортименту продукції аграрних підприємств унеможлиблює випуск унікальної продукції,

про що неодноразово наголошують маркетологи для запоруки успіху та процвітання підприємства. Проте, слід відмітити, що окрім розробки унікальної продукції (товару) маркетинг покликаний вирішити ще ряд завдань і для аграрних формувань зокрема, серед яких: дослідження кон'юнктури аграрних ринків; вибір товару, що відповідає сучасним вимогам ринку та запитам споживачів; визначення якісних параметрів виробництва; розробка цінової політики на вироблений товар; пошук нових каналів збуту продукції; проведення розрахунків щодо обсягів та строків виробництва аграрної продукції; пошук найбільш оптимальних каналів комунікації; розробка бізнес-плану та маркетингової стратегії підприємства тощо.

З огляду на це, маркетинг має бути головною «артерією» функціонування організму кожного підприємства. Сучасні реалії диктують необхідність і аграрним формуванням в тому числі бути маркетингово-орієнтованими, так як маркетинг стає основою формування сучасного аграрного ринку. Адже виробництво і збут сільськогосподарської продукції без сформульованої маркетингової стратегії не приведуть до очікуваного довгострокового зростання підприємства, а ринковий успіх буде мати стохастичний характер.

Отже, результативність агробізнесу значною мірою залежить від рівня впровадження маркетингу на підприємстві. До завдань аграрного маркетингу, на думку І. О. Соловйова, слід віднести забезпечення максимально можливої стійкості в діяльності підприємства, планомірності розвитку та досягнення стратегічних цілей [218]. Зрозуміло, що функціонування служби маркетингу потребує додаткових витрат, тому малі агроформування, за умов неможливості формування власної служби маркетингу, повинні не нехтувати ним, а періодично звертатися за наданням послуг до зовнішніх консалтингових фірм.

Складність використання комплексу маркетингу аграрними формуваннями пояснюється притаманними сільськогосподарській галузі особливостями, а саме: значною роллю держави в підтримці та подальшому розвитку АПК, неоднорідністю організаційних форм господарювання,

сезонністю етапів основного виробничого циклу збір – переробка урожаю, залежністю від погодних та кліматичних умов.

Фундаментом дослідження комплексу маркетингу, і в сьогоdnішніх реаліях господарювання на підприємствах, як правило, використовують класичну комбінацію інструментів «4P» – товар (product), ціна (price), місце (place) та просування (promotion) [219]. Однак, застосування елементів комплексу «4P» не в сукупності, а відокремлено один від одного, не дає бажаних результатів щодо підвищення ефективності діяльності агроформування. Зважаючи на значний часовий лаг з моменту впровадження Джером Маккарті комплексу «4P» (1964 р.) в умов постійних трансформацій стає очевидним, що дана комбінація інструментів була доповнена сучасними науковцями іншими, не менш важливими складовими елементами маркетинг-міксу, в результаті чого було запропоновано вченими комплекс «7P», «8P», «12P», тощо. Еволюція складових маркетинг-міксу пояснюється ринковими трансформація та розвитком концепцій маркетингу – від виробничої до маркетингу взаємодії, остання з них акцентує увагу на таких сучасних складових маркетинг-міксу як люди (People), зв'язки з громадськістю (Public Relations), навколишнє середовище (Physical Premises), тощо. Зважаючи на специфіку аграрних формувань України, маркетингові стратегії реалізуються, як правило на функціональному рівні за напрямками комплексу 4P.

Першим, та найбільш значущим, на наш погляд є такий елемент комплексу маркетингу, як товар. Адже на товар встановлюють ціну, для товару налагоджують канали збуту та саме для реалізації товару здійснюється пошук найбільш оптимальних каналів комунікації підприємством. Тому аналіз маркетингової діяльності агроформувань цілком логічно розпочинати з дослідження товару. В сучасних умовах саме споживачі диктують, які товари виробляти підприємству. І, якщо виробник не виявить вчасно потреби споживача, це зробить конкурент. Адже, виробляти те, що потрібно споживачу та користується попитом на ринку в цілому, значно спрощує пошук каналів збуту та реалізацію продукції. В цьому контексті американський маркетинголог

зазначав, що товар – це «не те, про що докладно розповідає інженер, а те, чого підступно жадає від нього споживач» [220]. Як правило, розрізняють три напрями товарної політики підприємства: 1) розробку нового товару; 2) удосконалення (модифікація) вже існуючого товару; 3) елімінування (зняття товару з виробництва).

Вище згадані напрямки товарної політики не завжди доцільно використовувати аграрними формуваннями. Це, як вже згадувалося раніше, пояснюється відносно ідентичним товарним асортиментом більшості аграрних формувань. В силу цих обставин, вектор товарної політики агроформувань доцільно направити в сторону удосконалення та підтримання якості продукції, покращення умов її зберігання й транспортування.

Технологічні процеси сільськогосподарського виробництва передбачають залучення значних обсягів виробленої валової продукції (корми, посівний матеріал, саджанці тощо) для внутрішньогосподарських виробничих потреб. Саме тому, обсяг товарної продукції агроформувань є дещо меншим за валовий обсяг. Зважаючи на вище вказану невідповідність обсягів валової та товарної продукції, слід проаналізувати товарність досліджуваних агроформувань, що визначається як відношення реалізованої продукції до валової.

Наступним елементом комплексу маркетинг-міксу є ціна. Адже ціна має значний вплив на конкурентоспроможність продукції, на вибір каналів збуту, розмір прибутку, тощо. Специфіка виробництва сільськогосподарської продукції полягає ще й в розбіжності робочого періоду і періоду виробництва. Це, в свою чергу, вимагає аналізу цінової політики аграрних формувань. З метою спрощення подання розрахунків для подальшого дослідження маркетингу в досліджуваних агроформуваннях будемо паралельно здійснювати аналіз рівня товарності та середньої ціни реалізації певних культур.

Динаміку рівня товарності та ціни реалізації зернових та зернобобових культур, як найбільш традиційної групи сільськогосподарських культур, по досліджуваних підприємствах Хмельницької області наведено в таблиці 2.22. Детальні розрахунки див. Додаток Ж (табл. Ж.1) та Додаток З (табл. З.1).

**Аналіз елементів товарної та цінової політики досліджуваних агроформувань Хмельницької області (зернові та зернобобові культури)\***

Агроформування	Рік										Темп приросту ціни реалізації 2016/2012, %
	2012		2013		2014		2015		2016		
	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації продукції (грн/т)	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації продукції (грн/т)	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації продукції (грн/т)	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації продукції (грн/т)	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації продукції (грн/т)	
ФГ «Подільська марка»	48,5	142,5	34,1	119,7	38,3	156,5	54,5	219,6	90,0	315,4	121,3
ТОВ «Козацька долина-2006»	68,6	162,9	61,5	189,5	58,0	201,4	78,4	288,1	92,5	341,1	109,4
ТОВ «ім. Богдана Хмельницького»	95,0	149,0	105,7	127,0	74,5	169,0	96,5	269,7	59,6	325,2	118,3
Виробничий кооператив «Іскра-2007»	73,4	153,0	69,2	121,3	70,5	138,0	54,9	271,6	19,8	448,7	193,3
СТОВ аграрна фірма «Нефедівське»	35,1	140,5	27,7	159,7	64,8	175,0	66,7	300,7	82,2	314,0	123,5
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	87,2	150,9	69,8	118,6	93,0	161,7	94,1	254,6	88,3	342,8	127,2
ТОВ «Оболонь Агро»	72,7	173,2	111,5	176,8	70,5	198,2	94,3	327,4	80,1	350,9	102,6
СГК «Летава»	94,2	189,8	58,8	229,1	81,2	237,4	77,4	336,2	90,8	413,7	118,0
ПП «Авангард-агролюкс»	45,9	138,1	87,8	258,0	97,5	254,5	96,2	234,5	40,4	415,0	200,5
В середньому по підприємствах:	73,6	168,9	70,6	166,2	71,9	185,7	73,0	298,1	71,5	363,0	134,9
В середньому по Хмельницькій області:	-	160,6	-	135,4	-	190,3	-	305,4	-	351,4	118,8

Примітка. \*Розраховано авторами на основі [199, 203–211]

Адже, високий коефіцієнт товарності свідчить про незначне нагромадження нетоварних елементів валової продукції, що в свою чергу пояснюються високим рівнем планування господарської діяльності на даних агроформуваннях та їх стратегічною орієнтацією.

Незважаючи на те, що реалізація зернових культур у багатьох аграрних формуваннях в структурі доходу займає вагомим значення, у виробничому кооперативі «Іскра-2007» рівень їх товарності у 2016 році складав лише 19,8 % (табл. 2.22), що є дуже низьким показником. Рівень товарності значною мірою залежить від обсягів виробництва, адже кількість певної сільськогосподарської



культури, яку слід залишити для внутрігосподарського використання залишається відносно сталою величиною за інших незмінних умов господарювання.

Щодо аналізу цін на зернові та зернобобові культури, варто відмітити, що протягом останніх 5 років динаміка цін на вище згадані культури в обраних агроформуваннях змінювалася по-різному, темп приросту цін у 2016 році у порівнянні з 2012 роком коливався в межах 102,6 %–200,5 %.

Щодо узагальнених тенденцій, то варто звернути увагу на відносно наближені темпи приросту цін на зернові культури по області та по обраних агроформуваннях на 118,8 % та 134,9 % відповідно (табл. 2.22).

Наступною культурою для аналізу рівня товарності та цін реалізації продукції у формі звітності 50-СГ є соняшник (таблиця 2.23). Як видно з таблиці 2.23, лише 3 агроформування з 9 досліджуваних вирощують дану культуру протягом 5 років безперервно (Додаток 3, табл. 3.2). Це пояснюється тенденцією до зниження урожайності соняшника з року в рік (хоча соняшник є однією з найбільш рентабельних сільськогосподарських культур в Україні) та не найбільш підходящими ґрунтами для вирощування соняшнику у Хмельницькій області.

До переліку областей з найсприятливішою (23,5 %), сприятливою (39,3 %) та переважно сприятливою (20,8 %) зоною природних ресурсів для вирощування соняшнику у структурі загальної посівної площі України Хмельницька область не входить [221]. Варто підкреслити, що рівень товарності соняшнику по досліджуваних підприємствам протягом останніх 5 років мав високий рівень і коливався в межах 47,8–100 %.

Адже, соняшник вважається однією з найбільш рентабельних сільськогосподарських культур (рівень рентабельності у 2016 році сягнув 61,9 %) [222]. Найвищий рівень товарності у 2016 році був характерний для ТОВ «ім. Богдана Хмельницького» – 100,4 %. Значно меншим є рівень товарності соняшнику в СГК «Летава», який у 2016 році складав 47,8 %, що пояснюється не великими обсягами вирощування даної культури.

**Аналіз елементів товарної та цінової політики досліджуваних агроформувань Хмельницької області (по соняшнику)\***

Агроформування	Рік										Темп приросту ціни реалізації 2016/2012, %
	2012		2013		2014		2015		2016		
	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації продукції (грн/ц)	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації продукції (грн/ц)	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації продукції (грн/ц)	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації продукції (грн/ц)	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації продукції (грн/ц)	
ФГ «Подільська марка»	-	-	49,0	250,1	107,2	350,2	96,6	679,0	99,9	845,7	-
ТОВ «Козацька долина-2006»	-	358,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ТОВ «ім. Богдана Хмельницького»	83,8	368,2	80,5	233,0	98,4	343,5	94,0	651,6	100,0	824,8	124,0
ВК «Іскра-2007»	100	353,5	90,1	266,7	98,0	346,2	100,0	683,3	69,2	828,8	134,5
СТОВ АФ «Нефедівське»	-	-	-	-	-	-	-	-	93,5	633,3	-
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	100,0	366,9	100,0	266,4	99,7	542,0	-	-	35,9	856,3	133,4
ТОВ «Оболонь Агро»	96,7	378,7	98,7	266,3	90,9	354,8	111,5	659,6	99,7	806,5	113,0
СГК «Летава»	0	-	0	-	0	-	73,1	666,5	47,8	792,0	-
ПП «Авангард-агролюкс»	90,1	311,9	-	369,3	-	-	-	-	-	-	-
В середньому по підприємствах:	94,1	356,2	83,7	275,3	98,8	387,3	95,0	668,0	78,1	798,2	118,2
В середньому по Хмельницькій області:	-	360,1	-	274,8	-	381,5	-	752,0	-	834,1	131,6

Примітка. \*Досліджено та розраховано авторами на основі звітності підприємств [199, 203–211]

Як видно з табл. 2.23, ціна реалізації соняшнику у всіх агроформуваннях мала динаміку до збільшення у 2016 році у порівнянні з 2012 роком, що і відповідає динаміці середніх цін по Хмельницькій області в цілому. У 2013 році ціна реалізації соняшника по всіх агроформуваннях була нижча у порівнянні з попереднім 2012 роком (Дод. Ж, табл. Ж.2). Це пояснюється високою врожайністю більшості сільськогосподарських культур у 2013 році.

Динаміка попиту на сою змушує аграріїв значну увагу приділяти питанню збільшення виробництва та подальшої реалізації цієї стратегічно важливої культури. Аналізуючи діяльність досліджуваних агроформувань Хмельницької області, стає очевидним, що рівень товарності сої досить різниться, про що

свідчать дані табл. 2.24. Детальні розрахунки рівня товарності та цін реалізації сої по досліджуваним агроформуванням Хмельницької області наведено в Додатку Ж (табл. Ж.3) та Додатку З (табл. З.3).

Таблиця 2.24

**Аналіз елементів товарної та цінової політики досліджуваних агроформувань Хмельницької області (по сої)\***

Агроформування	Рік										Темп приросту ціни реалізації 2016/2012, %
	2012		2013		2014		2015		2016		
	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації продукції (грн/ц)	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації продукції (грн/ц)	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації продукції (грн/ц)	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації продукції (грн/ц)	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації продукції (грн/ц)	
ФГ «Подільська марка»	99,9	360,5	93,2	313,6	103,4	449,2	104,4	719,5	77,7	874,0	142,4
ТОВ «Козацька долина-2006»	111,8	358,3	1,7	398,6	33,4	451,4	32,1	691,7	208,2	828,3	131,2
ТОВ «ім. Богдана Хмельницького»	66,1	355,7	102,5	313,1	79,3	400,7	75,4	683,0	89,2	874,5	145,9
Виробничий кооператив «Іскра-2007»	100,0	365,6	100,2	303,8	52,3	413,3	107,4	657,6	61,4	866,1	136,9
СТОВ аграрна фірма «Нефедівське»	-	-	102,4	200,0	-	-	99,5	671,3	100,0	892,3	-
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	72,8	370,8	99,9	296,4	75,0	450,9	77,4	673,8	105,2	875,1	136,0
ТОВ «Оболонь Агро»	78,6	367,9	85,0	293,3	84,2	422,0	92,1	590,6	79,6	869,1	136,2
СГК «Летава»	50,9	348,7	77,7	333,4	65,3	454,8	29,6	772,6	183,2	842,7	141,7
ПП «Авангард-агролюкс»	46,3	225,4	87,7	356,4	-	-	90,4	403,0	96,0	694,7	208,2
В середньому по підприємствах:	78,3	344,1	83,4	312,1	70,4	434,6	78,7	651,5	111,2	846,3	78,3

Примітка. \*Досліджено та розраховано авторами на основі звітності підприємств [203–211]

Виявлені тенденції рівня товарності сої у досліджуваних агроформуваннях Хмельницької області дають підстави стверджувати про високий рівень товарності даної культури в більшості агроформувань у 2016 році, що пояснюється високим попитом на дану культуру. У 5 з 9 досліджуваних агроформувань рівень товарності сої у 2016 році становив

більше 96 %. Варто також відмітити, що за останні 5 років у більшості аграрних формуваннях рівень товарності сої зріс.

Адже, за 14 років (з 2003-го по 2016 рр.) обсяги поставок цих зернобобових зросли в 64 рази – зі 42 тисяч тонн до майже 3 мільйонів тонн [223]. Однак, не всі агроформування збільшують обсяги товарної продукції, як приклад, у виробничому кооперативі «Іскра-2007» рівень товарності у 2016 році складав лише 61,4 %, що свідчить про значне внутрішнє використання сої на вище згаданому агроформуванні.

За даними звітності агроформувань можна простежити значну динаміку темпів приросту ціни по всіх агроформуваннях, зростання якого коливалося у 2016 році у порівнянні з 2012 роком в межах 131,2–208,2 %. Однією з причин подорожчання сої є динамічний ріст попиту на дану культуру та зростання цін на інші олійні культури. Станом на 2016 рік середня ціна реалізації сої по досліджуваних агроформуваннях становить 846,3 грн/ц, що на 78,3 % більше у порівнянні з 2012 роком.

Наступною олійною культурою для аналізу рівня товарності є озимий ріпак (табл. 2.25). Табл. 2.25 є узагальненою на основі розрахунків даних Додатка Ж (табл. Ж. 4) та Додатка З (табл. З. 4).

За показником рівень товарності, у порівнянні з вище проаналізованими сільськогосподарськими культурами по даному показнику, слід відмітити, що ріпак озимий реалізовується майже в повному обсязі у всіх досліджуваних агроформуваннях Хмельницької області, наведених в табл. 2.25. Як видно з табл. 2.25, рівень товарності ріпаку озимого у 2016 році у всіх агроформуваннях, окрім виробничого кооперативу «Іскра-2007» (рівень товарності ріпаку озимого – 93,9 %), коливається в межах 98,1 %–100,2 %.

Ціна на ріпак по досліджуваних агроформуваннях у 2016 році коливалася в межах 798,0 грн./ц. до 904,2 грн./ц. Що стосується середнього показника ціни по досліджуваних агроформуваннях, то варто зазначити, що він виріс на 136,1 % у 2016 році у порівнянні з 2012 роком.

**Аналіз елементів товарної та цінової політики досліджуваних  
агроформувань Хмельницької області (по ріпаку озимому)\***

Агроформування	Рік										Темп приросту ціни реалізації 2016/2012, %
	2012		2013		2014		2015		2016		
	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації продукції (грн/ц)	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації продукції (грн/ц)	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації продукції (грн/ц)	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації продукції (грн/ц)	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації продукції (грн/ц)	
ФГ «Подільська марка»	78,0	381,6	99,6	287,8	86,8	404,9	99,99	719,1	100,0	887,6	132,6
ТОВ «Козацька долина-2006»	99,7	367,0	100,0	262,4	100,0	365,5	100,0	723,4	100,0	904,2	146,4
ТОВ «ім. Богдана Хмельницького»	-	-	100,0	247,9	99,2	340,9	100,1	634,7	100,0	885,3	-
ВК «Іскра-2007»		370,8	94,3	299,5	81,4	378,2	86,7	698,0	93,9	898,6	142,3
СТОВ АФ «Нефедівське»	100,0	335,8	95,0	255,0		-	101,7	665,2	-	-	-
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	89,1	365,6	94,1	258,0	91,7	356,4	98,3	717,0	100,0	830,7	127,2
ТОВ «Оболонь Агро»	98,0	385,9	99,5	253,5	99,9	352,9	99,9	695,6	100,2	798,0	106,8
СГК «Летава»	247	379,8	96,3	261,5	94,0	383,0	96,4	716,7	98,1	901,7	137,4
В середньому по підприємствах:	118,7	369,5	97,4	265,7	93,3	368,8	97,9	696,2	98,9	872,3	136,1
В середньому по Україні:	-	392,5	-	307,4	-	416,3	-	749,1	-	922,4	135,0

Примітка. \*Досліджено та розраховано авторами на основі звітності підприємств [172, 203–211]

Як зазначає О. Маслак, до найбільших регіонів-виробників озимого ріпаку належать Одеська, Хмельницька та Вінницька області, ярого – Чернігівська та Сумська [224]. З огляду на це, вирощуванням ярого ріпаку серед 9 досліджуваних агроформувань Хмельницької області, займалося лише ТОВ «Оболонь Агро» (Додаток И, табл. И.1). Дана тенденція повністю віддзеркалює загальнодержавну по вирощуванні даної культури. Як відомо, в Україні площа ярого ріпаку майже в 10 разів нижча за площу посіву озимого [225].

ТОВ «Оболонь Агро» вирощувало ярий ріпак лише до 2013 року. І цього ж року рівень товарності ріпаку ярого у ТОВ «Оболонь Агро» становив 195,8 % (Додаток З, табл. З.5), що є досить значним показником. Проте, у 2014 р. дане агроформування прийняло рішення про припинення вирощування даної культури. Динаміка цін реалізації ріпаку ярого наведено в Додатку Ж,

табл. Ж.5. Станом на 2016 р., дану культуру не вирощує жодне агроформування серед дев'яти досліджуваних. Це в свою чергу пояснюється, меншою врожайністю ярого ріпаку у порівнянні з озимим.

Що стосується виробництва цукрових буряків, то тут слід відмітити, що лише СГК «Летава» вирощує цукрові буряки протягом останніх 5 років, а ТОВ «Оболонь Агро» почало вирощувати цукрові буряки у 2016 р. (Додаток 3, табл. 3.6). За даними звітності агроформувань ТОВ «ім. Богдана Хмельницького» та ПП «Авангард-агролюкс» припинили вирощування буряків у 2012 році. Це пояснюється складним технологічним процесом, що є високовитратним, енергомістким та трудомістким. З огляду на це, дану культуру більш доцільно вирощувати в агрохолдингах, де є можливість використання передових технологій. Що стосується рівня товарності, то слід відмітити, що у 2016 р. СГК «Летава» мав рівень товарності цукрових буряків на рівні 43,2 %, а ТОВ «Оболонь Агро» – 57,8 % (Дод. 3, табл. 3.6). Як відомо, напрям реалізації цукрових буряків, як правило, цукрові заводи, що значно спрощує збут продукції.

Що стосується цінової політики щодо реалізації цукрових буряків вище згаданими агроформуваннями, слід зазначити, що у СГК «Летава» ціни у 2016 р. зросли у порівнянні з 2012 р. майже в 2,5 рази (Дод. Ж, табл. Ж.6).

Окрім галузі рослинництва, яка як в Україні, так і в Хмельницькій області є домінуючою, проаналізуємо рівень товарності продукції тваринництва по обраних агроформуваннях. Вісім з дев'яти досліджуваних агроформувань займалися вирощуванням ВРХ протягом останніх 5 років (табл. 2.26). Винятком виявилось ФГ «Подільська марка», яке почало вирощувати ВРХ у 2015 році, що пояснюється його спеціалізацією на вирощуванні птиці, рівень товарності якої у 2016 році складав 87,8 % (Додаток 3, табл. 3.10). Ціни реалізації птиці по даному агроформуванню розраховано в Додатку Ж, табл. Ж.10.

*Таблиця 2.26*

**Аналіз елементів товарної та цінової політики досліджуваних агроформувань Хмельницької області (по ВРХ в живій масі)\***

Агроформування	Рік										Темп приросту ціни реалізації 2016/2012, %
	2012		2013		2014		2015		2016		
	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації продукції (грн/ц)	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації продукції (грн/ц)	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації продукції (грн/ц)	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації продукції (грн/ц)	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації продукції (грн/ц)	
ФГ «Подільська марка»	-	-	-	-	0		4,3	1850,0	131,9	2023,8	-
ТОВ «Козацька долина-2006»	125,7	1345,1	162,6	986,2	127,9	1366,2	162,9	2030,1	160,9	2006,7	49,2
ТОВ «ім. Богдана Хмельницького»	34,4	1285,1	89,4	1115,9	90,7	1382,1	104,3	1876,4	112,2	2058,0	60,1
Виробничий кооператив «Іскра-2007»	333,7	1372,9	53,7	809,9	144,0	623,9	19,3	1091,7	296,0	1607,5	17,1
СТОВ аграрна фірма «Нефедівське»	100,0	1291,6	138,1	977,3	204,2	1236,4	249,3	1931,2	396,1	1904,0	47,4
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	148,6	950,0	42,5	1167,7	34,2	1080,0	135,7	1083,6	577,2	1534,9	61,6
ТОВ «Оболонь Агро»	57,2	1315,4	94,1	1101,0	82,6	1558,2	76,3	2214,0	76,8	2061,0	56,7
СГК «Летава»	128,6	1311,0	144,0	1076,5	95,0	1470,7	112,5	2183,5	93,8	2123,1	61,9
ПП «Авангард-агролюкс»	15,1	1000,0	48,8	1258,1	93,4	1167,6	94,3	1052,7	420,2	1866,2	86,6
В середньому по підприємствах:	117,9	1233,9	96,7	1061,6	109,0	1235,6	106,5	1701,5	251,7	1909,5	55,1

Примітка. \*Розраховано авторами на основі звітності підприємств [203–211; Додаток Ж, табл. Ж.7; Додаток З, табл. 3.7]

На підставі розрахованих даних в табл. 2.26, можна зробити висновок про те, що лише у 2 з 9 досліджуваних агроформувань рівень товарності ВРХ становив менше 100 % (ТОВ «Оболонь Агро» та СГК «Летава»). Лідерами по показнику рівня товарності у 2016 році виявилися СТЗОВ ВФ «Гуменецьке» та ПП «Авангард-агролюкс» з показниками 577,2 % та 420,2 % відповідно. З

даних табл. 2.26 видно, що рівень товарності ВРХ у 2016 році в середньому по досліджуваних агроформуваннях становив 251,7 %, а у 2012 році – 117,9 %.

Аналіз цін реалізації ВРХ дозволяє виявити тенденцію до підвищення цін на дану продукцію протягом останніх 5 років у всіх досліджуваних агроформуваннях. Що стосується загальної цінової політики реалізації ВРХ аграрними формуваннями Хмельницької області, рівень цін зріс у 2016 році у порівнянні з 2012 роком на 55,1 %.

Доцільно підкреслити загальноукраїнські тенденції до скорочення поголів'я як ВРХ, так і свиней протягом останніх 5 років на 20,7 % та на 12 % відповідно (у 2016 році у порівнянні з 2012 роком) [172]. Аналіз динаміки реалізації свиней (в живій масі) аграрними формуваннями Хмельницької області подано в табл. 2.27.

Таблиця 2.27

**Аналіз елементів товарної та цінової політики досліджуваних агроформувань Хмельницької області (свиней в живій масі)\***

Агроформування	Рік								Темп приросту ціни реалізації 2016/2012, %		
	2012		2013		2014		2015			2016	
	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації продукції (грн/ц)	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації продукції (грн/ц)	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації продукції (грн/ц)	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації продукції (грн/ц)		Рівень товарності (%)	Ціна реалізації продукції (грн/ц)
ТОВ «Козацька долина-2006»	118,6	1560,2	114,2	1454,4	111,2	1790,4	165,4	2285,6	-	-	-
ТОВ «ім. Богдана Хмельницького»	88,9	1664,5	81,8	1487,0	102,2	1773,1	78,3	2260,3	109,3	1850,0	11,1
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	-	1685,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Продовження таблиці 2.27



ТОВ «Оболонь Агро»	94,0	1589,3	98,1	1460,9	100,9	1747,4	100,7	2217,4	92,6	2310,0	45,3
СГК «Летава»	71,8	1941,3	92,7	1745,2	73,2	1945,4	93,8	2681,7	62,7	2644,3	36,2
ПП «Авангард-агролюкс»	15,4	1300,0	285,9	1213,1	134,8	1415,7	85,1	1662,2	153,1	2409,2	85,3
В середньому по підприємствах:	100,2	1594,7	144,0	1405,6	104,5	1734,4	104,7	2221,4	104,4	2303,4	44,5

Примітка. \*Розраховано авторами на основі звітності підприємств [203-211; Додаток Ж, табл. Ж.8; Додаток З, табл. З.8]

Зменшення поголів'я ВРХ негативно позначається на динаміці виробництва молока (у п'яти з дев'яти досліджуваних підприємств – Додаток З, табл. З.7). Динаміка рівня товарності та цін реалізації молока по досліджуваних агроформуваннях наведено в табл. 2.28.

Як видно з табл. 2.28, лише ФГ «Подільська марка» не виробляє молоко серед усіх досліджуваних агроформувань, що пояснюється, як зазначалось вище, його спеціалізацією на виробництві м'яса птиці.

Що стосується рівня товарності молока (табл. 2.28), то у 2016 році по досліджуваних агроформуваннях даний показник коливався в межах 82,1 % – 100,0 %. Дані показники є цілком прийнятні на фоні загальноукраїнської статистики рівня товарності молока. Згідно даних Мінагрополітики, у 2015 році рівень товарності молока в середньому становив 91 % [226]. Варто відзначити, що реалізація молока, в основному по всіх агроформуваннях здійснюється на молокозаводи, що значно спрощує систему збуту даної продукції.

Відповідно до даних табл. 2.28, слід відмітити, що середні ціни реалізації молока по досліджуваних агроформуваннях повністю відображають тенденції зміни цін на дану продукції по області протягом останніх 5 років. У 2016 році найвища ціна реалізації молока прослідковується в ПП «Авангард-агролюкс» і становить 602,8 грн./ц., найменша у СТОВ аграрна фірма «Нефедівське» – 448,6 грн./ц. Середня ціна реалізації по досліджуваних агроформуваннях у 2016

році становила 536,1 грн./ц, що є наближеною до середніх цін реалізації на молоко по Хмельницькій області, яка становила 543,3 грн./ц.

Таблиця 2.28

**Аналіз елементів товарної та цінової політики досліджуваних  
пагроформувань Хмельницької області (молоко)\***

Агроформування	Рік										Темп приросту ціни реалізації 2016/2012, %
	2012		2013		2014		2015		2016		
	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації продукції (грн/ц)	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації продукції (грн/ц)	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації продукції (грн/ц)	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації продукції (грн/ц)	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації продукції (грн/ц)	
ФГ «Подільська марка»	-	-	-	-	-	-	-	-	96,5	546,0	-
ТОВ «Козацька долина-2006»	87,6	294,9	94,7	351,0	98,8	363,1	102,6	438,1	99,8	577,3	95,8
ТОВ «ім. Богдана Хмельницького»	100,0	270,0	100,0	313,9	100,0	322,3	99,9	393,8	100,0	534,6	98,0
Виробничий кооператив «Іскра-2007»	72,7	281,9	75,8	313,8	85,4	331,2	89,1	398,9	85,2	507,7	80,1
СТОВ аграрна фірма «Нефедівське»	94,1	218,9	89,8	277,9	87,5	300,7	91,1	407,1	82,1	448,6	104,9
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	84,9	211,6	96,7	309,5	97,2	329,2	93,7	431,7	91,2	492,5	132,8
ТОВ «Оболонь Агро»	88,3	262,0	87,7	357,1	91,1	344,3	93,1	429,2	87,4	597,9	128,2
СГК «Летава»	94,0	260,1	92,9	332,4	93,5	319,9	92,5	423,4	92,7	517,9	99,1
ПП «Авангард-агролюкс»	96,4	192,0	92,7	283,9	93,6	285,6	82,1	359,6	84,6	602,8	214,0
В середньому по підприємствах:	89,8	248,9	91,3	317,4	93,4	324,5	93,0	410,2	91,1	536,1	119,1
В середньому по Хмельницькій області:	-	251,2	-	338,7	-	353,5	-	432,4	-	543,3	116,3

Примітка. \*Розраховано авторами на основі [199, 203–211]

Останнім товаром для аналізу рівня товарності та цін реалізації є мед. Виробництво даного продукту не є широко розповсюдженим серед досліджуваних підприємств, а його обсяги виробництва у порівнянні з іншою продукцією в загальній структурі виробництва та реалізації займають останні позиції. Серед дев'яти досліджуваних агроформувань лише три займаються

виробництвом меду, хоча і не в великих обсягах (Додаток И, табл. И.3). Така ситуація пояснюється більшою часткою господарств населення (98,6 %), ніж сільськогосподарських підприємств (1,4 %) в загальній структурі виробників меду в Україні [172].

Як видно з Додатку З, табл. 3.11, рівень товарності меду у 2016 році по трьох агроформуваннях значно різниться, коливання в межах 19,4–76,0 %. Що стосується цін реалізації меду по агроформуваннях, поданих в Додатку Ж, табл. Ж.11, стає очевидним, що найвищий рівень цін у 2016 році спостерігається у ТОВ «ім. Богдана Хмельницького» і становить 101,8 грн./кг меду, найнижчий – у СГК «Летава» – 37,1 грн/кг, що майже втричі менше за ціну на дану продукцію у порівнянні з ТОВ «ім. Богдана Хмельницького».

Оперативно враховуючи потреби споживачів, виробники, з метою їх успішної діяльності, мусять відповідально підходити до відпрацювання товарного асортименту. А. П. Румянцев, в цьому контексті відмічає, що саме асортиментна політика є «одним з найважливіших інструментів і складових маркетингу в боротьбі компанії з конкурентами» [227]. Значущість правильно сформованого асортименту на кожному підприємстві підкреслює і О. Ю. Біленький, який наголошує, що: «... лідерство в конкурентній боротьбі отримує той, хто найбільш компетентний в асортиментній політиці, володіє методами її реалізації й може максимально ефективно управляти цією політикою» [228, с. 31]. Оптимальний товарний асортимент є для кожного аграрного формування індивідуальним, значний вплив на який має фактор спеціалізації виробництва. Економічні дані аграрних формувань Хмельницької області дають змогу проаналізувати широту та глибину асортименту (табл. 2.29).

Аналізуючи дані табл. 2.29, стає очевидним, що асортимент у досліджуваних агроформувань Хмельницької області є не широким та одноманітним, за винятком СГК «Летава», де в асортименті, окрім зернових, технічних культур та вирощування (в живій масі) ще є овочі.

## Маркетингові параметри асортименту досліджуваних аграрних формувань Хмельницької області\*

Аграрне формування	Вид діяльності	Широта асортименту	Глибина асортименту
ФГ «Подільська марка»	Вирощування зернових та технічних культур	Зернові	Пшениця (озима), ячмінь озимий, кукурудза на зерно
		Технічні культури	Соя, ріпак (озимий)
		Олійні культури	Соняшник
ТОВ «Козацька долина-2006»	Вирощування зернових та технічних культур	Зернові	Пшениця (озима), гречка, кукурудза на зерно, ячмінь ярий, овес
		Технічні культури	Соя, ріпак озимий
		Виробництво продукції тваринництва	Вирощування (в живій масі) Молоко
ТОВ «ім. Богдана Хмельницького»	Вирощування зернових та технічних культур	Зернові	Пшениця (озима), кукурудза на зерно, ячмінь (озимий, ярий).
		Технічні культури	Соняшник, соя, ріпак озимий
	Виробництво продукції тваринництва	Вирощування (в живій масі)	ВРХ, свині
			Молоко Мед
Виробничий кооператив «Іскра-2007»	Вирощування зернових та технічних культур	Зернові	Пшениця озима, кукурудза на зерно, ячмінь (озимий, ярий)
		Технічні культури	Соняшник, соя, ріпак озимий
	Виробництво продукції тваринництва	Вирощування (в живій масі)	ВРХ Молоко
СТОВ аграрна фірма «Нефедівське»	Вирощування зернових та технічних культур	Зернові	Пшениця озима, жито, гречка, кукурудза на зерно, ячмінь (озимий, ярий), горох, овес
		Технічні культури	Соя, ріпак озимий
	Виробництво продукції тваринництва	Вирощування (в живій масі)	ВРХ Молоко
СТЗОВ ВФ «Гумець-ке»	Вирощування зернових та технічних культур	Зернові	Пшениця озима, кукурудза на зерно
		Технічні культури	Соняшник, соя, ріпак озимий
	Виробництво продукції тваринництва	Вирощування (в живій масі)	ВРХ Молоко
ТОВ «Оболонь Агро»	Вирощування зернових та технічних культур, овочів та фруктів	Зернові	Пшениця озима, жито, гречка, кукурудза на зерно, ячмінь (озимий, ярий), горох
		Технічні культури	Соняшник, соя, ріпак озимий
		Овочі	Картопля, овочі відкритого ґрунту
	Фрукти	Плоди (зерняткові, кісточкові)	
	Виробництво продукції тваринництва	Вирощування (в живій масі)	ВРХ, свині Молоко Мед

СГК «Летава»	Вирощування зернових та технічних культур	Зернові	Пшениця озима, гречка, кукурудза на зерно, ячмінь ярий, горох, овес
		Технічні культури	Соняшник, соя, ріпак озимий, цукрові буряки
		Овочі	картопля, овочі відкритого ґрунту
	Виробництво продукції тваринництва	Вирощування (в живій масі)	ВРХ, свині
			Молоко
			Мед
ПП «Авангард-агролюкс»	Вирощування зернових та технічних культур	Зернові	Пшениця озима, кукурудза на зерно, ячмінь ярий
		Технічні культури	Соя
	Виробництво продукції тваринництва	Вирощування (в живій масі)	ВРХ, свині
			Молоко

Примітка. \*Побудовано авторами на основі звітності підприємств [203–211]

Найбільш широкий асортимент серед досліджуваних агроформувань у 2016 році був у ТОВ «Оболонь Агро», який включає в себе, окрім вище перелічених напрямків діяльності, ще й вирощування фруктів. Що стосується глибини асортименту, слід зазначити, що він досить схожий по усіх агроформуваннях. Найбільш глибокий асортимент у ТОВ «Оболонь Агро» та СГК «Летава».

З метою оптимізації товарного асортименту, доцільним є проведення АВС-аналізу, детальний розрахунок якого представлено в додатку Р. Узагальнені дані проведеного АВС-аналізу по досліджуваних агроформуваннях Хмельницької області подано в табл. 2.30.

Проведене дослідження, на основі АВС-аналізу (табл. 2.30) дало змогу зробити наступні висновки: до переліку сільськогосподарської продукції, частка якої займає найвагомніше місце в структурі доходу більшості агроформувань слід віднести такі: зернові та зернобобові; молоко (окрім ФГ «Подільська марка», СТЗОВ ВФ «Гуменецьке» та ТОВ «Оболонь Агро») та сою (окрім ТОВ «Козацька долина-2006», СТОВ аграрна фірма «Нефедівське» та СГК «Летава»).

**Зведені дані АВС-аналізу по досліджуваних агроформуваннях  
Хмельницької області за 2012-2016 рр.\***

Продукція	Агроформування								
	ФГ «Подільська марка»	ТОВ «Козацька долина-2006»	ТОВ «ім. Богдана Хмельницького»	Виробничий кооператив «Іскра-2007»	СТОВ аграрна фірма «Нефедівське»	СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	ТОВ «Оболонь Агро»	СТК «Летава»	ПП «Авангард-агролюкс»
	Клас								
Зерно	А	А	А	А	А	А	А	А	А
Молоко	С	А	А	А	А	В	В	А	А
Соя	А	В	А	А	С	А	А	С	А
Ріпак озимий	В	А	В	В	С	В	А	В	-
Велика рогата худоба	С	С	В	С	В	С	С	А	В
Соняшник	С	С	С	С	В	С	В	С	С
Свині	-	С	С	-	С	С	А	С	С
Цукрові буряки	-	-	-	-	-	-	С	В	С
Плоди (зерняткові, кісточкові)	-	-	-	-	-	-	В	С	В
Ріпак ярий	-	-	-	-	-	-	С	-	-
Овочі відкритого ґрунту	-	-	-	-	-	-	С	С	-
Картопля	-	-	-	-	-	-	-	С	-
Мед	-	-	С	-	-	-	С	С	-

Примітка.\*Розраховано авторами на основі фінансової звітності підприємств та згруповано на основі даних Додатку К

По всіх агроформуваннях виробництво свинини приносить в структурі доходу менше 5%, лише в ТОВ «Оболонь Агро» вирощування свиней відповідно до методики проведення АВС-аналізу відноситься до класу «А». До культур, які не приносять значного доходу слід віднести: вирощування свиней, цукрові буряки, плоди (зерняткові, кісточкові), ярий ріпак, овочі відкритого ґрунту, картопля та мед. Решта культур, подані у табл. 2.30, по більшості агроформувань, приносять дохід у розмірі від 20% в загальній його структурі.

Ціна реалізації продукції, як і період, коли здійснювалася реалізація, характеризують ефективність маркетингової діяльності агроформування

(Додаток Л). Як видно з дод. Л, рис. Л.1, найбільш вигідні ціни реалізації зернових встановлені підприємствами ТОВ «Оболонь Агро» та СГК «Летава».

Наведені дані в Додатку Л свідчать, що найбільш ефективно встановлення цін на основі види продукції відбувається на підприємствах ТОВ «Оболонь Агро» та СГК «Летава».

Маркетинг найбільш активно проявляється в пошуках каналів збуту продукції. Адже питання максимально вигідного збуту продукції сільськогосподарськими виробниками є завжди актуальним, навіть за відсутності конкуренції. Виробляти те, що затребуване на ринку – головний принцип маркетингу. Звідси слідує, що виробництво продукції, собівартість якої вигідна для підприємства за відсутності ефективних каналів збуту не принесе підприємству прибутку. Саме тому важливо періодично проводити моніторинг ринку задля виявлення попиту на певні види сільськогосподарської продукції. Це зумовлено ринковими трансформаціями, в яких життєвий цикл товару, має значне місце і для аграрного сектору (виросування нових сортів певних культур, які користуються попитом для виробництва новітніх продуктів харчування). Рівень товарності сільськогосподарської продукції, аналіз якої проводився вище, залежить, як від обсягів виробництва, так і від налагодженої збутової політики на підприємстві. Динаміку обсягів реалізації по досліджуваних агроформуваннях наведено нижче. На рис. 2.7. подано динаміку обсягів реалізації с/г продукції ТОВ «Оболонь Агро».

Як видно з рис. 2.7, ТОВ «Оболонь Агро» за останні 5 років різко збільшило обсяги реалізації зернових та зернобобових культур – на 114,8 %. У 2016 році «Оболонь Агро» у порівнянні з 2015 роком збільшило реалізацію молока (на 42,6 %) та ВРХ (48,9 %), по всіх інших с/г продукції, поданій на рис. 2.7, ТОВ «Оболонь Агро» у 2016 році зменшило обсяги реалізації. Варто зазначити, що у порівнянні з 2012 роком у 2016 році ТОВ «Оболонь Агро» збільшило обсяги реалізації майже по всіх зазначених культурах, а саме: зернові та зернобобові – на 114,8 %, сої – на 143,3 %, ріпаку – на 298,6 %, ВРХ

– на 274,6 % та молока – на 366,9 %. Винятком виявилася реалізація свиней, яка мала негативну тенденцію, і у 2016 спад у порівнянні з 2012 р. склав – 0,1 %.

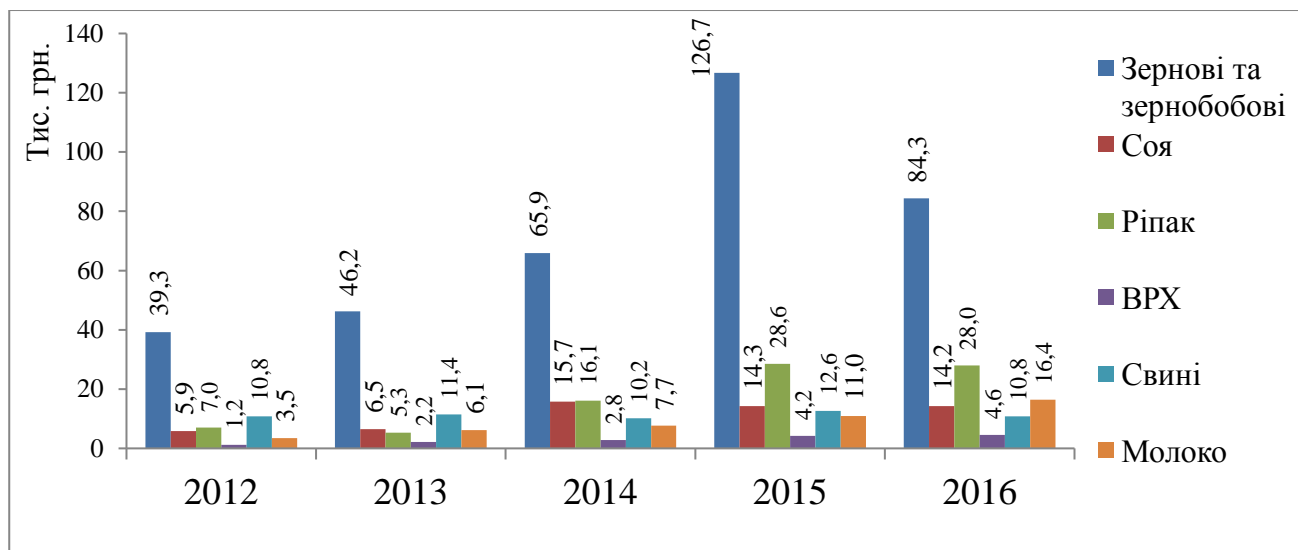


Рис. 2.7. Динаміка обсягів реалізації сільськогосподарської продукції ТОВ «Оболонь Агро», тис. грн\*

Примітка. \*Побудовано авторами на основі звітності підприємства форми №21[209]

Як і у більшості досліджуваних агроформувань, для СГК «Летава» характерним є значне збільшення обсягів реалізації зернових та зернобобових у 2016 році у порівнянні з 2012 роком на 57,2 % (рис. 2.8).

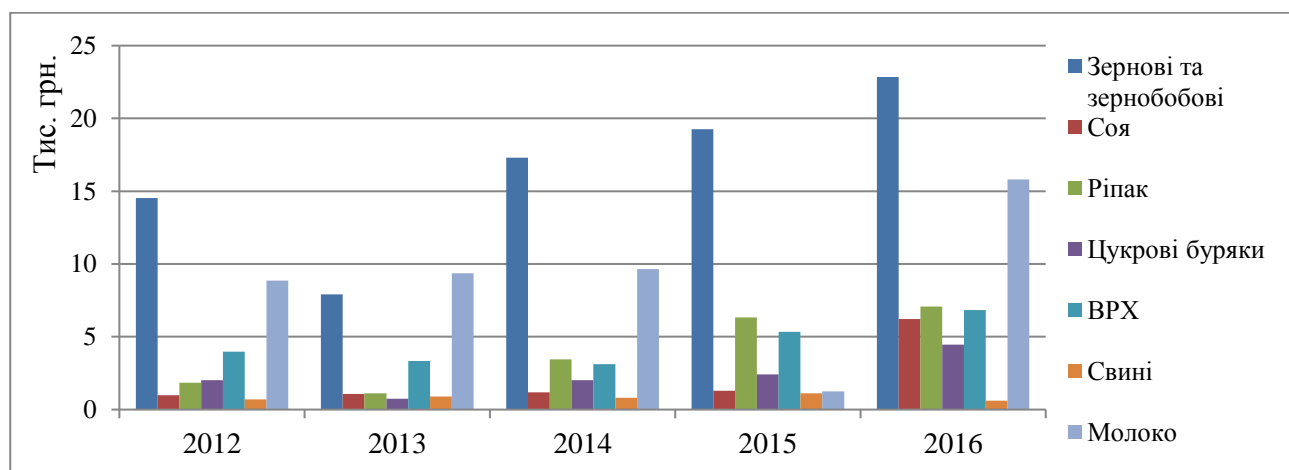


Рис. 2.8. Динаміка обсягів реалізації сільськогосподарської продукції СГК «Летава», тис. грн\*

Примітка. \*Побудовано авторами на основі звітності підприємства [210]



Зростання обсягів реалізації сільськогосподарської продукції у СГК «Летава» (рис. 2.8) у 2016 році порівняно з 2012 роком відбулося по усіх видах продукції, окрім реалізації свиней, зменшення становило -12,6 %, що є негативною тенденцією.

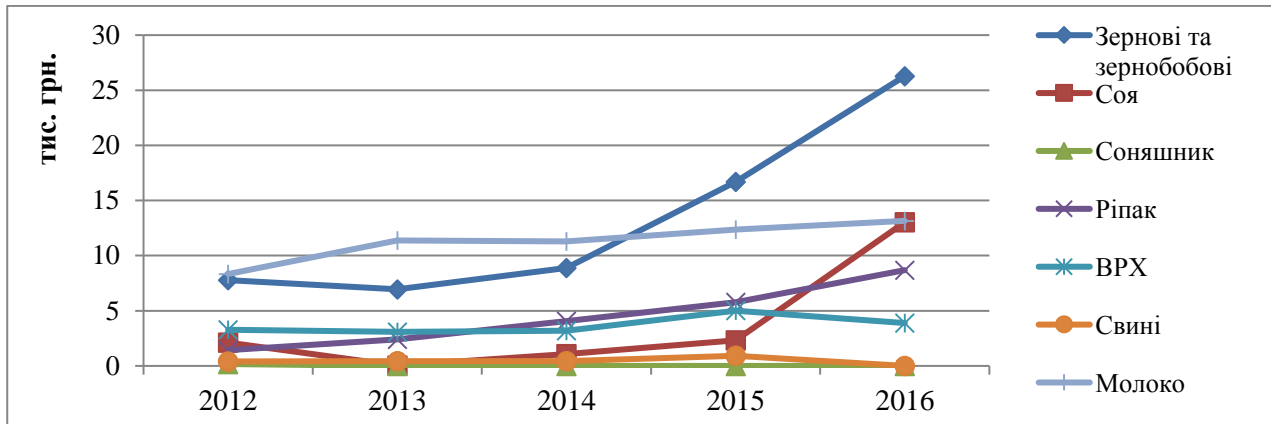


Рис. 2.9. Динаміка обсягів реалізації сільськогосподарської продукції ТОВ «Козацька долина 2006», тис. грн\*

Примітка. \*Побудовано авторами на основі звітності підприємства [204]

З рис. 2.9 видно, що ТОВ «Козацька долина 2006» є перспективним агроформуванням, оскільки протягом останніх 5 років відбулося збільшення реалізації сільськогосподарської продукції, окрім соняшника, який ТОВ «Козацька долина 2006» перестало вирощувати у 2013 р. та свиней, яких припинили вирощувати у 2015 році. Варто зазначити, що обсяги реалізації у 2016 р. у порівнянні з 2012 р. збільшилися: зернових та зернобобових – на 238,4 %, сої – на 518 %, ріпаку – на 507,4%, ВРХ – на 19 %, молока – на 57,9%.

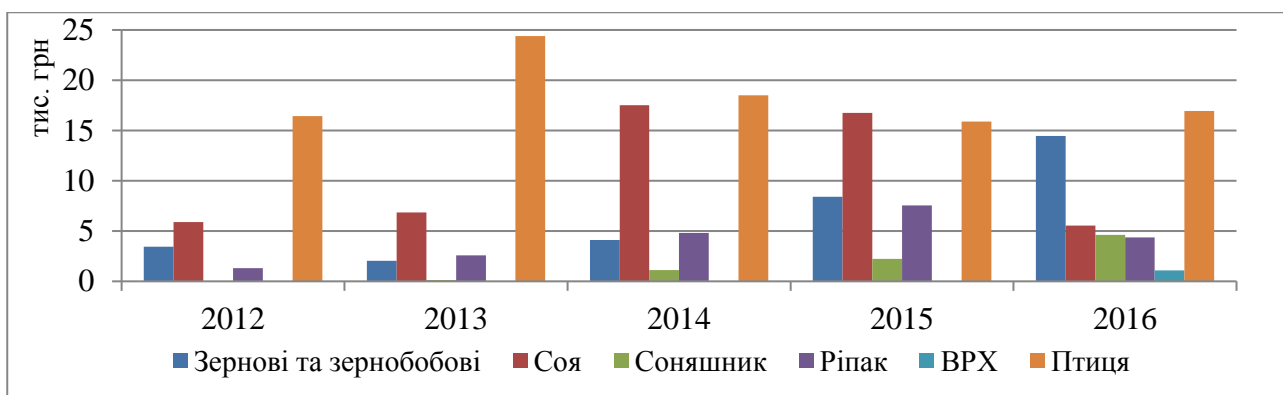


Рис. 2.10. Динаміка обсягів реалізації сільськогосподарської продукції ФГ «Подільська марка», тис. грн\*

Примітка. \*Побудовано авторами на основі звітності підприємства [203]

ФГ «Подільська марка», як видно з рис. 2.10, у 2016 році у порівнянні з 2012 роком скоротило обсяги реалізації сої на 5,9 %, а також збільшило обсяги реалізації зернових та зернобобових – на 318,9 %, ріпаку – на 232,7 % та птиці – на 3,1 %. Варто відмітити, що ФГ «Подільська марка», протягом останніх 5 років, у 2016 році вперше реалізувало ВРХ на суму 1088,8 тис. грн, що майже в 43 рази більше у порівнянні з 2015 роком.

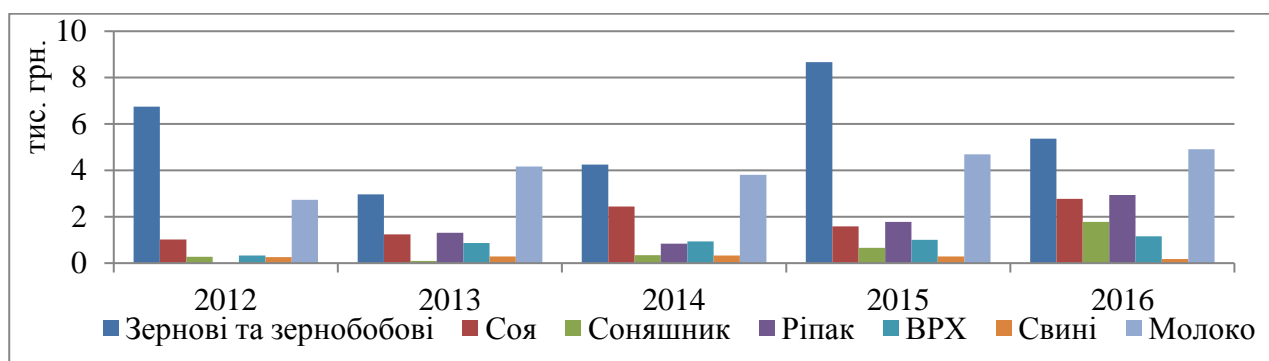


Рис. 2.11. Динаміка обсягів реалізації сільськогосподарської продукції ТОВ «ім. Богдана Хмельницького», тис. грн\*

Примітка. \*Побудовано авторами на основі звітності підприємства [205]

Аналіз даних рис. 2.11, дозволяє виявити зростання обсягів реалізації у ТОВ «ім. Богдана Хмельницького» у 2016 р. порівняно з 2012 таких культур, як: соя 172,7 %, соняшник – 558,4 %, ВРХ – 251,1%, молоко – 79,3 %.

Як видно з рис. 2.11, обсяги реалізації зернових та зернобобових (на 20,5 %) та свиней (на 31,2 %) у 2016 р. порівняно з 2012 р. дещо скоротилися.

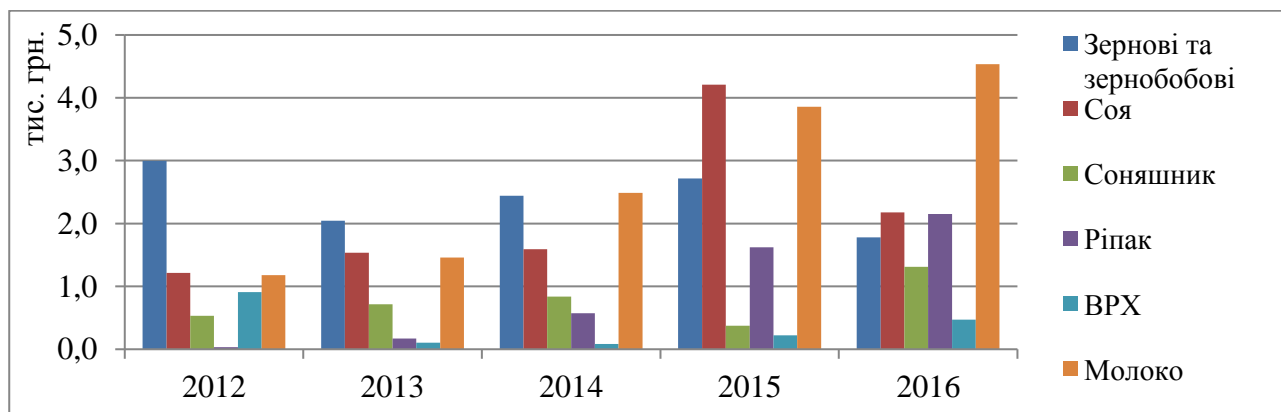


Рис. 2.12. Динаміка обсягів реалізацій сільськогосподарської продукції виробничий кооператив «Іскра-2007», тис. грн\*

Примітка. \*Побудовано авторами на основі звітності підприємства [206]

Аналіз даних рис. 2.12 дає можливість виявити тенденції до зростання обсягів реалізації у виробничому кооперативі «Іскра-2007» у 2016 році у порівнянні з 2012 роком таких культур як: сої (на 79,2 %), соняшника (на 146,8 %), молока (на 285,5 %), а також ріпаку майже в 60 разів.

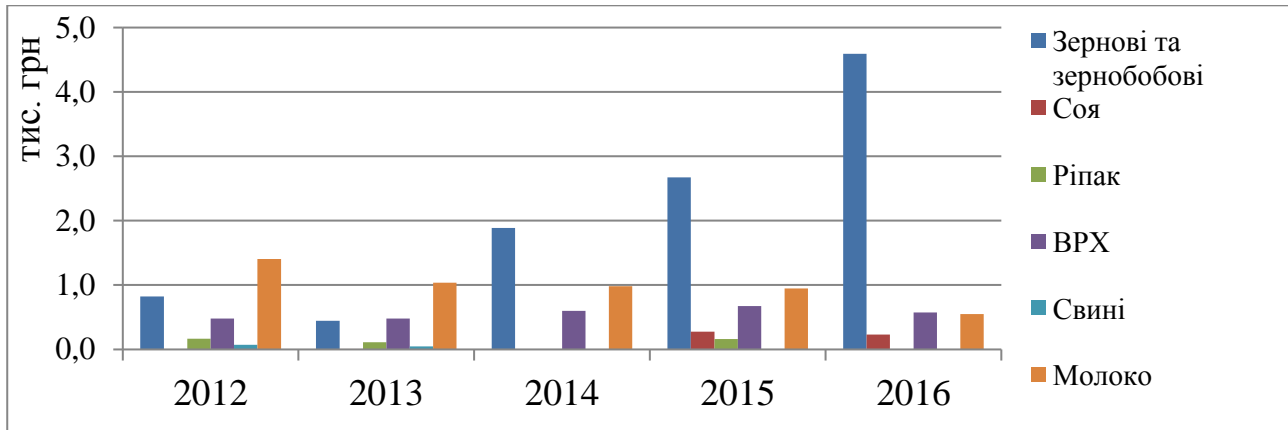


Рис. 2.13. Динаміка обсягів реалізації сільськогосподарської продукції СТОВ аграрна фірма «Нефедівське», тис. грн\*

Примітка. \*Побудовано авторами на основі звітності підприємства [207]

Дані рис. 2.13 дають можливість виявити, що СТОВ АФ «Нефедівське», протягом останніх 5 років постійно реалізовує зернові та зернобобові, ВРХ та молоко.

Реалізацію свиней агроформування припинило у 2014 році; сою – періодично: у 2013, 2015–2016 роках, ріпак у 2014 році не вирощувався, а у 2015 році обсяги реалізації становили 162,3 тис. грн. Аналіз даних в динаміці по 3 культурах дозволяє зробити висновки, що у 2016 році у порівнянні з 2012 роком обсяги реалізація: зернових та зернобобових збільшилися на 459,4 %, ВРХ збільшилися на 19,9 %, а молока зменшилися на 61,1 %.

Як видно з рис. 2.14, СТЗОВ ВФ «Гуменецьке» у 2015 році реалізація соняшника та свинини відсутня. По іншій продукції, поданій на рис. 2.15, обсяги реалізації у 2016 році у порівнянні з 2012 роком зросли по: зернових та зернобобових на 51,9 %, сої – на 431,6 %, соняшнику – на 408,4 %, ріпаку – на 61,0 %, молоку – на 46,0 %. Найбільше зростання за досліджуваний період

простежуються по реалізації ВРХ, ріст якої у 2016 році у порівнянні з 2012 роком становив у 14 разів.

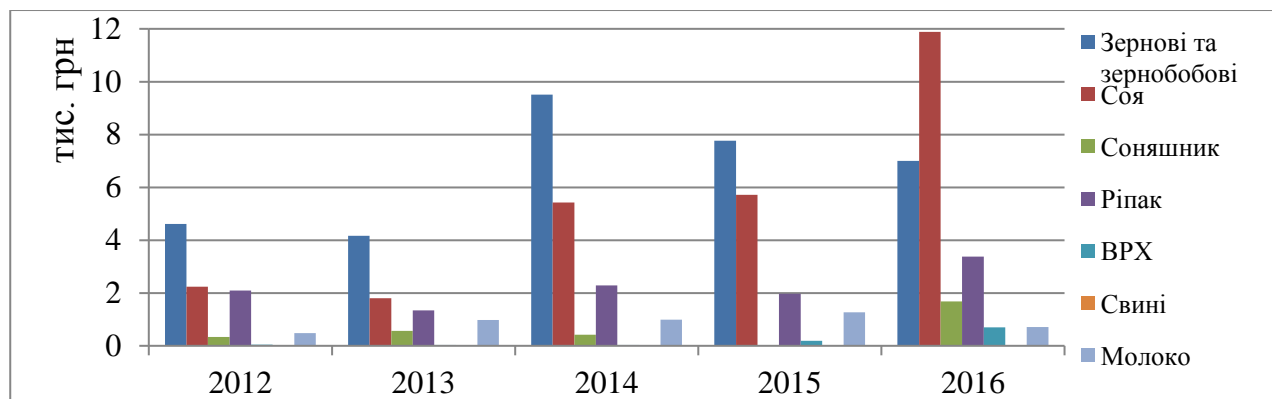


Рис. 2.14. Динаміка обсягів реалізацій сільськогосподарської продукції СТЗОВ ВФ «Гуменецьке», тис. грн\*

Примітка. \*Побудовано авторами на основі звітності підприємства [208]

Як видно з рис. 2.15, у ПП «Авангард-агролюкс» у 2016 році у порівнянні з 2012 роком простежується зростання обсягів виробництва й реалізації продукції тваринництва – ВРХ – майже в 90 разів, свиней – у 18 разів. Обсяги реалізації продукції ПП «Авангард-агролюкс» у цей період знизилися по молоку на 0,9 %, проте зросли обсяги реалізації сої (776,4 %) та зернових та зернобобових (10,8%). Слід зазначити, що у 2013 році ПП «Авангард-агролюкс» припинило вирощування цукрових буряків, а у 2014 році – соняшнику.

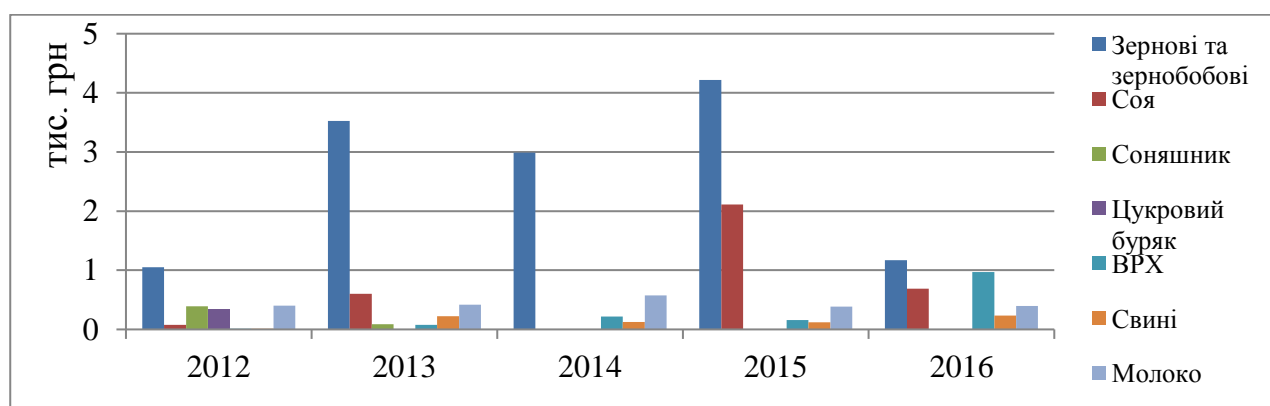


Рис. 2.15. Динаміка обсягів реалізації сільськогосподарської продукції ПП «Авангард-агролюкс», тис. грн\*

Примітка. \*Побудовано авторами на основі звітності підприємства [211]

Наступним кроком маркетингового аналізу є визначення напрямів реалізації виробленої продукції, що показано в дод. М.

Як видно з додатку М, реалізація зернових та зернобобових здійснюється за усіма напрямками. Реалізація соняшника, ріпаку та сої здійснюється або на переробні підприємства, або за іншими напрямками. Цукрові буряки реалізовується лише СГК «Летава» і у повному обсязі збувають переробним підприємствам. Чотири з семи агроформувань, що займаються реалізацією ВРХ, надають перевагу реалізовувати дану продукцію переробним підприємствам, а ТОВ «ім. Богдана Хмельницького», СТЗОВ ВФ «Гуменецьке» та ВК «Іскра-2007» реалізовували ВРХ на ринку через власні магазини, а ПП «Авангард-агролюкс» 70,8 % здійснювало реалізацію ВРХ за іншими напрямками і 24,6 % переробним підприємствам. Реалізація свиней здійснюється за всіма напрямками, в більшості – переробним підприємствам (62,5–85,6 %). При цьому вирощуванням свиней займається лише 4 агроформування з 9 досліджуваних. Усі вісім агроформувань, що реалізовували молоко, збували дану продукцію переробним підприємствам.

В умовах постійної конкуренції важливо значну роль відводити маркетинговим заходам на підприємстві з метою не лише утримання, але й посилення позицій підприємства на певному ринку. Проте, стаття витрат на «маркетинг і збут» відсутня у звітності 7 з 9 досліджуваних агроформувань. Динаміка ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Оболонь Агро» представлена в табл. 2.31.

Таблиця 2.31

**Динаміка ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Оболонь Агро», тис. грн\***

Показник	Рік				
	2012	2013	2014	2015	2016
Прибуток	6253	-14999,9	21575,8	44119,5	12742,8
Витрати на збут і маркетинг	304	801	1918	2116	2114
Припадає прибутку на 1 грн. витрат на збут і маркетинг, грн.	20,6	-18,7	11,2	20,9	6,0

Примітка. \*Форма звітності 50-СГ та форма 2 фінансової звітності [209]

Витрати на маркетинг та збут СГК «Летава» подані в табл. 2.32. Витрати на збут і маркетинг у 2016 році у порівнянні з 2015 роком зменшилися на 433,0 тис. грн, проте їх ефективність у 2016 році зросла. У 2016 році на кожен витрачений 1 тис. грн. на збут і маркетинг підприємство отримало 48,5 тис. грн прибутку, що свідчить про досить ефективну маркетингову діяльність.

Таблиця 2.32

**Динаміка окремих показників ефективності маркетингової діяльності СГК «Летава», тис. грн\***

Показник	Рік				
	2012	2013	2014	2015	2016
Прибуток	5248,7	1421,7	7903,3	13256,4	13906,6
Витрати на збут і маркетинг	1147,0	634,0	816,0	720,0	287,0
Припадає прибутку на 1 грн. витрат на збут і маркетинг, грн.	4,6	2,2	9,7	18,4	48,5

Примітка. \*Форма звітності 50-СГ та форма 2 фінансової звітності [210]

Характеризувати маркетингові стратегії досліджуваних підприємств на ринку можна за допомогою дослідження зміни ринкових часток на регіональному ринку. Нами проведено відповідні розрахунки та оцінювання зміни ринкових часток за окремими видами продукції (табл. 2.33, 2.34, 2.35).

Таблиця 2.33

**Ринкова частка реалізації зернових та зернобобових культур по досліджуваних агроформуваннях Хмельницької області\***

Агроформування	Рік										Відхилення 2016/2012
	2012		2013		2014		2015		2016		
	Реалізовано продукції (ц)	Ринкова частка, %	Реалізовано продукції (ц)	Ринкова частка, %	Реалізовано продукції (ц)	Ринкова частка, %	Реалізовано продукції (ц)	Ринкова частка, %	Реалізовано продукції (ц)	Ринкова частка, %	
ФГ «Подільська марка»	24229	0,16	16956	0,09	26258	0,13	38258	0,16	46282	0,29	+0,13
ТОВ «Козацька долина-2006»	47667	0,31	36662	0,19	44099	0,22	57930	0,24	77045	0,48	+0,17

ТОВ «ім. Богдана Хмельницького»	45270	0,30	23404	0,12	25111	0,12	32121	0,13	16486	0,10	-0,2
Виробничий кооператив «Іскра-2007»	19588	0,13	16860	0,09	17692	0,09	9996	0,04	3966	0,02	-0,11
СТОВ аграрна фірма «Нефедівське»	5840	0,04	2781	0,01	10779	0,05	9585	0,04	14618	0,09	+0,05
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	30554	0,20	35108	0,19	58789	0,29	30522	0,13	20424	0,13	-0,07
ТОВ «Оболонь Агро»	232878	1,53	261629	1,38	320242	1,59	386918	1,61	240316	1,49	-0,04
СГК «Летава»	76558	0,50	34528	0,18	72910	0,36	57272	0,24	55212	0,34	-1,16
ПП «Авангард-агролюкс»	7633	0,05	13669	0,07	11739	0,06	17975	0,07	2815	0,02	-0,03
Хмельницька область	15227000	100,0	18915000	100,0	20121000	100,0	23978000	100,0	16091000	100,0	-

Примітка. \*Розраховано авторами на основі форми № 50 с.г. [203–211]

За даними таблиці 2.33 бачимо, що зростання ринкової частки на регіональному ринку зернових культур спостерігається лише по 3 підприємствах з 9 досліджуваних ( ФГ «Подільська марка», ТОВ «Козацька долина-2006» та СТОВ аграрна фірма «Нефедівське»).

Таблиця 2.34

**Ринкова частка реалізації соняшнику по досліджуваних агроформуваннях Хмельницької області\***

Агроформування	Рік										
	2012		2013		2014		2015		2016		Відхилення 2016/2012
	Реалізовано продукції (ц)	Ринкова частка, %	Реалізовано продукції (ц)	Ринкова частка, %	Реалізовано продукції (ц)	Ринкова частка, %	Реалізовано продукції (ц)	Ринкова частка, %	Реалізовано продукції (ц)	Ринкова частка, %	
ФГ «Подільська марка»	-	-	495	0,10	3195	0,48	3293	0,44	5461	0,28	

## Продовження таблиці 2.34

ТОВ «Козацька долина-2006»	475	0,09	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ТОВ «ім. Богдана Хмельницького»	735	0,14	433	0,08	1015	0,15	1018	0,14	2160	0,11	-0,03
Виробничий кооператив «Іскра-2007»	1504	0,29	2682	0,52	2422	0,36	550	0,07	1583	0,08	-0,21
СТОВ аграрна фірма «Нефедівське»	-	-	-	-	-	-	-	-	1000	0,05	-
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	899	0,17	2133	0,41	777	0,12	-	-	1958	0,10	-0,07
ТОВ «Оболонь Агро»	14623	2,80	15399	2,97	22862	3,42	20688	2,75	23033	1,19	-1,6
СГК «Летава»	0	-	0	-	0	0,00	731	0,10	423	0,02	-
ПП «Авангард-агролюкс»	1257	0,24	241	0,05	-	-	-	-	-	-	-
Хмельницька область	523000	100,0	519000	100,0	668000	100,0	753000	100,0	1928000	100,0	-

Примітка. \*Розраховано авторами на основі форми № 50 с.г. [203–211]

З таблиці 2.34 бачимо, що зростання ринкової частки на регіональному ринку соняшнику не спостерігається по жодному з досліджуваних агроформувань Хмельницької області.

З таблиці 2.35 бачимо, що зростання ринкової частки на регіональному ринку молока спостерігається лише по 2 підприємствах з 9 досліджуваних – ТОВ «Оболонь Агро» та виробничий кооператив «Іскра-2007». Таким чином, за критерієм зростання ринкової частки стратегія розвитку підприємств може бути визначена як незадовільна.

Винятком можна вважати лише підприємство ТОВ «Оболонь Агро», найбільше з досліджуваних за кількістю працюючих та земельних угідь. Проте ми не можемо чітко ідентифікувати ринкові дії зазначених агроформувань як стратегії, тому необхідно оцінювати лише окремі їх елементи (складові стратегічного набору).



**Ринкова частка реалізації молока по досліджуваним агроформуванням  
Хмельницької області\***

Агроформування	Реалізовано продукції (т)	Ринкова частка %	Реалізовано продукції (т)	Ринкова частка %	Реалізовано продукції (т)	Ринкова частка %	Реалізовано продукції (т)	Ринкова частка %	Реалізовано продукції (т)	Ринкова частка %	Відхилення 2016/2012
ФГ «Подільська марка»	-	-	-	-	-	-	-	-	6770	0,50	-
ТОВ «Козацька долина-2006»	25788	2,48	29776	2,67	26639	2,04	24369	1,78	19476	1,43	-1,05
ТОВ «ім. Богдана Хмельницького»	6178	0,59	8347	0,75	6670	0,51	7516	0,55	6546	0,48	-0,11
Виробничий кооператив «Іскра-2007»	4175	0,40	4648	0,42	7519	0,58	9678	0,71	8936	0,66	+0,26
СТОВ аграрна фірма «Нефедівське»	6424	0,62	3730	0,33	3272	0,25	2323	0,17	1220	0,09	-0,53
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	2284	0,22	3173	0,28	3019	0,23	2928	0,21	1433	0,11	-0,11
ТОВ «Оболонь Агро»	14054	1,35	18020	1,61	22346	1,71	25567	1,86	27472	2,02	+0,67
СГК «Летава»	34055	3,27	28164	2,52	30187	2,31	29631	2,16	30538	2,25	-1,02
ПП «Авангард-агролюкс»	2182	0,21	2022	0,18	1240	0,09	1101	0,08	316	0,02	-0,19
Хмельницька область	1041000	100,0	1117000	100,0	1306000	100,0	1372000	100,0	1360000	100,0	-

Примітка. \*Розраховано авторами на основі форми №50 с.г. [203–211]

За методикою Т. І. Балановської [229] оцінимо ефективність маркетингового стратегічного набору ТОВ «Оболонь Агро» та СГК «Летава» (табл. 2.36 та 2.37).

За даними таблиці 2.36 можемо стверджувати про переважання негативних тенденцій щодо реалізації базової стратегії підприємства і незабезпечення процесів зростання, та в цілому позитивну динаміку щодо окремих функціональних стратегій.

## Показники ефективності маркетингового стратегічного набору

## ТОВ «Оболонь Агро»\*

Вид стратегії	Показник ефективності	Формула розрахунку	Розрахунок	Зростання/ спад
Базова	Середньорічний темп зміни абсолютної ринкової частки підприємства	<b><math>RЧ = \sqrt{RЧ1/RЧ0}</math></b> де – RЧ середньорічний темп зміни абсолютної ринкової частки; RЧ1 – кінцевий рівень динаміки абсолютної ринкової частки, %; RЧ0 – початковий рівень динаміки абсолютної ринкової частки, %; n – число рівнів ряду динаміки, років.	Зернові та зернобобові 1,49/1,61=0,93	↓
			Соняшник 1,19/2,75=0,43	↓
			Молоко 2,02/1,86=1,09	↑
Стратегія зростання	Середньорічний темп зміни виручки від реалізації продукції	<b><math>В = \sqrt{Вn/В0}</math></b> Вn – кінцевий рівень динаміки обсягу реалізації продукції; В0 – початковий рівень динаміки обсягу реалізації продукції; n – число рівнів ряду динаміки, років.	Виручка від реалізації 197987,5/211734,1=0,94	↓
Цінова	Середньорічний темп зміни ціни реалізації одиниці продукції	<b><math>P = \sqrt{Pn/Po}</math></b> Де P – середньорічний темп зміни ціни; Pn – кінцевий рівень динаміки ціни одиниці продукції, грн/т; Po – початковий рівень динаміки ціни одиниці продукції, грн/т; n – число рівнів ряду динаміки, років.	Зернові та зернобобові 350,9/327,4=1,07	↑
			Соя 869,1/590,6=1,47	↑
			Соняшник 806,5/659,6=1,22	↑
			Ріпак 798,0/695,6=1,15	↑
			ВРХ 2061,0/2214,0=0,93	↓
			Свині= 2310,0/2217,4 =1,04	↑
			Молоко 597,9/429,2=1,39	↑
Товарна	Середньорічний темп зміни обсягу реалізації продукції	<b><math>Q = \sqrt{Qn/Qo}</math></b> де – середньорічний темп зміни обсягу реалізації; Qn – кінцевий рівень динаміки обсягу реалізації продукції, т; Qo – початковий рівень динаміки обсягу реалізації продукції, т; n – число рівнів ряду динаміки, років.	Зернові та зернобобові 240316/ 386918=0,62	↓
			Соя 16384/ 20848=0,79	↓
			Соняшник 23033/ 20688=1,11	↑
			Ріпак 35091/ 41077=0,85	↓
			ВРХ 5048/ 1889=2,7	↑
			Свині 2210/ 5664=0,39	↓
			Молоко 27472/ 25567=1,07	↑

Збутова	Збільшення кількості каналів розподілу	Абсолютний приріст кількості каналів розподілу 2015/2014	Зернові та зернобобові 2/2=1	0
			Соняшник 1/1=1	0
			Соя 1/1=1	0
			Ріпак 1/1=1	0
			ВРХ 2/21/1=1	0
			Свині 5/51/1=1	0
Молоко 2/21/1=1	0			

Примітка. \*Розраховано авторами на основі власних досліджень

Таким чином, функціонування підприємства ТОВ «Оболонь Агро» потребує розробки базової стратегії – стратегії зростання та розробки механізмів її реалізації. Аналогічні висновки можна зробити для СГК «Летава» (табл. 2.37)

Таблиця 2.37

### Показники ефективності маркетингового стратегічного набору

#### СГК «Летава»\*

Вид стратегії	Показник ефективності	Формула розрахунку	Розрахунок	Зростання/спад
<b>Базова</b>	Середньорічний темп зміни абсолютної ринкової частки підприємства	<b><math>РЧ = \sqrt{РЧ1/РЧ0}</math></b> де РЧ- середньорічний темп зміни абсолютної ринкової частки; РЧ1 – кінцевий рівень динаміки абсолютної ринкової частки, %; РЧ0 – початковий рівень динаміки абсолютної ринкової частки, %; n – число рівнів ряду динаміки, років.	Зернові та зернобобові 0,34/0,24=1,42	↑
			Соняшник 0,02/0,10=0,2	↓
			Цукрові буряки 0,44/0,36=1,22	↑
			Молоко 2,25/2,16=1,04	↑
<b>Стратегія зростання</b>	Середньорічний темп зміни виручки від реалізації продукції	<b><math>В = \sqrt{Вn/В0}</math></b> Вn – кінцевий рівень динаміки обсягу реалізації продукції; В0 – початковий рівень динаміки обсягу реалізації продукції; n – число рівнів ряду динаміки, років.	Виручка від реалізації 64356,8/49764=1,3	↑
<b>Цінова</b>	Середньорічний темп зміни ціни реалізації одиниці продукції	<b><math>Р = \sqrt{Рn/Р0}</math></b> Де Р – середньорічний темп зміни ціни; Рn – кінцевий рівень динаміки ціни одиниці продукції, грн/т; Р0 – початковий рівень динаміки ціни одиниці продукції, грн/т; n – число рівнів ряду динаміки, років.	Зернові та зернобобові 413,7/336,2=1,23	↑
			Соя 842,7/772,6=1,09	↑
			Соняшник 792,0/666,5=1,19	↑
			Ріпак 901,7/716,7=1,26	↑
			ВРХ 2123,1/2183,5=0,97	↓

			Свині 2644,3/2681,7=0,99	↓
			Молоко 517,9/423,4=1,22	↑
Товарна	Середньорічний темп зміни обсягу реалізації продукції	$Q = \sqrt{Q_n/Q_0}$ де – середньорічний темп зміни обсягу реалізації; $Q_n$ – кінцевий рівень динаміки обсягу реалізації продукції, т; $Q_0$ – початковий рівень динаміки обсягу реалізації продукції, т; n – число рівнів ряду динаміки, років.	Зернові та зернобобові 413,7/336,2=1,2	↑
			Соя 842,7/772,6=1,1	↑
			Соняшник 792,0/666,5=1,2	↑
			Ріпак 901,7/716,7=1,3	↑
			ВРХ 2123,1/2183,5=0,97	↓
			Свині 2644,3/2681,7=0,99	↓
			Молоко 517,9/423,4=1,22	↑
Збутова	Збільшення кількості каналів розподілу	Абсолютний приріст кількості каналів розподілу 2015/2014	Зернові та зернобобові 4/4=1	0
			Соя 4/3=1,3	↑
			Ріпак 1/1=1	0
			ВРХ 5/3=1,7	↑
			Свині 5/5=1	0
			Молоко 2/2=1	0

Примітка. \*Розраховано авторами на основі власних досліджень

В цілому ринкові дії СГК «Летава» відповідають стратегії зростання, за винятком окремих господарських підрозділів.

## Висновки до розділу 2

1. Варто відзначити, що негативна динаміка кількості аграрних формувань в Україні за останні 5 років мала місце по всіх організаційно-правових формах. кількість яких в 2017 році складала 34137 одиниці, що лише на 0.1 % менше, ніж у 2013 році. У 2017 році найменш чисельними виявилися державні підприємства, яких налічувалось 199 одиниці, що на 26 % менше у порівнянні з 2013 роком. Кількість аграрних формувань, площа сільськогосподарських угідь яких понад 10000,0 га, зростала з року в рік, незначне зменшення їх кількості у 2015 році та в подальшому у 2016 році пояснюється неврахуванням сільськогосподарських підприємств на тимчасово

окупованих територіях Сходу та подальшим укрупненням агроформувань. Проте, у 2017 році кількість агроформувань площею сільськогосподарських угідь понад 10000,0 га зросла в порівнянні з 2016 роком на 11 %, чисельність яких у 2017 році становила 166 агроформування.

2. Випуск сільськогосподарської продукції господарствами всіх категорій у 2017 році зріс у порівнянні з 2012 роком на 15 %. Така динаміка пояснюється, в першу чергу, зростанням масштабів діяльності та обсягів виробництва в великих компаніях, розвитком галузі сільського господарства та основі сучасних технологій. Зростання обсягів випуску сільськогосподарської продукції у 2017 році у порівнянні з 2012 роком простежується як у сільськогосподарських підприємствах, а саме на 27,7 %, так і господарствами населення – на 2 %. Сільськогосподарські підприємства є лідерами з виробництва зернових та зернобобових, цукрових буряків, соняшника, в той час як господарства населення – картоплі, овочів, а також плодів та ягід.

3. Питома вага сільськогосподарських угідь Хмельницької області в загальній структурі по Україні стабільно складає 3,8 %, в той час, як частка посівних площ мала тенденцію до збільшення.

4. За останні 5 років стабільно прибутковою виявилася діяльність наступних досліджуваних аграрних формувань: «Подільська марка», ТОВ «Козацька долина 2006», ВК «Іскра-2007» та СГК «Летава». Збитковим у 2016 році виявилось лише ПП «Авангард-агролюкс» з 9 досліджуваних агроформувань Хмельницької області. ТОВ «Козацька долина 2006» у 2016 році виявилася лідером серед досліджуваних аграрних формувань як за показником рентабельності 72,1 %, так і за прибутком. За показником рентабельності продажу у 2016 році лідером є ТОВ «Козацька долина 2006» (41,9 %), яке спеціалізується на вирощуванні зернових та сої.

5. Молоко та молочні продукти у повному обсязі (100 %) реалізуються виробниками переробним підприємствам. Частка реалізації цукрових буряків переробним підприємствам складає 95 %. По реалізації продукції на ринок, в

розрізі сільськогосподарських культур, лідируючі позиції займає реалізація яєць (66 %), плодів та ягід (53 %), худоби та птиці (16 %).

6. Асортимент у досліджуваних агроформувань Хмельницької області є не широким, за винятком СГК «Летава», в якому окрім зернових, технічних культур, є овочі. Найбільш широкий асортимент серед досліджуваних агроформувань у 2016 році був у ТОВ «Оболонь Агро», який включає в себе, окрім вище перелічених груп, вирощування фруктів. Глибина асортименту подібна по усіх агроформуваннях. Найбільш глибокий асортимент у вже вище згаданих агроформуваннях – ТОВ «Оболонь Агро» та СГК «Летава».

7. За результатами АВС-аналізу, до групи А більшості досліджуваних агроформувань слід віднести такі: зернові та зернобобові; молоко (окрім ФГ «Подільська марка», СТЗОВ ВФ «Гуменецьке» та ТОВ «Оболонь Агро») та сою (окрім ТОВ «Козацька долина-2006», СТОВ аграрна фірма «Нефедівське» та СГК «Летава»). Щодо вирощування свиней: по всіх агроформуваннях дана продукція приносить в структурі доходу менше 5 %, лише в ТОВ «Оболонь Агро» вирощування свиней відповідно до методики проведення АВС-аналізу дана продукція відноситься до класу «А». До культур, які не приносять значного доходу слід віднести: вирощування свиней, цукрові буряки, плоди (зерняткові, кісточкові), ярий ріпак, овочі відкритого ґрунту, картопля та мед.

8. Розрахунок ринкових часток за окремими видами продукції показав зростання цих показників на регіональному ринку зернових лише по незначній частині агроформувань, що свідчить про те, що за даним критерієм маркетингова стратегія може бути визначена як незадовільна. Проте оцінка ефективності маркетингових стратегій показала високий рівень реалізації усіх складових стратегічного набору в СГК «Летава» та окремих складових ТОВ «Оболонь Агро».

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ЗРОСТАННЯ АГРАРНИХ ФОРМУВАНЬ ТА ВИЗНАЧЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ

#### 3.1. Визначення стратегічних напрямів зростання аграрних формувань на основі кореляційно-регресійного моделювання

Під факторами зростання ми розуміємо явища і процеси, що визначають потенційні можливості збільшення реального обсягу виробництва (та виручки як результату визнання підприємства ринком), підвищення ефективності та якості зростання. Традиційно виділяють прямі і непрямі фактори економічного зростання. Прямі – забезпечують фізичну можливість зростання і включають в себе кількісну і якісну складову трудових, природних ресурсів, основного капіталу, технологію і організацію виробництва, підприємницькі здібності. Непрямі – являють собою умови, що сприяють або обмежують використання потенціалу прямих факторів. До складу непрямих чинників економічного зростання входять ступінь монополізації ринку; ціни на виробничі ресурси і можливість їх перерозподілу; податкове, кредитно-фінансове та інвестиційне оточення; діюча система розподілу доходів і структура витрат (споживчих, державних).

Відповідно в залежності від того, під впливом яких чинників відбувається економічне зростання, виділяють два його типу: екстенсивний та інтенсивний. У першому випадку збільшення виробленої продукції досягається за рахунок залучення в процес виробництва додаткових ресурсів, тобто кількісного компонента. У другому – економічне зростання виробництва ґрунтується на масштабному використанні більш ефективних і якісно зроблених чинників виробництва. Враховуючи особливості функціонування сільськогосподарських підприємств в Україні та не завжди сприятливі умови середовища, об'єктивно слід визнати домінуючий вплив прямих чинників.

Взаємодія факторів економічного зростання часто залежить від впливу на їхню поведінку апарату державного управління, яке, в свою чергу, можна трактувати, як самостійний надбудовний фактор. Держава за допомогою нормативно-правової бази, а також різних форм і методів регулювання здатна в достатній мірі впливати на економічні відносини в умовах ринку. Особливе місце в цьому зв'язку займають реалізовані в сфері АПК державні програми економічного розвитку, які передбачають досягнення економічного зростання в його галузях.

Фактор – це поняття, що характеризує причину зміни будь-якого явища. Якщо мова йде про ефективність виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств, то чинники характеризують зміну кінцевого корисного ефекту від застосування засобів виробництва і живої праці, віддачу сукупних вкладень. Ці фактори можуть перебувати у взаємозв'язку і часто перехрещуватися. Отже, важливо розмежувати ці фактори, визначити місце кожного з них при вивченні ефективності виробництва.

Фактори, що впливають на розмір прибутку сільськогосподарського підприємства, знаходяться в тісному взаємозв'язку один з одним, і зміна одного з них впливає на інші. Загальний обсяг реалізованої продукції впливає на розмір виручки і прибутку. У той же час величина виручки залежить від кількості валової продукції і рівня товарності. Результати кінцевої економічної діяльності сільськогосподарських підприємств визначаються обсягом і якістю продукції. Організація збуту визначає економічну активність підприємства в процесі реалізації продукції на шляху просування від виробника до споживача. Ефективність збуту характеризується рівнем інтеграції сільського господарства в суспільний поділ праці.

Таким чином, рівень розвитку аграрних формувань та економічна ефективність їх діяльності визначається складною сукупністю факторів відтворювального процесу. У сільському господарстві та в системі пов'язаних забезпечуючих, аграрних і переробних галузей виділено кілька груп чинників, що впливають на загальний ефект та на процеси зростання: техніко-



технологічні, організаційно-господарські, загальноекономічні та природні. Отже, фактори, що впливають на розвиток агроформування та результати його функціонування, різноманітні. Одні залежать від наявних ресурсів, від злагоджених дій колективу, інші від організації господарської діяльності, треті від впровадження передових технологій.

Основним показником, що характеризує ефективність сільського господарства, як відомо, є сума прибутку від реалізованої продукції. На прибуток впливають обсяг реалізації, ціни, рівень попиту і пропозиції на ринку, шляхи і канали реалізації продукції. Проте прибуток, будучи показником ефективності функціонування підприємства, не можна вважати показником його зростання у довгостроковому періоді, оскільки специфіка діяльності сільськогосподарських підприємств є такою, що не дає змогу мінімізувати витрати за сучасних умов стрімкого зростання цін на паливо та енергію. Тому вважаємо за доцільне в якості результативного показника використовувати виручку від реалізації продукції, оскільки це саме та сума коштів, яка характеризує визнання продукції підприємства ринком.

Важливим фактором, який впливає на ефективність виробництва є підвищення якості продукції. Зіставляючи виробничий потенціал з ресурсним, можна отримати оцінку об'єктивної складової ефективності використання ресурсів, тобто впливу об'єктивних природно-економічних чинників на рівень виробництва продукції.

Серед найважливіших чинників, що впливають на результати економічного зростання, можна виділити витрати виробництва. В умовах ринкової економіки роль і значення показника собівартості продукції різко зростає. З економічних і соціальних позицій її зниження дозволяє:

- збільшити прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства, а, отже, можливість не тільки простого, а й розширеного відтворення;
- поліпшити матеріальне стимулювання працівників і вирішення соціальних проблем;
- поліпшити фінансовий стан підприємства;

– знизити ціни на свою продукцію, тим самим підвищити її конкурентоспроможність і збільшити обсяг реалізації;

– в акціонерних товариствах збільшити виплати дивідендів і підвищити їх ставки.

Зниження собівартості залежить від цілого ряду чинників, які можна розділити на такі, що безпосередньо залежать від підприємства (внутрішні) і зовнішні, що не залежать від нього. Зовнішні чинники – це інфляція, зростання тарифів і цін на сировину, паливо і т.д. Внутрішні чинники лежать в основі заходів, спрямованих на більш повне і економне витрачання матеріальних, трудових і грошових ресурсів підприємства (впровадження передової техніки і технологій, оптимальна організація праці і управління та ін.).

Щоб знайти резерви зниження собівартості, потрібно знати її структуру. На структуру впливає цілий ряд факторів [230]:

– специфіка галузі; існують виробництва трудомісткі, матеріаломісткі (велика частка матеріальних витрат), капіталомісткі (велика частка амортизації) і енергоємні (переважання палива і енергії в структурі собівартості);

– прискорення науково-технічного прогресу, який, як правило, призводить до скорочення частки живої праці і збільшення частки уречевленої;

– рівень концентрації, спеціалізації, кооперування виробництва;

– географічне розташування підприємства;

– інфляція і процентні ставки за банківський кредит.

Структуру собівартості продукції характеризують такі показники:

– співвідношення між живою та уречевленою працею;

– частка окремих елементів або статей в загальній сумі витрат;

– співвідношення між постійними і змінними витратами, між основними і накладними, прямими і непрямими, виробничими і комерційними тощо.

Аналіз структури собівартості дозволяє виявити основні резерви її зниження. На структуру витрат великий вплив має інфляція. Вартість матеріальних ресурсів, основного капіталу, робочої сили змінювалася в різних пропорціях по мірі її посилення. Найважливіші фактори зниження собівартості

продукції – підвищення врожайності сільськогосподарських культур, економія всіх видів ресурсів, споживаних у виробництві, витрати на проведення таких видів робіт, як оранка, боронування, посів, догляд за посівами та ін.

Важливе значення має також економне використання матеріальних ресурсів, відповідне науково обґрунтованими нормами їх витрачання. Наприклад, у господарствах в окремих випадках завищуються норми висіву насіння через їх некондиційність. Це веде до непродуктивних витрат насіннєвого матеріалу і, як правило, до недобору врожаю. Особливо великі втрати відбуваються при застосуванні добрив без урахування наявності в ґрунті поживних речовин і потреби в них вирощуваних культур. У сільському господарстві досі витрачається багато живої праці. Економії тут можна досягти шляхом механізації виробничих процесів, впровадження системи машин і прогресивних технологій, зростання на цій основі продуктивності праці.

Значне місце в структурі собівартості займають витрати, пов'язані з організацією і управлінням виробництвом, які необхідно знижувати шляхом ліквідації зайвих штатних одиниць в адміністративно-управлінському апараті господарства, вдосконалення адміністративно-господарської структури підприємства. Велику роль у зниженні собівартості в даний час грають соціально-економічні чинники, зокрема матеріальна зацікавленість працівників в результатах своєї праці.

Для вивчення сили і характеру впливу факторів, що характеризують кінцеві результати діяльності агроформувань, була побудована багатофакторна кореляційно-регресійна модель, що описує вплив основних факторів на ефективність виробництва сільськогосподарської продукції, обсяги виробництва, масштаби діяльності на ринку, ринкові частки підприємств.

Початково в модель нами були відібрані наступні фактори, що характеризують результативність ринкової діяльності сільськогосподарського підприємства:

– капіталоозброєність та енергоозброєність виробництва, капіталоозброєність та енергоозброєність праці;

- структура основного капіталу підприємства;
- капітальні інвестиції;
- коефіцієнт оновлення техніки;
- середній вік наявної техніки та обладнання;
- рівень механізації праці у загальних затратах праці;
- затрати праці на 1 га;
- урожайність основних культур;
- рівень оплати праці.

Далі, засновуючись на основних методичних рекомендаціях щодо відбору факторів при включенні їх в модель, були відсіяні ті, що не відповідали певним умовам. Так, окремі з наведених факторів є факторами різного рівня ієрархії. Так, на урожайність впливають капіталоозброєність та енергоозброєність виробництва, внесення мінеральних добрив на 1 га, затрати праці на 1 га. На продуктивність праці впливають капіталоозброєність та енергоозброєність праці, рівень оплати праці. Включення в модель факторів з різним рівнем ієрархії помилкове, небажане, оскільки це може призвести до мультиколінеарності та зменшення статистичної значимості моделі [231].

Крім того, такі факторні ознаки як капіталоозброєність, енергоозброєність дублюють одна одну, тому включати їх в модель також немає сенсу.

У результаті відбору факторів до моделі увійшли такі ознаки:

- рівень капіталоозброєності праці – X1;
- структура основного капіталу підприємства (частка активної частини основних виробничих фондів у їх загальній вартості) – X2;
- коефіцієнт оновлення основних засобів – X3;
- затрати праці на 1 га – X4;
- рівень спеціалізації господарства – X5;
- середній рівень оплати праці, грн. – X6;
- собівартість продукції – X7.

Капіталоозброєність визначається як вартість основного капіталу, що припадає на одного найманого працівника [232].

Коефіцієнт оновлення основних фондів – характеризує частку нових, введених в експлуатацію у звітному періоді основних фондів у складі усіх основних фондів, наявних на кінець звітного періоду.

Рівень спеціалізації господарств визначено нами у розділі 2, і у процесі проведення кореляційного аналізу ми використовуємо отримані значення.

В якості результативної ознаки обрано відносний показник ефективності виробництва – показник виходу валової продукції в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн або більш доцільно розглядати в якості результативного показника виручку від реалізації продукції, оскільки вона показує, наскільки вироблена продукція була затребувана на ринку.

Враховуючи кількість ознак, запланованих для включення в модель, для дослідження відібрано дані по 10 підприємствах по Хмельницькій області (додано для аналізу ТОВ "П'ятничанське" [233], що за кількістю працівників відноситься до середніх підприємств). Аналіз проводився з використанням ППП «Excel». На початковому етапі було проведено перевірку факторних ознак на мультиколінеарність. Результати аналізу – значення коефіцієнтів парної кореляції – наведено у таблиці 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Значення коефіцієнтів парної кореляції для обраних факторів\***

Показник	Затрати праці на 1 га	Рівень спеціалізації	Собівартість продукції	Результат (виручка від реалізації)
Затрати праці на 1 га	1			
Рівень спеціалізації	-0,3	1		
Собівартість продукції	0,1	0,37	1	
Результат (виручка від реалізації)	0,12	0,35	0,99	1

Примітка. \*Розраховано авторами

Результати аналізу свідчать про те, що собівартість продукції і виручку недоцільно одночасно включати в модель, оскільки зв'язок між ними складає 0,99.

Ми провели розрахунки за допомогою однофакторних кореляцій між окремими чинниками впливу та виручкою, і ступінь зв'язку був недостатнім (так, зв'язок між капіталоозброєністю праці та виручкою склав  $-0,23$  (не є значимим, обернений характер зв'язку); зв'язок між структурою основного капіталу підприємства та виручкою склав лише  $-0,077$ ; між коефіцієнтом оновлення основних засобів та виручкою –  $0,026$  (усі розрахунки проведені в ППП Excel).

Ще одним важливим специфічним фактором впливу є кількість земельних площ (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Вихідні дані для однофакторного кореляційного аналізу за фактором «наявність земельних площ, що припадають на 1 середньорічного працівника» \***

Агроформування	X1, га	У, тис. грн
ФГ «Подільська марка»	27,8	35149,9
ТОВ «Козацька долина 2006»	28,5	43261,7
ТОВ «ім. Б. Хмельницького»	15,9	17135,4
Виробничий кооператив «Іскра-2007»	47,3	13025,5
СТОВ аграрна фірма «Нефедівське»	110,5	5108,8
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	56,1	17834
ТОВ «Оболонь Агро»	21,7	213667,9
СГК «Летава»	8	49764
ПП «Авангард-агролюкс»	14,8	3507,6
ТОВ "П'ятничанське"	25,5	14663

Примітка. \*Звітність досліджуваних підприємств

Результати аналізу підтверджують зворотну залежність між кількістю земельних угідь, що припадає на 1 працівника та виручкою від реалізації продукції (коефіцієнт кореляції складає  $-0,27$ ). Це означає, що кількість земельних угідь на 1 працівника не є прямим фактором зростання виручки, а результативний показник залежить більшою мірою від інтенсивних чинників.

Значимою виявилася кореляція між затратами праці на 1 га та виручкою. (коефіцієнт кореляції склав  $0,12$ ), між рівнем спеціалізації підприємства і виручкою (коефіцієнт кореляції склав  $0,35$ ); між середнім рівнем оплати праці

працівників підприємства (середньорічне значення) та виручкою від реалізації (коефіцієнт кореляції склав 0,67);

Таким чином, проведений кореляційний аналіз дав змогу виявити, що забезпеченість основними засобами, коефіцієнт їх оновлення та структура основного капіталу як чинники зростання мають другорядне значення в діяльності аграрних формувань. Пріоритетного значення набуває спеціалізація, тобто оптимальний вибір продуктового набору культур, що вирощуються, а також розвиток людського капіталу підприємства та його мотивація.

Проте слід критично сприймати і оцінювати даний результат, оскільки фактор «капітал» безперечно впливає на результати функціонування підприємств і так чи інакше має бути включений в модель. Спробуємо включити фактор «капітальні інвестиції», і за результатами аналізу отримуємо один з найвищих коефіцієнт кореляції 0,78 (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

**Значення коефіцієнтів парної кореляції для обраних факторів\***

	Капітальні інвестиції, тис. грн, X1	Затрати праці на 1 га, X2	Рівень спеціалізації підприємств, X3	Середній рівень оплати праці, грн, X4	Витрати на збут і маркетинг, тис. грн, X5	Результативна ознака (Y)
X1	1					
X2	0,589539	1				
X3	0,093931	-0,30963	1			
X4	0,838475	0,609347	-0,04852	1		
X5	0,467882	0,16052	-0,37337	0,344734	1	
(Y)	0,787116	0,125167	0,317503	0,657146	0,532468	1

Примітка. \*Розраховано авторами за допомогою ППП «Excel»

Провівши попередньо кореляційний аналіз, де факторними ознаками є капітальні інвестиції, середній рівень оплати праці працівників, рівень спеціалізації та затрати праці на 1 га, ми виявили суттєвий зв'язок між факторними ознаками і результативною (виручкою). Таким чином, для моделювання нами обрано фактори, які мають достатній кореляційний зв'язок з результативною ознакою – затрати праці на 1 га (коефіцієнт кореляції склав

0,13), рівень спеціалізації підприємства (коефіцієнт кореляції склав 0,32); середній рівень оплати праці працівників підприємства (коефіцієнт кореляції склав 0,66), капітальні інвестиції (коефіцієнт кореляції 0,79). Усі перераховані фактори зростання входять до переліку основних згідно класифікацій провідних вчених (чинники детально описані в параграфі 1.2). Проте для розуміння значення маркетингу в процесах зростання агроформувань в ринкових умовах слід включити в модель витрати на збут і маркетинг. Згідно проведених розрахунків, коефіцієнт кореляції склав 0,53. Сформуємо таблицю вихідних даних для моделювання (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

**Вихідні дані по показниках досліджуваних агроформувань\***

Агроформування	Капітальні інвестиції, тис. грн, X1	Затрати праці на 1 га, X2	Рівень спеціалізації підприємств, X3	Середній рівень оплати праці, грн, X4	Витрати на збут і маркетинг, тис. грн, X5	Результативна ознака (виручка), X6 (Y)
ФГ «Подільська марка»	23	0,036	47,9	3004	275,1	35149,9
ТОВ «Козацька долина 2006»	91,1	0,035	40,4	2436	18	43261,7
ТОВ «ім. Б. Хмельницького»	80,9	0,063	51,1	1986	138,5	17135,4
ВК «Іскра-2007»	239	0,021	32,4	1962	1525	13025,5
СТОВ АФ «Нефедівське»	2	0,009	58,4	1805	73	5108,8
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	146	0,018	46	2528	613	17834
ТОВ «Оболонь Агро»	3919	0,046	54,4	3500	2116	213667,9
СГК «Летава»	3638	0,125	39,4	3750	720	49764
ПП «Авангард-агролюкс»	2	0,068	33,8	1863	1868	3507,6
ТОВ "П'ятничанське"	114	0,39	49,7	1955	127	14663

Примітка. \*Сформовано авторами на основі звітності досліджуваних підприємств [203–211, 233]

Отримані значення коефіцієнтів парної кореляції свідчать про достатньо високий тісний зв'язок результативної ознаки з обраними факторами (табл. 3.5)



**Кореляційна матриця за обраними факторами\***

	Затрати праці на 1 га, X2	Рівень спеціалізації, X3	Капітальні інвестиції, тис. грн. X1	Середній рівень оплати праці, грн. X4	Витрати на збут і маркетинг, тис. грн. X5	Результативна ознака (виручка) X6(Y)
Затрати праці на 1 га, X2	1					
Рівень спеціалізації підприємств, X3	0,1	1				
Капітальні інвестиції, тис. грн. X1	0	0,1	1			
Середній рівень оплати праці, грн. X4	0,1	0,1	0,8***	1		
Витрати на збут і маркетинг, тис. грн. X5	0,2	0,4**	0,5**	0,2	1	
Результативна ознака X6(Y)	0,1	0,3	0,8***	0,7***	0,5**	1

Примітка. \*Розраховано авторами

\*\*\* – рівень значимості менш ніж 0,01; \*\* – рівень значимості 0,1;

\* – рівень значимості менш ніж 0,2

Найменш значимою виявилася кореляція між затратами праці на 1 га та виручкою (коефіцієнт кореляції склав 0,12). Такий зв'язок може бути пояснений тим, що на значній частині аграрних формувань ще недостатньо ефективна організація праці, зокрема не на всіх підприємствах розроблена обґрунтована, наближена до сучасних умов виробництва система додаткових, стимулюючих виплат. Регресійна статистика подана у табл. 3.6.

Модель є статистично значущою за критерієм Фішера, що склав 4,68 (що перевищує критичне значення при заданому рівні ймовірності). Коефіцієнт множинної кореляції дорівнює 0,92, що вказує на суттєвий помітний зв'язок між досліджуваними факторами і результатом. Коефіцієнт детермінації, що дорівнює 0,85, означає, що 85% варіації валового виробництва продукції в сільськогосподарських підприємствах Хмельницької області пояснюється варіацією факторів, включених в модель. Проте ми бачимо, що р-значення перевищують допустимий рівень (більше 0,05) і не дають змогу сформувати рівняння регресії.

**Регресійна статистика по досліджуваних підприємствах  
Хмельницької області\***

<i>Регресійна статистика</i>				
Множинний R	0,924197			
R-квадрат	0,85414			
Нормований R-квадрат	0,671815			
Стандартна похибка	35829,8			
Кількість спостережень	10			
	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-статистика	P-Значення
Y-перетин	-124940	148194	-0,84309	0,446644062
Змінна X 1	23,40343	19,12634	1,223623	0,288243821
Змінна X 2	-679688	567281,4	-1,19815	0,296995233
Змінна X 3	2008,407	2041,08	0,983992	0,380828569
Змінна X 4	27,44489	34,26828	0,800883	0,468070157
Змінна X 5	23,71349	22,34213	1,06138	0,34835073

Примітка. \*Розраховано авторами за допомогою ППП «Excel»

В даній моделі найбільш статистично значущими виявилися факторні ознаки: X1 – капітальні інвестиції; X3 – рівень спеціалізації підприємства і X4 – рівень оплати праці 1 люд.-год, X5 – витрати на збут і маркетинг, а інші чинники, включені на початку розрахунків в модель, виявилися малоінформативними, що справляють несуттєвий вплив на результативний показник.

Оскільки значення коефіцієнтів кореляції є випадковим і значною мірою залежить від обсягу спостережень, їхню значущість необхідно додатково оцінювати за t-критерієм Ст'юдента. Коефіцієнт кореляції значущий, якщо фактичне значення t-критерію вище табличного (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Значення t- критеріїв Ст'юдента для аналізованих даних\***

	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$x_5$
$t_{факт}$	1,22	-0,2	0,98	0,8	1,06
$t_{табл}$	1,86 ( $\alpha = 0,1$ ; довірча імовірність 0,9 число ступенів свободи 9)				

Примітка. \*Розраховано в програмі Microsoft Excel

Регресійна статистика свідчить, зокрема, про те, що критерій Стюдента не досягає критичних значень (нульову гіпотезу відносно значень регресійних коефіцієнтів неможливо відхилити), а по фактору X2 коефіцієнт від'ємний і наявна значна стандартна похибка. Дані таблиці свідчать про те, що t- критерій Стюдента для аналізованих даних не дотримано. Для усунення недоліків необхідно збільшити кількість спостережень та/або виключити з переліку чинник X2.

Спробуємо виключити другий чинник, і отримуємо зростання критерію Фішера (до 5,45) та наближення t-критеріїв Стюдента до критичного значення при рівні значимості 0,1 (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8

**Значення t- критеріїв Стюдента для аналізованих даних\***

	$x_1$	$x_3$	$x_4$	$x_5$
$t_{факт}$	0,67	2,14	0,74	1,94
$t_{табл}$	1,83 ( $\alpha = 0,1$ ; довірча імовірність 0,9 число ступенів свободи 9)			

Примітка. \*Розраховано авторами в програмі Microsoft Excel

Модель є статистично значущою, оскільки критерій Фішера склав 5,45 (що перевищує критичне значення при заданому рівні ймовірності – 3,46). Коефіцієнт множинної кореляції дорівнює 0,9, що вказує на суттєвий помітний зв'язок між досліджуваними факторами і результатом. Коефіцієнт детермінації, що дорівнює 0,8, означає, що 80% варіації валового виробництва продукції в агроформуваннях Хмельницької області пояснюється варіацією факторів, включених в модель.

Таким чином, в даній моделі найбільш статистично значущими виявилися факторні ознаки: X1 – капітальні інвестиції; X3 – рівень спеціалізації підприємства і X4 – рівень оплати праці 1 люд.-год, X5 – витрати на збут і маркетинг, а інші чинники, включені на початку розрахунків в модель, виявилися малоінформативними, що справляють несуттєвий вплив на результативний показник.

Використовуючи ряди динаміки в кореляційно-регресійному моделюванні, слід зазначити, що спеціалізацію підприємства не можна використовувати як факторну ознаку, якщо розглядати процеси функціонування і росту підприємства протягом кількох років, оскільки рівень спеціалізації залишається на відносно постійному рівні (виражається часткою або у відсотках), а виручка зростає у грошовому виразі. Тому для моделювання протягом певного періоду часу цей фактор слід виключити. Натомість введемо в модель додатковий ендогенний фактор зростання, – «витрати на інновації». Визначимо залежність результативної ознаки лише від двох додаткових чинників зростання. Дані про витрати на інновації не наведено у звітності аграрних формувань, тому вони були отримані шляхом опитування управлінських працівників досліджуваних підприємств.

Вихідні дані наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Вихідні дані до побудови моделі з включенням додаткових чинників зростання\***

Агроформування	Капітал, тис. грн, X1	Витрати на збут і маркетинг, тис. грн, X5	Витрати на інновації, тис. грн, X6	Y (виручка від реалізації, тис. грн)
ФГ «Подільська марка»	1676	275,1	14,2	35149,9
ТОВ «Козацька долина 2006»	2079	326,7	18,8	43261,7
ТОВ «ім. Б. Хмельницького»	1400	138,5	6,4	17135,4
Виробничий кооператив «Іскра-2007»	239	115	11,8	13025,5
СТОВ АФ «Нефедівське»	321	63	9,3	5108,8
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	146	142,4	17,5	17834
ТОВ «Оболонь Агро»	42295	1823	49,1	213667,9
СГК «Летава»	28189	720	23,3	49764
ПП «Авангард-агролюкс»	26	186	4,9	3507,6
ТОВ «П'ятничанське»	2653	133	12,9	14663
ФГ «Агро-Інвест»	304	84	10,1	6114,3
ПП «Світанок»	245	106	9,8	11013,8

Примітка. \*Сформовано авторами

Отримані значення коефіцієнтів парної кореляції свідчать про достатньо високий тісний зв'язок результативної ознаки з обраними факторами (табл. 3.10)

Таблиця 3.10

**Значення коефіцієнтів парної кореляції для обраних факторів\***

	X1	X5	X6	Y
X1	1			
X5	0,840997	1		
X6	0,892	0,843756	1	
Y	0,891925	0,872855	0,95213	1

Примітка. \*Розраховано авторами за допомогою ППП «Еxcel»

Оскільки коефіцієнт Стьюдента по першому фактору нижче нормованого значення, виключимо цей фактор з рівняння.

Регресійна статистика наведена у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

**Регресійна статистика за додатковими факторами зростання\***

<i>Регресійна статистика</i>				
Множинний R	0,920327			
R-квадрат	0,847003			
Нормований R-квадрат	0,813003			
Стандартна похибка	25082,35			
Спостереження	12			
	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна похибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значення</i>
Y-перетин	1603,996	9697,169	0,165409	0,872278208
Змінна X 1	2,278902	1,018386	2,237757	0,05003349
Змінна X 2	46,4032	26,66734	1,740076	0,115837437

Примітка. \*Розраховано авторами за допомогою ППП «Еxcel»

Достовірність по рівню значимості критерію Фішера (Значимість F) менше 0,05 (0,000214), отже модель значима. Коефіцієнт детермінації складає 0,92, що свідчить про те, що модель добре описує процес. За результати дослідження сформуємо рівняння регресії:

$$Y = 1604 + 2,28 X_5 + 46,4 X_6, \quad (3.1)$$

де  $X_5$  – витрати на збут і маркетинг, тис. грн,

$X_6$  – витрати на інновації, тис. грн

Загальний висновок по моделі: отримана багатофакторна кореляційно-регресійна модель, що описує залежність показників зростання підприємств з ростом ефективності використання факторів виробництва аграрних формувань є адекватною, статистично значущою. Таким чином, проведений аналіз підтвердив, що забезпеченість основними засобами, витрати на збут і маркетинг та витрати на інноваційну діяльність безпосередньо впливають на результативність виробництва продукції аграрними формуваннями області.

Крім того, одним з основних факторів підвищення обсягів виробництва продукції сільського господарства в Хмельницькій області є раціонально організована система оплати праці працівників. У свою чергу, в результаті зростання обсягів виробничо-збутової діяльності та економічної ефективності виникає велика ймовірність підвищення рівня життя населення, в тому числі й за рахунок зростання рівня доходів працівників. Отже, проведені розрахунки підтвердили наявність тісного взаємозв'язку між виручкою і зростанням доходів працівників агроформувань.

Отже, на основі проведеного дослідження пропонуємо узагальнюючу схему щодо можливих стратегічних напрямів зростання аграрних формувань Хмельницької області, що базуються на додаткових чинниках росту – інноваційних розробках та маркетингу (рис.3.1).

Основними проблемами щодо стратегічного розвитку аграрних формувань на інноваційних засадах є наступні: 1) традиційний менталітет населення та значної частини підприємців; 2) надмірне податкове навантаження на агроформування; 3) недостатнє інвестиційне забезпечення науково-технічної та інноваційної діяльності; 4) відсутність дієвих заходів та інструментів стимулювання інноваційної діяльності підприємництва, зокрема, сучасна система державних закупівель та замовлення, чинне законодавство не сприяють надходженню інноваційної продукції; 5) залучення лише окремих підприємств

та організацій до інноваційного процесу; 6) слабкість організаційного забезпечення розвитку суб'єктів господарювання в інноваційній сфері; 7) низькі витрати підприємств на НДДКР; 8) недостатній ступінь впровадження на підприємствах новітніх інформаційних технологій; 9) порівно невисока здатність підприємств до запозичення та освоєння, адаптації новітніх технологій; 10) низький рівень платоспроможного попиту на інновації; 11) низький рівень освіченості персоналу; 12) низький рівень захисту інтелектуальної власності, служб сертифікації інноваційної продукції [234, с. 175–176].

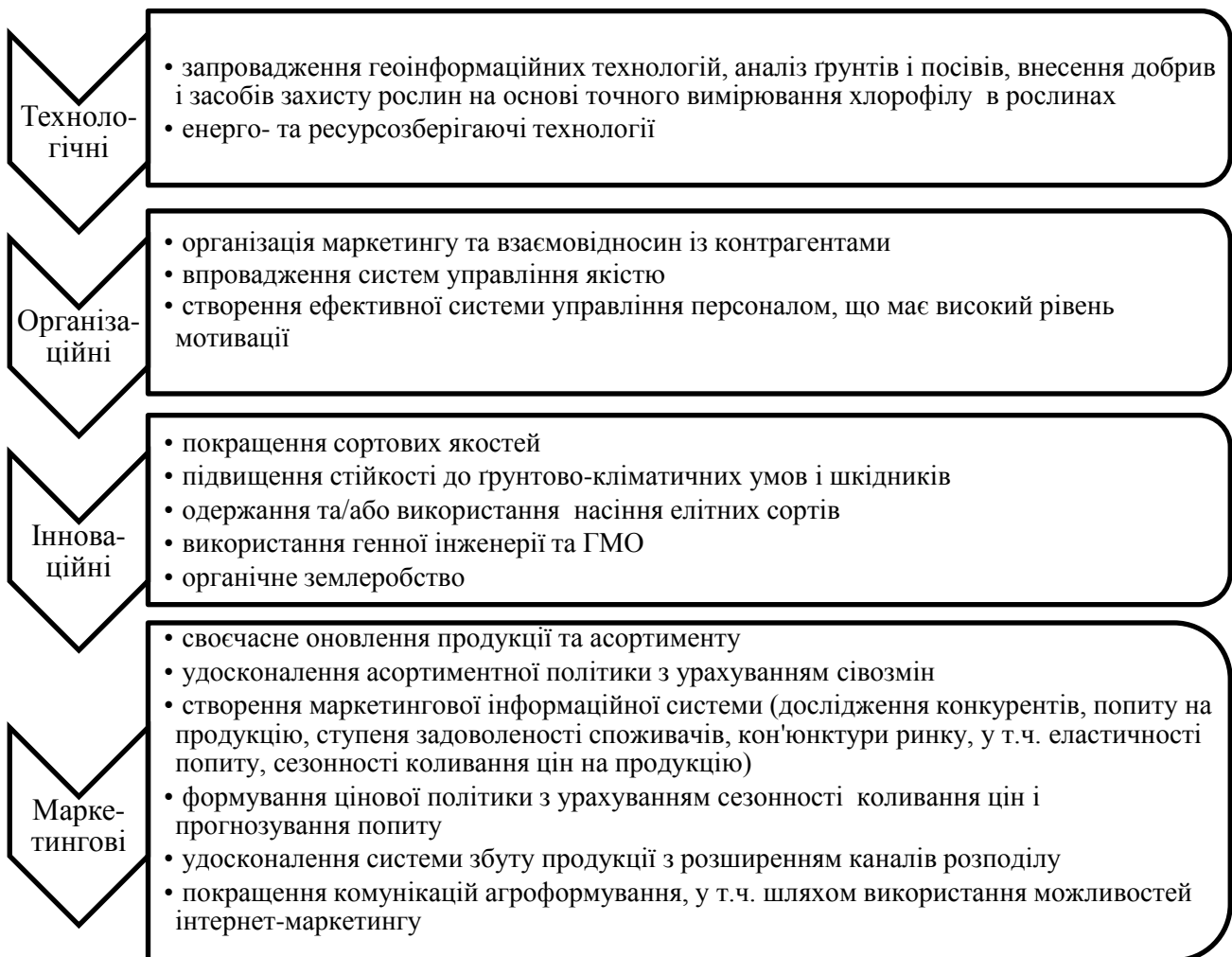


Рис. 3.1. Схема можливих стратегічних напрямів зростання аграрних формувань галузі рослинництва, що базуються на додаткових (інтенсивних) чинниках\*

Примітка. \*Розроблено авторами

Без інноваційних процесів неможливе динамічне економічне зростання. Саме інновації повинні зіграти стратегічно важливу роль у розвитку аграрних формувань, стимулюванні аграрного підприємництва, забезпеченні здатності конкурувати на внутрішніх і зовнішніх ринках, тим більше, що в умовах ринкової системи господарювання інтегрування в глобальне агропромислове виробництво все більш відчутним є катастрофічне відставання техніко-технологічного рівня аграрного сектору економіки України від провідних світових виробників сільськогосподарської продукції. Комплексний характер інновацій в аграрному секторі диктує специфічні вимоги до інноваційного механізму (нормативно-правової бази інноваційного розвитку, організації і управління, інноваційного маркетингу, розвитку інноваційної структури тощо). Адже, в аграрному формуванні навіть щонайменше упущення повертається небажаними наслідками. Складність аграрного виробництва і його особливості зумовлюють своєрідність підходів і методів управління інноваційним процесом в цій сфері, поєднання різних типів інновацій, посилення ролі держави в стимулюванні інновацій.

Економічний успіх інноваційної діяльності агроформувань (результативність) значною мірою може бути визначений формами її організації та способами фінансової підтримки. Відсутність налагодженої системи фінансування техніко-технологічного переоснащення агроформувань, модернізації організаційної структури, недостатність кваліфікації працівників може в кінцевому підсумку призвести до зниження результативності інновацій.

У контексті зростання ефективності витрат на збут і маркетинг доцільно приділити увагу чіткій ідентифікації таких витрат та їх класифікації в діяльності аграрних формувань. Необхідним є відокремлення маркетингових витрат від звичайних витрат на збут (у звітності сільськогосподарських підприємств вони зведені в одну статтю), зважаючи на функціонування аграрних формувань в умовах сучасних ринків та їх орієнтації на маркетингову концепцію (на відміну від концепції збуту).



Зусилля збуту спрямовані у виробничо-збутовому напрямку, в той час, як маркетингу – на вивчення споживчих потреб і подальших відповідних змінах у характеристиках продукту (продуктів) підприємства та його виробничій програмі на майбутнє в цілому. Таким чином, у першому випадку максимальна прибутковість від продажу здійснюється за рахунок збільшення оборотів, а основні витрати спрямовані на знаходження ринків для вже виготовлених (поставлених на виробництво) товарів, формування торгівельної мережі, оплату послуг посередників, реклами, просування товарів тощо; а у другому – на вивчення ринків збуту, цільових аудиторій (їх потреб та можливостей) та розробку програм виробничо-збутової діяльності підприємства та активного впливу на споживачів, створення позитивного іміджу підприємства [235].

У працях вітчизняних науковців є дослідження витрат на рекламу, стимулювання збуту, проте майже не згадується про витрати на інші маркетингові заходи, особливо стратегічного спрямування.

Тобто, можна сказати що в найближчий час вітчизняним агроформуванням слід змінити ставлення до витрат на збут в бік розширення їх переліку та повноцінного включення такої статті витрат як «маркетингові витрати», які в свою чергу можна класифікувати наступним чином (рис.3.2).

Слід відзначити, що в діяльності аграрних формувань України за умов посилення конкуренції на ринках, зростання відкритості національної економіки та посилення інформаційно-комунікаційної складової найбільш вагомими статтями маркетингових витрат стають витрати на проведення маркетингових досліджень (у тому числі дослідження кон'юнктури ринків, конкурентів, споживачів); витрати на SEO та SMM-маркетинг.

Проведений на основі економетричного моделювання аналіз основних показників стану і розвитку агроформувань в Хмельницькій області підтвердив, що інноваційна діяльність безпосередньо впливає на зростання обсягів виробництва й реалізації продукції сільського господарства агроформуваннями. Основними факторами підвищення виручки від реалізації с/г продукції відповідно до отриманої моделі є технічна і технологічна модернізація, яка

здійснюється в тому числі і за рахунок підвищення інноваційної активності, а також раціонально організованої системи оплати праці працівників.



Рис. 3.2. Класифікація маркетингових витрат у діяльності аграрних формувань\*

Примітка. \*Розроблено авторами на основі [235]

Максимальне використання науково-технічного потенціалу сільського господарства для відновлення і розвитку національної економіки, надання їй інноваційного характеру мають стати найважливішими напрямками соціально-економічної політики країни. В умовах наростаючого динамізму соціально-економічних змін і тиску, що посилюється під впливом глобалізації, наша країна повинна в найкоротший термін здійснити прискорений перехід на інноваційний шлях розвитку сільського господарства, відновити цю стратегічно важливу галузь економіки на якісно новій техніко-технологічній основі, що відповідає сучасним тенденціям.

### 3.2. Розробка маркетингових стратегій зростання аграрних формувань

Методика вибору стратегії підприємствами аграрного сектору розроблена Ларіною Я.С. та включає шість основних стадій (рис. 3.3):

Стадія 0	<i>Визначення готовності підприємства до впровадження стратегії</i>
↓	Аналіз діючої системи управління підприємством, спеціалізації, вивчення розуміння персоналом ідей і принципів стратегічного маркетингу
Стадія I	Поточний стан діяльності підприємства <i>Стратегічний і маркетинговий аналіз</i>
↓	Аналіз макросередовища (політичних, економічних, науково-технічних, культурних факторів, що впливають на діяльність). Аналіз відповідності умов виробництва умовам природно-кліматичної зони, в якій господарює підприємство. Аналіз мікросередовища (аналіз ринкового стану, конкурентоспроможності, ефективності виробничих процесів, спеціалізації, фінансового стану, управління, маркетингу, технічного потенціалу, інноваційних та кадрових ресурсів; аналіз конкурентів, постачальників, аналіз споживачів продукції підприємства) Маркетинговий аудит і SWOT – аналіз
Стадія II	Майбутній (бажаний) стан діяльності <i>Стратегічні напрями та формулювання маркетингової стратегії</i>
↓	Визначення (або уточнення) місії та цілей. Визначення часового горизонту. Вибір методів розробки стратегії. Формування загальної стратегії . Аналіз бізнес-середовища підприємства аграрного сектору Сегментація та позиціонування на ринку Формулювання стратегій СГП Формулювання конкурентної стратегії
Стадія III	Конкретизація майбутнього стану <i>Стратегічний вибір (функціональні стратегії маркетингу )</i>
↓	Товарні стратегії Цінові стратегії Стратегії комунікації Стратегії розподілення
Стадія IV	Вибір шляху досягнення мети <i>Оцінка стратегічних альтернатив</i>
↓	Оцінка за визначеними критеріями. Врахування обмежень. Ідентифікація ризиків. Моделювання
Стадія V	Забезпечення досягнення цілей <i>Реалізація стратегії та контроль</i>

Рис. 3.3. Алгоритм формування стратегії підприємства аграрного сектору

Примітка. \*[236]

Проте предметом нашого дослідження є обґрунтування саме стратегії зростання агроформуваннями, у т.ч. сільськогосподарськими підприємствами. Класичним інструментом щодо обґрунтування та вибору підприємством стратегії зростання є і залишається матриця Ансоффа.

Для обґрунтування стратегії зростання на початку необхідно оцінити потенційні джерела такого зростання. Їх доцільно відбирати, оцінюючи кожне з можливих за ключовими характеристиками, які наведені в таблиці нижче (табл. 3.13). Кожній характеристиці присвоюється від одного до трьох балів, які допоможуть оцінити доцільність використання стратегії для аналізованого товару і ринку підприємства. Один бал – невисокий рівень, 2 бали – середній, є проблеми, що заважають розвитку, 3 бали – відмінно, є перспектива і перевага перед конкурентами. Чим більше балів – тим вище потенціал в реалізації стратегії. Чим менше балів – тим нижча ймовірність успіху даної стратегії. Проставлення балів в матриці Ансоффа дозволяє комплексно оцінити кожен тип стратегії і виставити пріоритети, адже за Ансоффом стратегію треба вибирати так, щоб компанія йшла по шляху найменших витрат і опору, тому вона повинна перш за все знайти шляхи зростання бізнесу на вже освоєному ринку з вже готовим товаром.

Після цього підприємству треба знайти варіанти тиражування вже існуючого товару на нових ринках. Після досягнення цього результату підприємству слід знайти варіанти для продажів нового продукту на існуючому ринку і тільки в найостаннішу чергу компанія повинна здійснити диверсифікацію бізнесу, що дозволить їй знизити власні ризики, але тому що це дуже дорога і ризикована стратегія, то до неї слід вдаватися лише в самий останній момент, коли вичерпані попередні можливості.

Отже, з врахуванням складностей та особливостей функціонування підприємств аграрного сектору, необхідно проаналізувати поетапно чотири можливості (за 4 квадрантами матриці Ансоффа), щоб забезпечити ріст підприємства з мінімальними витратами. Послідовність такого прийняття рішення наведено на рис. 3.4.

Вибір будь-якого різновиду стратегії зростання передбачає обґрунтування чітких критеріїв оцінки ефективності стратегії (особливо це стосується стратегії диверсифікації) з горизонтом планування на три роки.

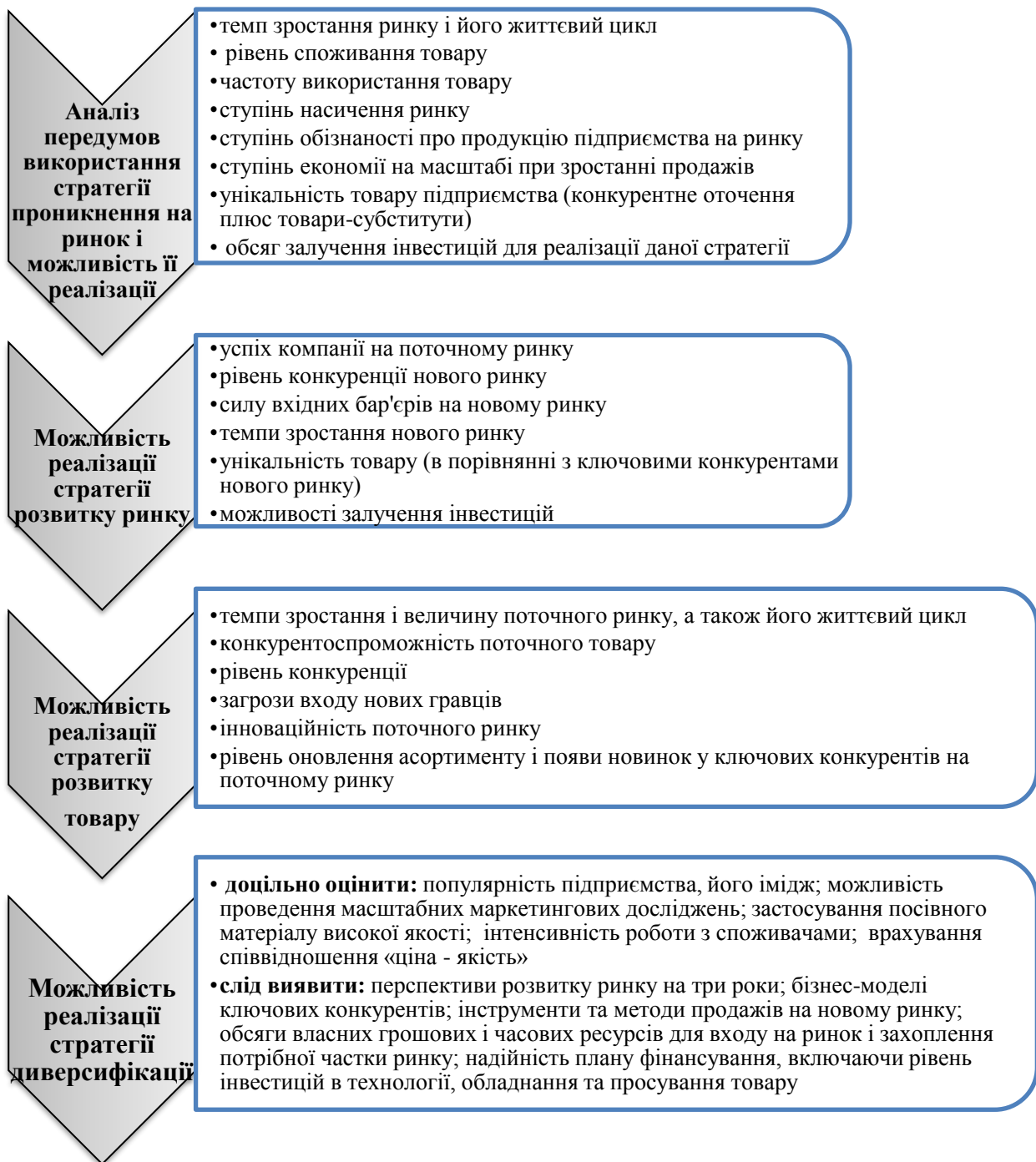


Рис. 3.4. Послідовність оцінювання можливостей вибору агроформуваннями стратегій зростання\*

Примітка. \*Сформовано авторами

Слід зауважити, що при оцінюванні перспектив стратегій агроформувань доцільно знехтувати показником «життєвий цикл ринку», оскільки, як правило, цикл перебування на ринку сільськогосподарської продукції тривалий, без характерних підйомів і спадів.

Наступним кроком є зведення результатів в єдину схему, потім обрання стратегії, що набрала найбільшу кількість балів (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

**Результати оцінювання можливостей реалізації стратегій зростання підприємством ТОВ «Оболонь-Агро»\***

Стратегія зростання	Критерії оцінювання	Середня оцінка за фактором	Коефіцієнт вагомості	Загальна сума
Стратегія проникнення на ринок	- темп зростання ринків	2	0,1	0,2
	- обсяги споживання товару	3	0,2	0,6
	- частоту використання товару	3	0,2	0,6
	- ступінь насичення ринку;	1	0,1	0,1
	- ступінь обізнаності про продукцію підприємства	3	0,1	0,3
	- ступінь економії на масштабі при зростанні продажів	2,3	0,15	0,345
	- унікальність продукції підприємства	1	0,05	0,05
	- обсяг залучення інвестицій для реалізації стратегії	2,7	0,1	0,27
Підсумкове значення				2,465
Стратегія розвитку ринку	- успіх підприємства на поточному ринку	2	0,1	0,1
	- рівень конкуренції на новому ринку	3	0,2	0,6
	- сила вхідних бар'єрів на новому ринку	2	0,1	0,2
	- темпи зростання нового ринку	1,7	0,25	0,425
	- унікальність товару (порівняно з ключовими конкурентами нового ринку)	1	0,1	0,1
	- можливості залучення інвестицій	1,3	0,25	0,325
Підсумкове значення				1,75
Стратегія розвитку товару	- темпи зростання ринку	2	0,2	0,4
	- місткість ринку	2,3	0,2	0,46
	- конкурентоспроможність продукції підприємства	2,7	0,2	0,54
	- рівень конкуренції	1,7	0,1	0,17
	- загрози входу нових гравців	1	0,1	0,1
	- інноваційність ринку	1	0,1	0,1
	- рівень оновлення асортименту і появи товарів-новинок у ключових конкурентів	1	0,1	0,1
Підсумкове значення				1,87
Стратегія диверсифікації	- імідж підприємства	3	0,1	0,3
	- можливість проведення маркетингових досліджень	1	0,1	0,1
	- застосування посівного матеріалу високої якості	3	0,1	0,3
	- інтенсивність роботи з споживачами	1	0,05	0,05
	- співвідношення «ціна - якість»	3	0,1	0,3
	- перспективи розвитку ринку	2	0,1	0,2
	- активність конкурентів	2	0,05	0,1
	- обсяги власних ресурсів для входу на ринок	2	0,15	0,3
	- надійність фінансового плану, включаючи необхідні інвестиції	2	0,15	0,3
Підсумкове значення				1,95

Примітка. \*Сформовано авторами

Закінчуючи розбирати на прикладі матриці Ансоффа алгоритм роботи щодо вибору стратегії зростання агроформуваннями, доцільно узагальнити результати. Для наочності варто об'єднати всі результати аналізу в одну таблицю і оцінити співвідношення в цілому, описати можливості та ризики агроформування в реалізації кожної стратегії, обрати стратегію, що набрала найбільшу кількість балів і після цього провести її верифікацію (отримані результати стануть основою розробки детального плану реалізації стратегії – декомпонування).

За результатами проведеного дослідження для ТОВ «Оболонь-Агро» доцільно обрати стратегію проникнення на ринок, активізуючи при цьому маркетингові інструменти впливу на наявних споживачів і здійснюючи комплекс заходів щодо впливу на потенційних споживачів. Інструментами такого впливу можуть бути активізація рекламної діяльності, у т.ч. через сайт підприємства, активна участь у виставках, стимулювання збуту, спрямоване на оптових споживачів тощо.

Аналогічні розрахунки за матрицею Ансоффа здійснено для усіх досліджуваних аграрних формувань. Результати представлено у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

**Вибір стратегій для досліджуваних підприємств за матрицею Ансоффа\***

Підприємство	Стратегія	Зона ризику
ТОВ «Оболонь Агро»	Проникнення на ринок	Мінімального
СГК «Летава»	Проникнення на ринок	Мінімального
ФГ «Подільська марка»	Розвитку товару	Підвищеного
ТОВ «Козацька долина 2006»	Розвитку ринку	Підвищеного
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	Проникнення на ринок, інтеграції	Мінімального
ТОВ «ім. Б. Хмельницького»	Розвитку товару, інтеграції	Підвищеного
СТОВ АФ «Нефедівське»	Проникнення на ринок, інтеграції	Мінімального
ВК «Іскра-2007»	Проникнення на ринок	Мінімального
ПП «Авангард-агролюкс»	Елімінації (рослинництво) диверсифікації	Підвищеного

Примітка. \*Сформовано авторами

Як видно з табл. 3.14, для конкретного агроформування слід розробляти власну унікальну стратегію, адже кожне агроформування характеризується різним економічним розвитком, фінансовими, трудовими, земельними ресурсами, спеціалізацією виробництва, має свій асортимент та унікальне, не схоже з конкурентами розташування. Перелік заходів та інструментів, необхідних для реалізації вище зазначених маркетингових стратегій зростання, подано в табл. 3.15.

Особливістю маркетингової стратегії глибокого проникнення на ринок є застосування альтернатив переконання покупців придбати продукцію конкретного агроформування за умов сталості асортименту та каналів збуту. Якщо ТОВ «Оболонь Агро», СГК «Летава», СТЗОВ ВФ «Гуменецьке», СТОВ аграрна фірма «Нефедівське» та ВК «Іскра-2007», для яких доречно застосувати стратегію глибокого проникнення на ринок, приймають участь у ярмарках та виставках; що стосується наявності у них власного інтернет-сайту – він відсутній. Економічне зростання агроформувань в сучасних реаліях інформаційного простору частково детермінується наявністю дієвого власного сайту агроформування. Адже, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій є одним з важливих інструментів економічного зростання в умов турбулентного бізнес-середовища.

Таблиця 3.15

**Перелік маркетингових заходів для досягнення зростання  
агроформувань залежно від обраної стратегії\***

Агроформування	Заходи для реалізації маркетингової стратегії
ТОВ «Оболонь Агро»	– активізація рекламної діяльності як стимулятор попиту (зовнішня реклама; друкована продукція, яку можна презентувати на виставках та ярмарках; створення власного сайту агроформування, що забезпечує зростання попиту на продукцію та зацікавленість споживача); – активна участь у ярмарках, виставках; – стимулювання збуту (лояльність до споживача: цінові знижки (наприклад, залежно від обсягів продукції); гарантування вигідніших умов поставок сільськогосподарської продукції, ніж конкуренти; тестування та надання зразків продукції).
СГК «Летава»	
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	
СТОВ АФ «Нефедівське»	
ВК «Іскра-2007»	



## Продовження таблиці 3.15

ТОВ «Козацька долина 2006»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– маркетингові дослідження з метою виявлення попиту споживачів задля розширення меж ринку;</li> <li>– участь у ярмарках, виставках тощо;</li> <li>– рекламна діяльність щодо репозиціонування продукту (акцент на нових характеристиках товару) з метою розширення меж ринку;</li> <li>– укладання контрактів, угод з новими покупцями, що дозволить залучити нові сегменти ринку.</li> </ul>
ТОВ «ім. Б. Хмельницького»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– маркетингові дослідження задля виявлення попиту споживачів з метою розширення асортименту, в тому числі методом опитування існуючих клієнтів, щоб виявити позиції, яких не вистачає в асортименті;</li> <li>– аналіз асортиментної політики конкурентів (наприклад, методом бенчмаркінгу або «таємного покупця»);</li> <li>– використання методу «таємного покупця» при відвідуванні агроформування конкурента задля виявлення сформованого попиту;</li> <li>– використання нових унікальних сортів продукції рослинництва (обов'язкове врахування природно-кліматичних умов та особливостей земельних угідь);</li> </ul>
ФГ «Подільська марка»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– закупівля техніки та насінневого матеріалу для вирощування відносно нової сільськогосподарської продукції, якщо технологія її вирощування відрізняється від вже існуючої продукції в агроформуванні;</li> <li>– застосування інших мінеральних добрив та засобів захисту рослин, в залежності від специфіки вирощування нової продукції;</li> <li>– забезпечення переробки продукції тваринництва (побудова власних цехів, комбінатів);</li> <li>– оптимізація територіальної структури виробництва.</li> </ul>
СТОВ аграрна фірма «Нефедівське»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегія проникнення на ринок, що реалізується через посилення комунікаційної активності, створення власного сайту агроформування, що забезпечує зростання попиту на продукцію та зацікавленість споживача);</li> </ul>
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– горизонтальна інтеграція з малими аграрними формуваннями району у збутовий або маркетинговий кооператив (можливість об'єднання СТЗОВ ВФ «Гуменецьке» та СТОВ АФ «Нефедівське»,</li> </ul>
ВК «Іскра-2007»	<ul style="list-style-type: none"> <li>ВК «Іскра-2007» у межах Кам'янець-Подільського району)</li> </ul>
ПП «Авангард-агролюкс»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– переорієнтація виробництва з однієї галузі (рослинництво) на іншу (тваринництво), пошук нових цільових сегментів споживачів</li> </ul>

Примітка. \*Сформовано авторами

Стратегія розвитку ринку пропонується для ТОВ «Козацька долина 2006». В основі стратегії розвитку ринку лежить розширення кількості каналів збуту сільськогосподарської продукції та активізація попиту. Ця стратегія переважно застосовується агроформуваннями з невеликою ринковою часткою, оскільки, відсутність потужностей для зберігання продукції у більшості малих

та середніх агроформувань, з одного боку, та насиченість вже існуючого ринку з іншого, змушує до пошуку додаткових ринків реалізації виробленої продукції. Збільшення ринкової частки та зміцнення конкурентних позицій на ринку є метою усіх агроформувань. Реалізація агропродукції за максимальною кількістю каналів збуту дасть можливість досягти вищого рівня позиціонування до агроформування зі сторони споживача. Адже, чим відоміше підприємство, тим більша довіра до нього, що в свою чергу дозволяє збільшити кількість лояльних клієнтів.

Зазначена стратегія є доцільною для ТОВ «Козацька долина 2006». Це пояснюється, в першу чергу, тим, що для даного агроформування недоцільно принципово змінювати товарну політику, асортимент, – товарність майже за усіма видами продукції зростає з року в рік; висока рентабельність продажу свідчить про оптимально сформовані та добре налагоджені канали реалізації продукції. Обсяги реалізації продукції зростають, що вимагає пошуку виходів на нові ринки.

Як показує практика, досить часто простежується залежність між рівнем розвитку регіону та ефективністю функціонування агроформування. За цих умов важливо просегментувати ринок та, виявивши цільових клієнтів, налагодити додаткові канали реалізації. Адже, збільшення обсягів виробленої продукції не завжди забезпечує розширення меж ринку. Досить часто, не налагодивши нові канали збуту, збільшення обсягів виробництва с/г продукції призводить лише до падіння цін, що спричиняє недоотримання запланованого прибутку агроформуванням незважаючи на зростання обсягів виробництва.

Стратегія розвитку товару запропонована для ТОВ «ім. Б. Хмельницького» та ФГ «Подільська марка». Зважаючи на специфіку аграрного ринку, варто зазначити, що маркетингова стратегія розвитку товару, зазвичай, може включати, по-перше, вирощування культури, яку раніше не вирощувало агроформування, але вирощували конкуренти; по-друге, модифікацію товару з використанням інноваційних сортів. Це пояснюється сформованим попитом на класичні для агроформувань України

сільськогосподарські культури. Якщо на інших ринках, досить часто під стратегією розвитку товару розуміють розробку та виведення на ринок нового, унікального товару, то в аграрному секторі абсолютно новий товар зустрічається рідко, хоча виведення нових сортів також має місце. Цим, як правило, займаються селекційно-дослідні станції, оскільки цей процес потребує особливих знань та значних фінансових ресурсів.

По ФГ «Подільська марка» спостерігається постійна негативна динаміка щодо обсягів реалізації продукції (крім ВРХ), ціна реалізації зернових є однією з найнижчих серед досліджуваних підприємств, крім того в підприємства незбалансований товарний портфель (соняшник належить до групи «С»).

Щодо реалізації першого напрямку, рекомендовано ввести у товарний портфель агроформування сорго – площі під цю культуру становили 90 га у 2017 році. Ціна реалізації склала 3800 грн/т. А взагалі, урожайність сорго може бути 10 т/га, витрати на вирощування мінімальні, воно не примхливе, витримує усі погодні негаразди, краще, ніж соя.

Що стосується рекомендацій щодо підвищення ефективної маркетингової діяльності ТОВ «ім. Б. Хмельницького» в межах стратегії розвитку товару, варто зазначити, що дана стратегія, як правило має два напрямки реалізації. Що стосується модифікації вже існуючої продукції, то доцільно постійно вдосконалювати її якісні параметри з метою збільшення попиту на продукцію та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Це стосується, насамперед, продукції, яка належить до групи «С» – соняшник та молоко для ФГ «Подільська марка», соняшник для ТОВ «ім. Б. Хмельницького», а також ріпак, що належить до групи «В».

В результаті проведеного аналізу стратегія інтеграції обрана для СТЗОВ ВФ «Гуменецьке» та СТОВ аграрна фірма «Нефедівське» та може бути запропонована також для ВК «Іскра 2007». Потреба в інтегруванні пояснюється тим, що дані господарства (перші два) мають найменшу кількість працівників у штаті і не здатні забезпечити активне впровадження необхідних маркетингових заходів самостійно. Їх діяльність характеризується найнижчою прибутковістю з

1 га серед досліджуваних господарств. Крім того, їх ринкові частки по реалізації зерна й насіння соняшнику мають тенденцію до зменшення протягом досліджуваного періоду. Усе це дає підстави рекомендувати в якості стратегії зростання – стратегію горизонтальної інтеграції.

Стратегія горизонтальної інтеграції у поєднанні зі стратегією проникнення на ринок реалізується через посилення комунікаційної активності господарств, відбуватиметься шляхом створення маркетингового кооперативу з малими аграрними формуваннями району. Механізм її реалізації буде наведено у параграфі 3.3.

Стратегія елімінування з подальшим розвитком стратегії диверсифікації буде доречною для впровадження з метою досягнення економічного зростання ПП «Авангард-агролюкс». Стратегії елімінації для даного агроформування передбачає скорочення обсягів виробництва у галузі рослинництва.

Верифікацію краще здійснити за допомогою трьох інструментів: PEST – аналіз. Дозволяє виявити основні макроекономічні чинники, що впливають на досліджуваний ринок. Інструмент призначений для виявлення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) і технологічних (Technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії. Політика вивчається тому, що вона впливає на владу, яка в свою чергу визначає середовище компанії і отримання ключових ресурсів для її діяльності. Основна причина вивчення економічних чинників – це створення картини розподілу ресурсів на рівні держави, яка є найважливішою умовою діяльності підприємства. Не менш важливі споживчі переваги визначаються за допомогою соціального компонента PEST-аналізу. Останнім чинником є технологічний компонент. Метою його дослідження прийнято вважати виявлення тенденцій у технологічному розвитку, які часто є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів. Метод 1000x1000 дозволить оцінити сегменти ринку і ключові фактори успіху в галузі. Методика дозволить провести поділ сегментів ринку на привабливі і непривабливі за низкою

критеріїв (поточний розмір ринку або сегмента, бажання покупців платити і т.д.) і вибрати найбільш цікаві для подальшої роботи.

SWOT-аналіз доцільно проводити на заключному етапі загального аналізу, він дозволяє з одного боку верифікувати гіпотези, отримані з попередніх досліджень, а з іншого – систематизувати результати досліджень і сформулювати передумови стратегічних альтернатив.

В умовах глобалізації та нестабільного зовнішнього середовища у підприємств виникає необхідність застосування ефективного механізму стратегічного управління для забезпечення стійкого функціонування. Динамічний розвиток сучасного ринку та стрімкий вплив науково-технічного прогресу посилюють необхідність стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств. Міжнародна конкуренція, поширення іноземних товарів на українському ринку, зниження конкурентоспроможності продукції вітчизняного виробництва зумовлюють розгляд стратегічного управління як першочергової управлінської проблеми, вирішення якої забезпечить стабільний розвиток агроформувань у економічному середовищі. Незважаючи на трансформацію підходів, принципів та завдань планування в умовах ринку, незмінним залишається розуміння керівництва щодо необхідності розроблення стратегій сільськогосподарського підприємства на всіх етапах його розвитку. Також виникає необхідність адаптації класичних підходів щодо управління портфелем бізнесу до особливостей функціонування сільськогосподарських підприємств.

Поява моделі або матриці БКГ стала логічним завершенням дослідницької роботи, проведеної у 60-х роках ХХ століття фахівцями Бостонської консультативної групи (Boston Consulting Group) в сфері стратегічного планування. В основі матриці БКГ лежить модель життєвого циклу товару, відповідно до якої товар у своєму розвитку проходить чотири стадії: вихід на ринок (товар-"проблема"), зростання (товар-"зірка"), зрілість (товар-"дійна корова") і спад (товар-"собака").

Для оцінки конкурентоспроможності окремих видів бізнесу в матриці БКГ використовуються два критерії: темп зростання галузевого ринку; відносна частка ринку. Темп зростання ринку визначається як середньозважене значення темпів зростання різних сегментів ринку, в яких діє підприємство, або приймається рівним темпу зростання валового національного продукту. Темпи зростання галузі 10 % і більше зазвичай розглядаються як високі. Проте для сільського господарства, де життєві цикли товарів подовжені і не відповідають класичній кривій, такими можуть вважатися темпи зростання більше 5 %. Відносна частка ринку визначається діленням частки ринку підприємства на частку ринку найбільшого конкурента

Значення частки ринку, що дорівнює 1, відокремлює продукти – ринкові лідери – від послідовників. Таким чином, здійснюється розподіл підрозділів бізнесу (окремих продуктів) на чотири різні групи, згадані вище.

В основі матриці БКГ лежать два припущення:

– бізнес, який має значну, вагому частку ринку, набуває в результаті дії ефекту досвіду конкурентну стратегічну перевагу щодо витрат виробництва. Звідси випливає, що найбільший конкурент має найбільшу рентабельність продажу за ринковими цінами і для нього фінансові потоки максимальні;

– присутність на зростаючому ринку означає підвищену потребу у фінансових коштах для розвитку, тобто оновлення та розширення виробництва, активного просування товарів і т.д. Якщо темп зростання ринку невеликий, наприклад зрілий ринок, то товар не потребує значного фінансування.

У тому випадку, коли обидві гіпотези виконуються, можна виділити чотири групи ринків товару, відповідні різним пріоритетним стратегічним цілям і фінансовим потребам [237]:

"Проблеми (знаки питання)" (швидке зростання / мала частка): товари цієї групи можуть виявитися дуже перспективними, оскільки ринок розширюється, але вимагають значних коштів для підтримки зростання. Стосовно до цієї групи продуктів необхідно вирішити: збільшити частку ринку даних товарів або припинити їх фінансування.

"Зірки" (швидке зростання / висока частка) – це ринкові лідери. Вони приносять значний прибуток завдяки своїй конкурентоспроможності, але також потребують фінансування для підтримки високої частки ринку.

"Дійних корів" (повільне зростання / висока частка): товари, здатні принести більше прибутку, ніж необхідно для підтримки їх росту. Вони є основним джерелом фінансових коштів для диверсифікації та наукових досліджень. Пріоритетна стратегічна мета – "збір врожаю".

"Собаки" (повільне зростання / мала частка) – це продукти, які знаходяться в не вигідному положенні по витратах і не мають можливостей зростання. Збереження таких товарів пов'язано зі значними фінансовими витратами при невеликих шансах на поліпшення становища. Пріоритетна стратегія – припинення інвестицій і скромне існування.

В ідеалі збалансований номенклатурний портфель підприємства повинен включати 2–3 товари – "дійні корови", 1–2 – "Зірки", кілька "проблем" в якості «точок зростання» на майбутнє і, можливо, невелике число товарів-"собак". Надлишок старіючих товарів вказує на небезпеку спаду, навіть якщо поточні результати діяльності підприємства відносно гарні. Надлишок нових товарів може призвести до фінансових ускладнень.

Така класична матриця БКГ має значення як інструмент стратегічного планування для тих сільськогосподарських підприємств, які за відносною ринковою часткою окремих стратегічних господарських підрозділів наближаються до значення 1. Це, як правило, стосується агрохолдингів, а також великих підприємств як за кількістю працюючих, так і за кількістю оброблюваних земель і за масштабами (обсягами) виробництва. У такому разі спрацьовує ефект масштабу. Велике підприємство може працювати з нижчими витратами, ніж дрібне, за рахунок технологічних переваг і вищої продуктивності [215 с. 147]. Проте феномен зниження витрат залежить не лише від масштабів виробництва, адже «... при збільшенні обсягу виробництва рівень знань, досягнутий у ході нагромадження виробничого досвіду,

найчастіше приводив до знаходження додаткових шляхів підвищення ефективності виробництва і навіть до зниження витрат» [215, с. 148].

Для середніх і малих сільськогосподарських підприємств такий методичний підхід застосовувати некоректно, оскільки, по-перше, у господарському портфелі таких підприємств переважають традиційні культури, що не відповідають класичному життєвому циклу; по-друге, такі підприємства не є активними конкурентами на ринку; по-третє, вони, як правило, не здатні забезпечити підвищену потребу у фінансових коштах для розвитку, тобто оновлення та розширення виробництва, активного просування товарів; і по-четверте, такі підприємства, як правило, не мають у складі управлінського персоналу висококваліфікованих кадрів, що володіють сучасними інструментами маркетингу.

У портфелі бізнесу в умовах сучасних конкурентних ринків виділяють наступні траєкторії (сценарії) розвитку (рис. 3.5):

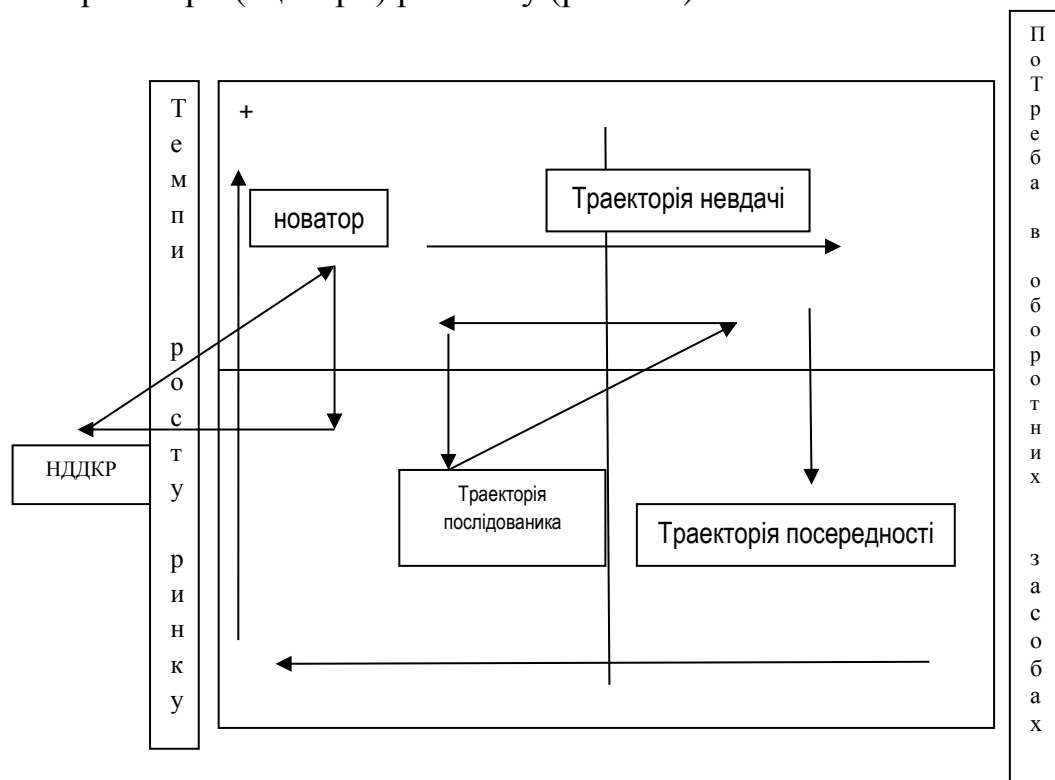


Рис. 3.5. Матриця БКГ з можливими траєкторіями розвитку\*

Примітка. \*Побудовано авторами на основі [215; 237]



"Траєкторія нового товару новатор)". Інвестуючи в НДДКР кошти, одержувані від "дійних корів", підприємство виходить на ринок з принципово новим товаром, який займає місце «зірки».

"Траєкторія послідовника". Засоби від "дійних корів" інвестуються в товар-"проблему", на ринку якого домінує лідер. Підприємство дотримується агресивної стратегії нарощування частки ринку, і товар-"проблема" перетворюється в "зірку".

"Траєкторія невдачі". Внаслідок недостатнього інвестування товар-зірка, втрачає лідируючі позиції на ринку і стає товаром-"проблемою".

"Траєкторія посередності". Товару-"проблемі" не вдається збільшити свою частку ринку, і він вступає в наступну стадію (товар-"собака").

Збалансований товарний портфель сільськогосподарського підприємства повинен включати 2–4 і більше товари-"дійні корови", 1–2 – "зірки" (проте їх може і не бути, якщо це мале або середнє підприємство без достатнього обсягу фінансування та активної інноваційної діяльності), 2–3 "знаки питання" в якості «точок зростання» на майбутнє і, можливо, невелике число товарів - "собак". Балансування товарного портфеля сільськогосподарського підприємства має значною мірою залежати від коливань ринкового попиту, цін та доходності окремих видів продукції у даний період часу.

Основні рекомендації матриці БКГ по корпоративному портфелю представлені в таблиці 3.16.

Таблиця 3.16

**Рекомендації щодо формування стратегій згідно матриці БКГ\***

Темпи зростання ринку	Відносна частка ринку	Головні стратегії	Похідні (функціональні) стратегії	Застосування щодо стратегічних господарських підрозділів
Високі	Будь-яка	Зростання	Інвестування	«Зірки», «Знаки питання»
Незначний ріст або скорочення	$\geq 1$	Стабілізації (стримування)	«Зняття вершків»	«Дійні корови»»
Незначний ріст або скорочення	$\leq 1$	Скорочення (відступ)	Деінвестування	«Собаки», «Знаки питання»

Примітка. \*Сформовано авторами

Матриця БКГ допомагає виконанню двох функцій: прийняття рішень по намічених позиціях на ринку і розподілу стратегічних засобів між різними зонами господарювання в майбутньому.

Серед переваг матриці БКГ, як інструменту стратегічного управління, перш за все, варто відзначити її простоту. Матриця вельми корисна при виборі між різними СГП, визначенні стратегічних позицій і при розподілі ресурсів на найближчу перспективу.

Однак, через простоту, матриця БКГ володіє двома істотними недоліками: всі СГП, положення в яких компанії аналізується за допомогою матриці БКГ повинні знаходитися в однаковій фазі розвитку життєвого циклу; всередині стратегічних зон господарювання конкуренція повинна відбуватися таким чином, щоб використовуваних показників було досить для визначення міцності конкурентних позицій компанії.

Якщо перший недолік є фатальним, тобто СГП, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу, не можуть бути проаналізовані за допомогою даної матриці, то другий недолік цілком може бути усунутий. В процесі вдосконалення матриці БКГ авторами пропонувалися абсолютно різні показники. Основні представлені в таблиці 3.17.

Таблиця 3.17

**Параметри оцінювання стратегічного положення за допомогою  
матриці БКГ\***

№	Об'єкт оцінювання	Показник
1	галузь	Темпи зростання попиту
2		Темпи зростання ринку
3		Привабливість галузі (сфери бізнесу)
4	підприємство	Відносна ринкова частка
5		Конкурентспроможність СГП
6		Майбутня конкурентна позиція підприємства на ринку

Примітка. \*Сформовано авторами

Показник майбутньої конкурентоспроможності підприємства на ринку визначається відношенням очікуваного доходу на капітал і оптимального (або

базового) доходу на капітал. Фактично це прогнозована рентабельність капіталу компанії або ж аналіз тенденції зміни цього показника в останні роки.

У загальному випадку привабливість СГП може бути розрахована, виходячи зі співвідношення [232]:

$$\text{Привабливість СГП} = aG + bP + cO - dT, \quad (3.2)$$

де  $a$ ,  $b$ ,  $c$  і  $d$  - коефіцієнти відносного внеску кожного фактора (в сумі складають 1,0),

$G$  – перспективи росту ринку,

$P$  – перспективи рентабельності на ринку,

$O$  – позитивні впливи з боку навколишнього середовища,

$T$  – негативні впливи з боку навколишнього середовища.

Розробка стратегій сільськогосподарських підприємств має враховувати оцінку рівня ефективності їх господарської діяльності, оскільки це впливає на формування й використання фінансових ресурсів підприємства. Тому розглянемо та проаналізуємо показники ефективності господарської діяльності на прикладі конкретних підприємств Хмельницької області протягом 2013–2015 рр. (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

**Показники ефективності діяльності агроформувань Хмельницької області протягом 2013-2015 рр. (в середньому за три роки)\***

Агроформування	Виручка від реалізації, тис. грн	Валовий прибуток, тис. грн	Рівень рентабельності сільськогосподарського виробництва, %
ТОВ «Оболонь Агро» Чемеровецького району	140745	16899	10,4
СГК «Летава» Чемеровецького району	38237	7527	24,5
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке» Кам'янець-Подільського району	14817	13	0,1

Примітка. \*Сформовано авторами

Аналіз показників ефективності господарювання свідчить, що у середньому протягом 2013–2015 років найбільш ефективно провадило свою господарську діяльність підприємство СГК «Летава» Чемеровецького району,

що свідчить про високу ефективність використання ресурсів та додатньо стійке конкурентне становище зазначеного підприємства на ринку агропродовольчої продукції. Виходячи з середнього рівня рентабельності, можна стверджувати, що стратегію зростання доцільно використовувати для двох досліджуваних підприємств (ТОВ «Оболонь Агро» та СГК «Летава» Чемеровецького району). Для СТЗОВ ВФ «Гуменецьке» слід обрати з альтернативних варіантів – стратегію стабілізації та активного пошуку конкурентних переваг або стратегію горизонтальної інтеграції.

Для більш ефективної діяльності аграрних формувань важливим є застосування таких стратегій зростання, як: стратегії інтенсивного росту (стратегії розширення меж ринку, оновлення асортименту, підвищення якості продукції, впровадження нових технологій та сортів рослин); стратегії підтримки конкурентних переваг (селективної спеціалізації, підтримка існуючих напрямів розвитку, модифікація продукції, впровадження нових більш продуктивних сортів рослин).

Розглянемо процес формування матриці БКГ для досліджуваних сільськогосподарських підприємств Хмельницької області. Вивчення структури асортименту показало, що підприємства є співставними для порівняння ринкових позицій. Проте побудова матриці за класичними ознаками (темпи зростання ринку та відносна ринкова частка) виправдана з методичної точки зору лише для середніх та великих підприємств, кокурентні дії яких на ринку є значимими для інших гравців. Таким підприємством є, зокрема, ТОВ «Оболонь-Агро» (табл. 3.19).

*Таблиця 3.19*

**Характеристика бізнес-областей ТОВ «Оболонь-Агро» на ринку агропродовольчої продукції\***

Господарський підрозділ	Обсяг продажу, тис. грн.	Темпи росту ринку (за 2014-2016 рр.)	Найбільші конкуренти підприємства у даній бізнес-сфері	Відносна ринкова частка
Зернові та зернобобові	126679	10	«Енселко Агро» (Кернел Груп)	0,43

## Продовження таблиці 3.19

Соняшник	12237	2,8	Сварог Вест Груп ТОВ «Лотівка Еліт»	0,095
Соя	14313	5,6	ТОВ Агрофірма «Обрій»	0,016
Ріпак озимий	28571	2,5	Холдинг Мрія Енселко Агро	0,23
Плоди (зерняткові, кісточкові)	5607	15,8	ПП «Аграрна компанія 2004»	0,095
Велика рогата худоба	4182	-7	ТОВ «Подільський господар»	0,38
Свині	12600	2	ПП «Аграрна компанія 2004»	0,17
Молоко	10974	3,5	ТОВ «Подільський господар»	0,1

Примітка. \*Розраховано авторами на основі даних таблиці та даних щодо обсягів продажу продукції основними конкурентами

Модель БКГ для розглянутих сфер діяльності ТОВ «Оболонь-Агро» виглядає наступним чином (рис. 3.6).

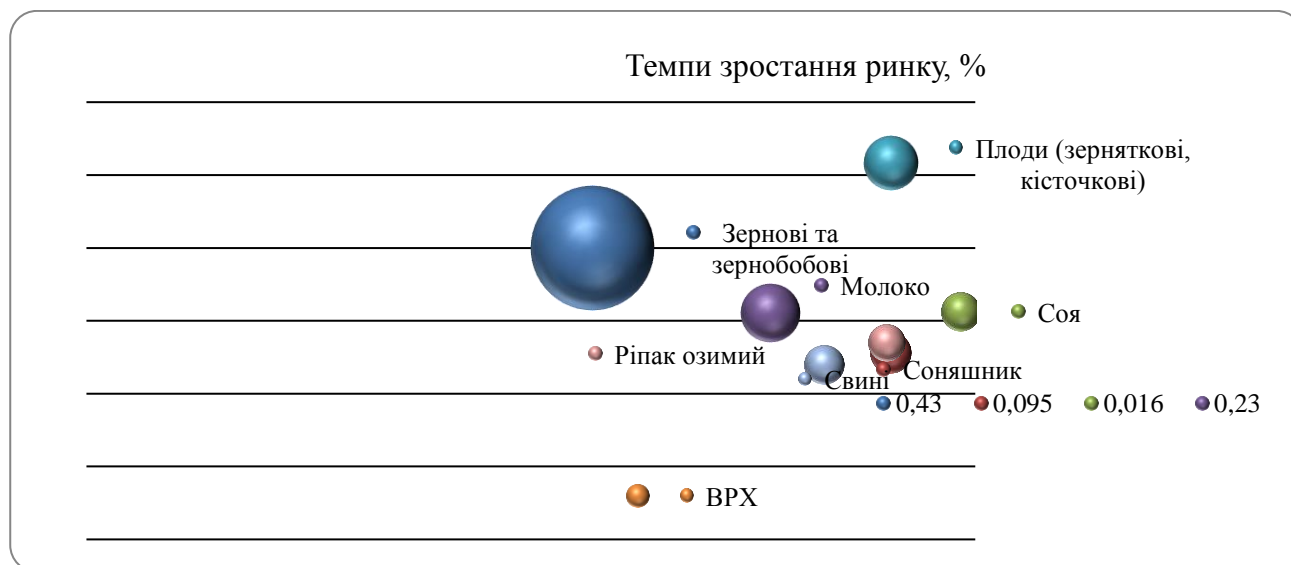


Рис. 3.6. Матриця БКГ за класичною побудовою для ТОВ «Оболонь-Агро»\*

Примітка. \*Побудовано авторами

При цьому ми приймаємо точку поділу вертикальної осі на перспективні і малоперспективні ринки на рівні 5 %, як зазначалося вище, а по горизонтальній вважатимемо значенням поділу відносну ринкову частку, що дорівнює 0,4.

Таким чином, з рис. 3.4 ми бачимо, що господарський портфель ТОВ «Оболонь-Агро» частково збалансований. СГП «Зернові та зернобобові» знаходиться на межі «Зірок» і «Дійних корів», виступаючи на підприємстві основним джерелом надходження коштів для розвитку інших товарних груп. СГП «ВРХ», хоча й знаходиться на ринку, що звужується, проте все ж не потребує вилучення з портфеля бізнесу. До «Знаків питання» належать плоди, відносяться до надзвичайно перспективного ринку. У цьому випадку керівництву підприємства необхідно ретельно вивчити попит на окремі види та сорти плодів і ягід та здійснювати пошук оптимальних каналів розподілу. Перспективними є також вирощування озимого ріпаку та сої.

З метою підтвердження вибору стратегій розвитку господарських підрозділів агроформування доцільно також застосувати модифіковану матрицю, що будується за параметрами темпи росту ринку/частки в обсязі продажу (реалізації) – табл. 3.20.

Таблиця 3.20

**Вихідні дані для побудови модифікованої матриці БКГ для ТОВ  
«Оболонь-Агро»\***

Господарський підрозділ	Частка в обсязі продажу	Рентабельність
Зернові та зернобобові	54,4	38,4
Соняшник	5,8	36,2
Соя	5,3	45,2
Ріпак озимий	12,3	45
Плоди (зерняткові, кісточкові)	10,3	31
Велика рогата худоба	1,8	-31,4
Свині	5,4	4,8
Молоко	4,7	15,6

Примітка. \*Сформовано авторами

На основі табличних даних побудуємо матрицю з використанням редактора ППП Excel (рис. 3.7).

Таким чином, модифікована матриця БКГ підтверджує пріоритетність розвитку виробництва продукції рослинництва в ТОВ «Оболонь Агро»,

причому господарським підрозділом – джерелом фінансування є виробництво зернових.

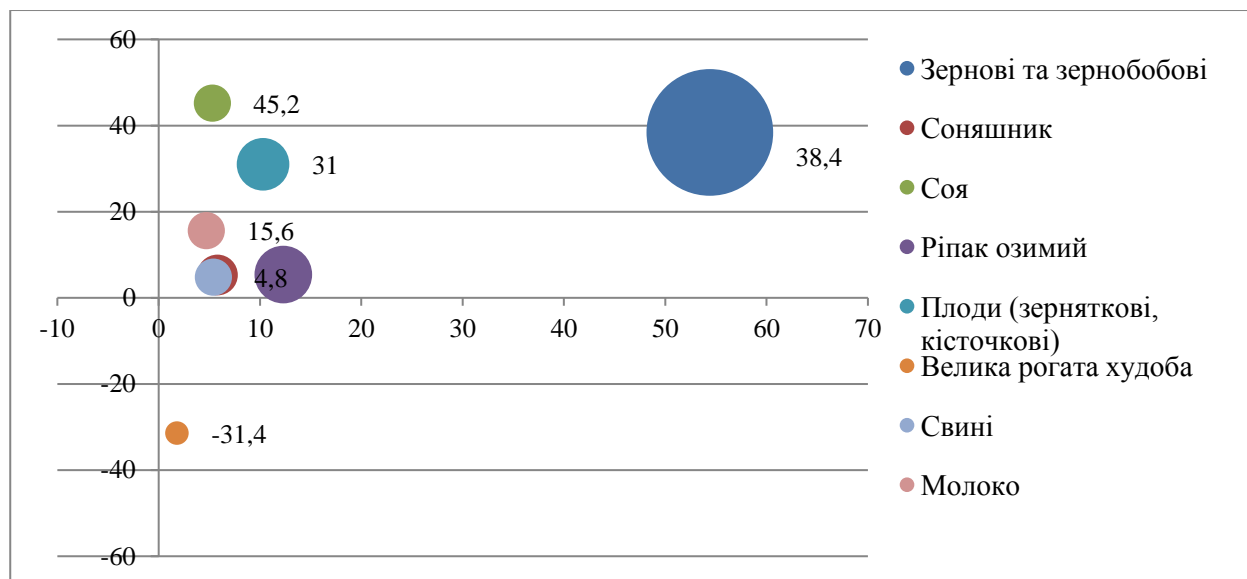


Рис. 3.7. Модифікована матриця БКГ для ТОВ «Оболонь-Агро»\*

Примітка. \*Побудовано авторами

Перспективним є також вирощування ріпаку, сої, плодів (зерняткових та кісточкових). Щодо виробництва соняшнику, потрібно здійснити прогнозування розвитку ринків і, ймовірно, пошук додаткових каналів реалізації. З галузі тваринництва доцільно розвивати молочне скотарство та свинарство, підтримуючи виробництво ВРХ на стабільному рівні або поступово звужуючи його. Для малих сільськогосподарських підприємств доцільно використовувати модифіковану матрицю БКГ, оскільки вони не є сильними гравцями на ринку, і їх відносна ринкова частка не є значимим параметром у процесі розвитку.

### 3.3. Механізм реалізації маркетингових стратегій зростання аграрних формувань

Сільське господарство – відносно консервативна галузь, з обмеженим переліком продукції, що випускається, та належить до товарів першої

необхідності. Тому випуск таких товарів крім отримання прибутку від їх реалізації має й іншу мету, пов'язану з продовольчою безпекою та соціальним благополуччям і розвитком села. Зростання виробництва сільськогосподарської продукції у певному регіоні за рахунок пріоритетного розвитку малих і середніх аграрних формувань сприятиме зростанню зайнятості та підвищенню рівня доходів населення. Тому виробництво сільськогосподарської продукції має розглядатися, перш за все, як стратегічна галузь і її регулюванням має займатися держава. Таким чином, першою складовою механізму реалізації стратегій зростання є механізм державного регулювання (рис. 3.8).

Основним напрямком державного регулювання сільськогосподарського виробництва, на наш погляд, повинно бути фінансове оздоровлення підприємств (*Блок 1А*). Зношеність технічних засобів призведе до необхідності в доступному для огляду майбутньому займатися переозброєнням виробництва.

Ці завдання неможливо вирішити без державного регулювання діяльності агроформувань, сприяння залученню інвестицій.

До 1990 р. держава спрямовувала на фінансування сільськогосподарського виробництва більше 15 % ВВП. Різде скорочення інвестування в цю галузь багато в чому визначило сьгоднішнє становище агроформувань. Для більшості з них можливості інвестування слід шукати переважно поза державними джерелами.

Протягом 2010–2015 рр. обсяг освоєння капітальних інвестицій в економіці України збільшився на 146,8 %, у т. ч. в сільському господарстві з 12,1 до 27,08 млрд грн, або в 2,2 раза [172]. У 2016 році обсяги інвестицій в агросектор були найбільшими серед інших видів економічної діяльності. Але, необхідно відзначити, що протягом 2012–2014 рр. відбулося зниження активності інвесторів, у т.ч. в аграрному секторі. Також варто відмітити, що спостерігається позитивна динаміка у зростанні питомої ваги сільського господарства в загальному обсязі капітальних інвестицій з 7,1 до 10,8 %. У розрізі галузей в сільському господарстві на частку рослинництва припадає 70–75 % загальних інвестицій [172].



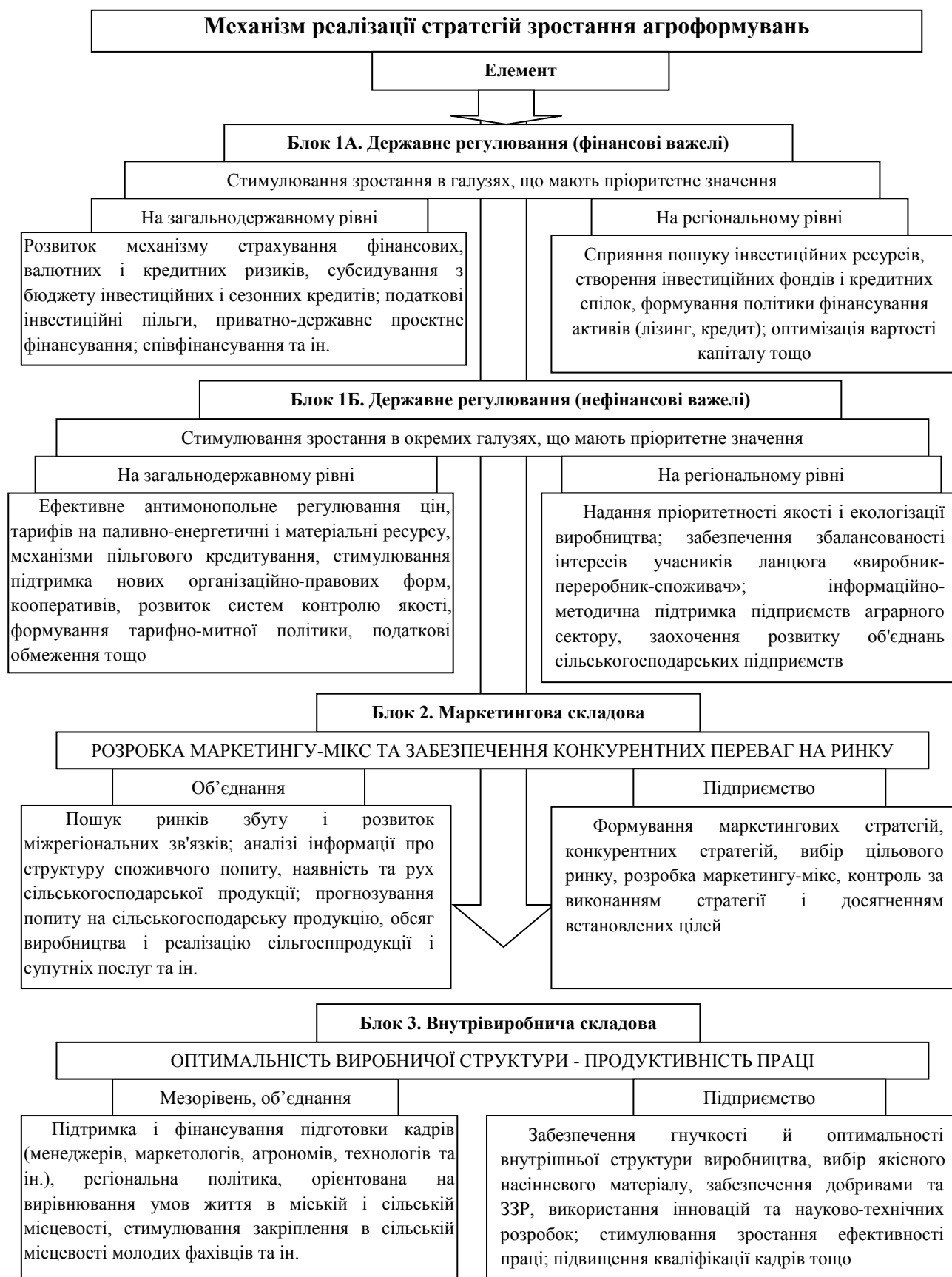


Рис. 3.8. Складові механізму реалізації маркетингових стратегій зростання\*

Примітка. \*Сформовано авторами

За підсумками 2017 року у сільському, лісовому та рибному господарстві освоєно 57,8 млрд гривень капітальних інвестицій, що на 30,7 % більше, ніж у 2016 році. Загалом частка капітальних інвестицій у сільське господарство склала 14 % від загального обсягу. Основним джерелом фінансування капітальних інвестицій залишаються власні кошти підприємств та організацій, за рахунок яких освоєно в межах 70 % загального обсягу.

В цілому можна відмітити, що обсяги інвестицій в сільське господарство залишаються не достатніми. До проблем активізації інвестиційної діяльності в Україні та зокрема в сільському господарстві можна віднести такі групи факторів, як політико-правові (неврегульованість та недосконаленість інвестиційного законодавства; політична нестабільність; непередбачуваність і непрозорість державної політики; корумпованість та криміналізація влади), фінансово-економічні (обтяжлива фіскальна та митна політика держави; нестабільність національної грошової одиниці; криза фінансово-банківської системи; незбалансованість державного бюджету; нерозвиненість фондового ринку; низький рівень доходів підприємств та населення; брак внутрішнього інвестування; відтік іноземного капіталу з вітчизняних підприємств) та інституційно-організаційні (відсутність розвиненої мережі інституційних інвесторів; недосконалість галузей інфраструктури інвестиційного ринку; недостатнє висвітлення інформації про учасників інвестиційного процесу; обтяжливість процедур реєстрації, оподаткування, ліцензування, сертифікації підприємницької діяльності) [238].

Інвестування сільськогосподарських підприємств забезпечується через внутрішні і зовнішні джерела. До внутрішніх джерел відносять нерозподілений прибуток, статутний і резервний капітал, амортизаційні відрахування, страхові суми відшкодування збитків, орендна плата тощо. До зовнішніх джерел відносять банківські кредити, бюджетне фінансування, інвестиційний лізинг, внески зарубіжних інвесторів до статутного фонду, емісія акцій компаній. Залучення бюджетних коштів в аграрну сферу є важелем державного регулювання, спрямоване на забезпечення продовольчої безпеки, попит,

пропозицію, ціноутворення, ефективність виробництва, зайнятість населення, функціонування соціальної сфери, впровадження інновацій тощо. Залучення ж приватного капіталу відбувається переважно у виробничу сферу з високим рівнем окупності. Прикладом є інвестиційна привабливість галузі рослинництва. Головним джерелом фінансування капітальних інвестицій в сільському господарстві залишаються власні кошти підприємств та організацій. Але в сучасних економічних умовах господарювання вони суттєво обмежені.

Найбільш активними інвесторами в Україні фахівці вважають великі та середні агрохолдинги, в яких зосереджено понад 10 тис. га землі, а також Європейський банк реконструкції і розвитку (ЄБРР) та Міжнародну фінансову корпорацію. У 2015 році ЄБРР інвестував в сільське господарство України 184 млн євро, а Міжнародна фінансова корпорація близько 200 млн доларів. Учасники аграрного ринку активно інвестують у розвиток логістики, інфраструктури, будівельну діяльність, системи якості й людський капітал.

Необхідною умовою зростання в аграрній сфері, що здатна підняти розвиток агроформувань на більш високий рівень, є активізація інвестиційної діяльності, а саме збільшення капітальних інвестицій. Незважаючи на те, що показники (темپ приросту інвестицій в основний капітал і темп приросту валової продукції сільського господарства) схильні до циклічних змін, між їх змінами простежується взаємозв'язок.

Таким чином, зростання агроформувань, забезпечення їх високої результативності нерозривно пов'язані з активізацією інноваційних процесів. Розвиток людського капіталу, підвищення мотивації праці та інноваційна діяльність в сучасних умовах є основними факторами розвитку й зростання агроформувань, максимальне використання якого в нашій країні є необхідною умовою забезпечення сталого розвитку аграрного сектору.

Крім державного регулювання, що ставить за мету надання фінансової підтримки, необхідно розробити заходи щодо інформаційно-методичної підтримки підприємств аграрного сектору (*Блок 1Б*).

Необхідно заохочувати розвиток різного роду об'єднань агроформувань, з виділенням єдиної інформаційно-методичної компоненти, що дозволяє організувати взаємодопомогу підприємств всередині об'єднання, а також створити передумови для оптимального використання засобів виробництва, яке можливе на базі обґрунтованого вибору типу розміщення виробничого і соціально-побутового комплексу.

Виробнича потужність аграрного формування цілком залежить від його ресурсної бази: готівки і залучених ресурсів праці, матеріально-технічних засобів і земельних площ. Звідси випливає, що необхідно підтримувати, насамперед, підприємства, які мають найбільшу ресурсну базу. Однак при цьому необхідно враховувати ступінь підприємницького ризику при збільшенні виробництва за рахунок державної підтримки, а також конкурентну стійкість господарства і гнучкість створюваної в ньому структури виробництва.

Отже, другим елементом механізму реалізації стратегій зростання є виробнича складова (*Блок 2* – підбір оптимальної структури посівних площ, вибір якісного насінневого матеріалу, забезпечення добривами та засобами захисту рослин, використання інновацій та науково-технічних розробок тощо).

Гнучкість і оптимальність внутрішньої структури виробництва визначається, перш за все, власниками господарств, оскільки специфіка в кожному конкретному агроформуванні унікальна. Однак на рівні районів необхідно створювати набір організаційно-правових форм і варіантів устрою виробництва сільськогосподарських підприємств. Таким чином, створюється передумова для створення навчально-консультаційних центрів при районних органах управління. Ці центри крім консультацій можуть проводити різного роду експертні оцінки і виробляти рішення щодо поліпшення функціонування і організації виробництва. Ці центри повинні виконувати наступні функції: 1) допомагати в оформленні звітності; 2) здійснювати навчально-практичну діяльність, спрямовану на освоєння низьковитратних технологій виробництва на базі існуючих в господарстві ресурсів; 3) визначати ринки збуту і розвивати

міжрегіональні зв'язки; 4) здійснювати антикризове управління підприємствами (консалтингова підтримка).

Фінансування таких центрів може бути побудовано за аналогією обов'язкового страхування. Працівники центру будуть надавати послуги для підприємств безкоштовно, а розплачуватися за них буде спеціальний фонд обов'язкового страхування. Це дозволить отримати якісну і кількісну характеристику потреб підприємств як по регіонах, так і по країні в цілому.

Ще однією важливою підсистемою виробничої складової механізму реалізації стратегії є ефективність управління агроформуваннями. На сьогодні ефективність управління ними залежить від форми власності, організаційно-правової форми, масштабів діяльності, проте в цілому рівень ефективності управління малими й середніми підприємствами не можна вважати достатньо високим [236]. Поточний рівень стратегічного управління агроформуваннями також характеризується особливостями: 1) мотиви участі в зміні стратегій розвитку в основному визначаються економічними інтересами працівників; 2) можливість успішної реалізації стратегій ускладнена несформованістю ринку землі та орендними відносинами; 3) в агроформуваннях, особливо малих і середніх, скоротилися грошові і зросли натуральні виплати в рахунок оплати праці, що призводить до зниження трудової мотивації працівників; 4) інвестиційна привабливість аграрного підприємництва залежить від галузі і масштабів діяльності виробників, переважна більшість малих агроформувань не можуть отримати скільки-небудь істотного фінансування з недержавних джерел [236].

У механізмі реалізації маркетингових стратегій аграрних формувань ключове місце займають маркетингові структури різного рівня і перш за все – рівня господарюючого суб'єкта, розроблені та втілені заходи згідно елементів комплексу маркетингу (Блок 3). Таким чином, третім елементом механізму реалізації стратегій є маркетинговий механізм для виготовлення продукції, що користується попитом, та успішного її просування від виробника до споживача.

На нашу думку, успішній реалізації маркетингових стратегій зростання аграрних формувань значною мірою може сприяти формування централізованої структури управління збутом з розвиненими функціональними підрозділами, що дозволяють обирати канали розподілу продукції через оптову, дрібнооптову або роздрібну торговельну мережу і здійснювати оперативну посередницьку діяльність в каналах товароруку. Проте така пропозиція є переважно дієвою для великих підприємств. Для малих та середніх аграрних формувань доцільним є виконання вказаних функцій маркетологом або їх розподіл між керівником підприємства і його заступниками, іншими управлінськими працівниками.

При сучасній динаміці та перспективах розвитку агропродовольчих ринків відділ маркетингу в агроформуваннях найдоцільніше конструювати за функціональною ознакою, що дає можливість чітко розмежовувати функції і виконувати конкретні завдання. При цьому для координації маркетингової діяльності аграрні формування повинні взаємодіяти з районними маркетинговими службами та/або маркетинговим центром, що сприятиме у вирішенні завдань просування ними продукції на ринок.

Основні функції, які повинні виконувати районні маркетингові служби полягають в наступному: аналіз інформації про структуру споживчого попиту, наявність та рух сільськогосподарської продукції; прогнозування споживчого попиту на продукцію, обсяг її виробництва і реалізацію; здійсненні взаємодій районних маркетингових служб між обласним центром і агроформуваннями району (одна з ключових функцій); здійсненні взаємодій маркетингових служб з торговими та заготівельними підприємствами; організації торгово-збутової мережі агроформувань району; здійсненні заходів з відбору клієнтів по каналах руку товару; вироблення оптимальної схеми відносин між підприємством, посередником, покупцем; проведенні консультації та роз'яснення з питань побудови бізнес-планів і розробленні маркетингових планів щодо просування агропродовольчої продукції та їх виконання.

Важлива умова провадження успішної маркетингової діяльності на районному рівні – це створення єдиного інформаційного простору, завдяки

чому агроформування мають забезпечуватися оперативною інформацією (на комерційній основі).

Дослідження показують, що для успішної реалізації стратегій зростання агроформувань, подальшого вдосконалення матеріальної бази та організаційно-правових форм діяльності в Хмельницькій області повинні бути створені:

1. Інституційні умови – тобто відповідне законодавство і установи, що забезпечують збереження, виконання та розвиток «правил гри» підприємств різних форм господарювання та інших учасників ринкових відносин.

2. Механізм підтримки цін і доходів в галузі, а також механізм стимулювання і підтримки ефективної роботи агроформувань, постачальницька, збутова та інформаційно-консультативна інфраструктура.

3. Внутрішні умови – висококваліфікований управлінський персонал, що володіє сучасними методами ринкових досліджень та стратегічного маркетингу прозорі та зрозумілі відносини власності й розподілу доходів.

4. Умови для економічної інтеграції аграрних формувань, що сприяють зростанню обсягів виробництва, ринкових часток, прибутковості, зниженню трансакційних та інших витрат.

5. Передумови здійснення структурних змін у виробництві, товарному портфелі агроформування, що визначаються регіональними умовами та інтересами товаровиробників.

6. Умови для розробки, реалізації і контролю стратегічних програм розвитку та зокрема, маркетингових стратегій.

Стратегію зростання можна реалізувати на основі інтенсивного росту або інтенсифікації ринкових зусиль підприємства за наявних ресурсів; інтеграційного розвитку, або розширення діяльності підприємства через контроль чи приєднання до нього інших підприємств; диверсифікації, або розширення сфер діяльності підприємства на ринках нових товарів за межами галузі. Для здійснення запропонованої стратегії необхідні додаткові вкладення в розвиток перспективних галузей виробництва, завоювання більшої частки ринку, повніше використання державної підтримки, використання засобів

формування попиту і стимулювання збуту, застосування передових досягнень у техніці, технології, організації управління та маркетингу.

Для реалізації стратегії інтеграції досліджуваними аграрними формуваннями доцільним є створення маркетингового кооперативу у Кам'янець-Подільському районі Хмельницької області. Механізм створення такого кооперативу наведено на рис. 3.9.

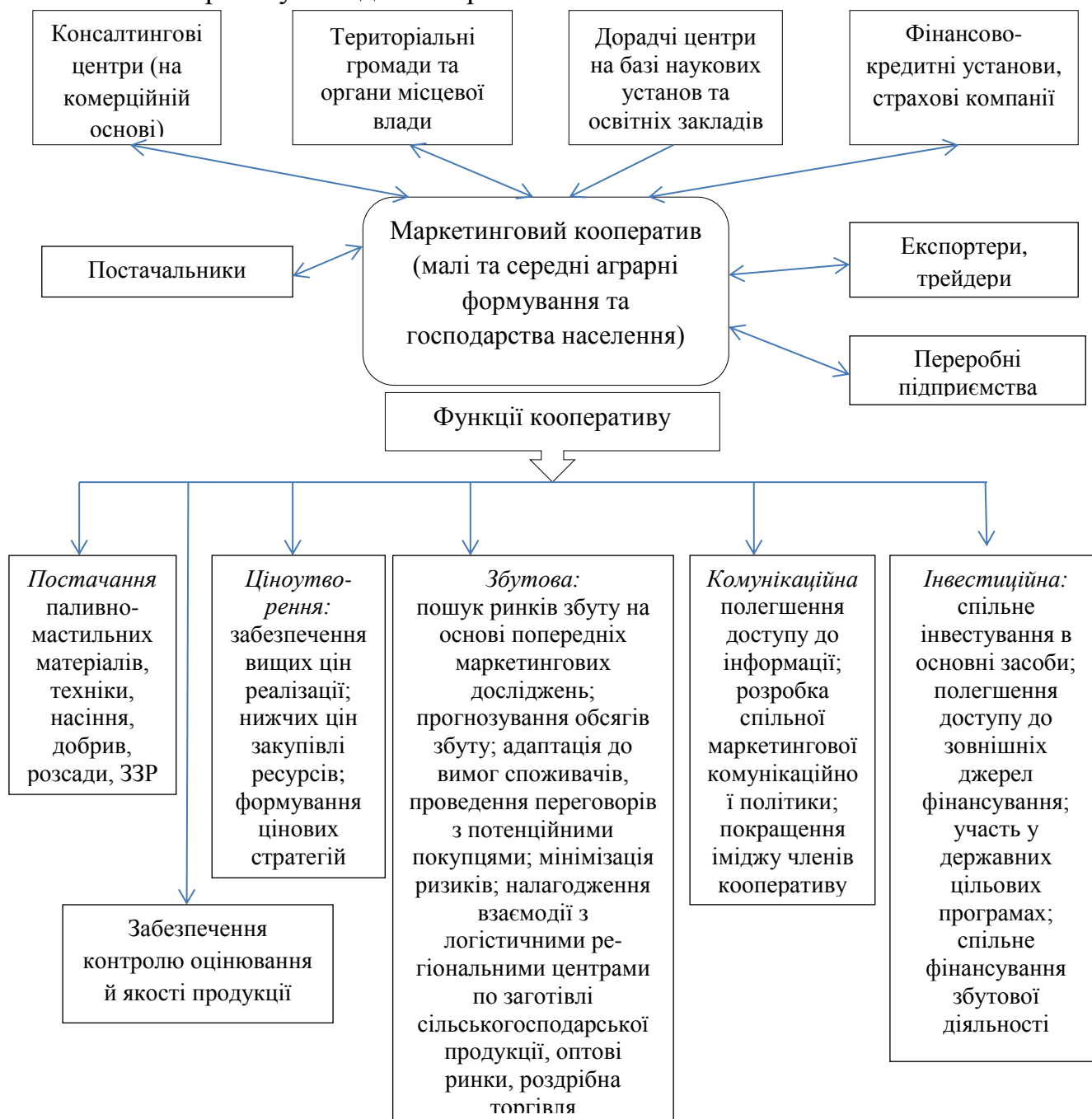


Рис. 3.9. Механізм створення й функціонування маркетингового кооперативу на базі аграрних формувань\*

Примітка. \*Сформовано авторами на основі [239, с. 67; 240, с. 327]



Основними шляхами стратегічного розвитку аграрних формувань повинні стати: науково обґрунтована система ведення господарства відповідно до природно-кліматичних та економічних умов з урахуванням розвитку на перспективу; створення міцної матеріально-технічної бази відповідно до обсягу і структури виробництва продукції, системи машин для забезпечення комплексної механізації виробничих процесів, переведення виробництва продукції на промислову основу; селекція і насінництво, виведення нових і поліпшених районованих сортів культур, проведення робіт для одержання високоякісного насіння сільськогосподарських культур; впровадження науковообґрунтованих систем землеробства; максимальне зменшення витрат при збиранні врожаю, транспортуванні, зберіганні, переробці та реалізації продукції; спеціалізація сільськогосподарського виробництва як умова концентрації фінансово-матеріальних і трудових ресурсів на виробництві основних видів продукції; створення інформаційно-обчислювальної системи планування, обліку, звітності та оперативного управління виробництвом на базі сучасної комп'ютеризації [241, с. 348]. Вибір ефективної стратегії зростання, що відповідає ресурсам і можливостям конкретного аграрного формування, врахування результатів аналізу показників діяльності забезпечить йому стійку конкурентну позицію на ринку.

У роботах науковців щодо реалізації маркетингових стратегій розглянуті питання удосконалення організаційних структур, розробки бюджетів підприємства, управління за цілями, організаційної культури, розробки поточних планів стратегічних змін на підприємстві, роль керівників у процесі реалізації стратегії. Разом із тим, ці перетворення розглядаються як відокремлені напрями без належної систематизації й узгодження. Тому слід уточнити можливі підходи щодо удосконалення діяльності агроформування з системних позицій і розкрити складові механізму реалізації стратегій.

Якість стратегії й ефективність її реалізації – головні умови успішності досягнення мети. Якість і повнота реалізації стратегій залежить, насамперед, від достовірності й повноти використовуваної інформації, а отже, від

ефективності управління процесом набуття знань працівниками підприємства. В змінному середовищі умови, які лежать в основі стратегії, часто змінюються до початку її реалізації, отже, якість виробленої стратегії прямо залежить від якості пізнавальних, а також поведінково-навчальних механізмів підприємств. Система оцінки діяльності може забезпечити необхідний зворотний зв'язок за умови, якщо враховано усі етапи розробки стратегії та процесу її впровадження, а також систему цінностей. На думку С.М. Тищенко, важливими чинниками успіху реалізації стратегії є наступні: 1) стан галузі та позиція підприємства у ній; 2) цілі підприємства; 3) інтереси і ставлення до ризику вищого керівництва; 4) фінансові ресурси; 5) кваліфікація працівників; 6) досвід реалізації минулих стратегій; 7) ступінь залежності від зовнішнього середовища; 8) фактор часу [242, с. 59–61].

З урахуванням особливостей функціонування агроформувань механізм реалізації маркетингових стратегій зростання передбачає вирішення таких головних питань [236]:

1. Визначення видів і змісту управлінської діяльності. Наприклад, в умовах відносно стабільних ринків і ринків, що динамічно розвиваються, існують значні відмінності у застосовуваних методах дослідження ринку, періодичності і трудомісткості робіт з його вивчення, обсягах інформації, характері управлінських рішень і т. ін., що позначиться на чисельності й кваліфікації співробітників, складі застосовуваних ними технічних засобів, способах мотивації й інших елементів системи управління.

2. Обґрунтування організаційної системи управління, тобто чіткого визначення повноважень, функцій, прав, обов'язків, взаємовідносин між управлінськими ланками й забезпечення їхньої роботи технічними засобами, інформацією, методиками, плановими показниками. Організація системи управління має відповідати цілям підприємства, прийнятій стратегії, умовам зовнішнього середовища.

3. Розв'язання психологічних проблем реалізації стратегій окремими агроформуваннями, тобто підвищення рівня корпоративної культури,

подолання опору змінам. У разі вибору стратегії зростання, слід вимагати від співробітників додаткових знань, підвищення кваліфікації, психологічної перебудови у колективі.

4. Забезпечення необхідних фінансових ресурсів як за рахунок виділення власних коштів, так і шляхом інвестування або кредитування.

Будь-яка правильно визначена стратегія зростання автоматично не є ефективною за відсутності повної підтримки зі сторони персоналу підприємства на усіх рівнях. Тому важливою ланкою механізму реалізації вважаємо формування злагодженої команди управління, включаючи навчання основам стратегічного планування та маркетингу. Крім того, необхідними ланками є:

- уточнення місії підприємства, цілей, чіткий поділ на стратегічні господарські підрозділи з наданням відповідних повноважень їх керівникам;
- проведення комплексу аналітичних досліджень і формалізація на їх основі похідних конкурентної та функціональних стратегій;
- організація, формалізація та автоматизація постійного збирання та керування інформацією про стратегічні показники, контроль результатів та перегляд стратегії у разі необхідності.

Цілі, визначені на початку процесу формування стратегії, мають становити основу процесу управління. Після їх формування механізм будується так, щоб забезпечити виконання цих цілей на основі реалізації функцій управління (планування, організації, мотивації та контролю). Функція планування передбачає визначення критеріїв оцінки управлінських рішень, розробку варіантів плану на основі визначених методів та моделей; організації – удосконалення організаційної структури, розробки положень та інструкцій, що регламентують обов'язки та повноваження за посадами та підрозділами, їх підпорядкованість; для виконання функції мотивації також розробляється спеціальний механізм; виконання функції контролю забезпечується визначенням підконтрольних показників, розробкою спеціальних нормативів.

Таким чином, з урахуванням вищевикладеного, механізм реалізації маркетингових стратегій зростання для агроформувань на мікрорівні можна подати у вигляді такої схеми (рис. 3.10).



Рис. 3.10. Механізм реалізації маркетингової стратегії зростання агроформувань на мікрорівні\*

Примітка. \*Розроблено авторами

Кожна зі складових механізму реалізації стратегії зростання має розроблятися залежно від обраної загальної, конкурентної та функціональних стратегій, що визначаються специфікою галузі, підгалузі й можливостями

агроформувань. Розробка такого механізму реалізації стратегій зростання в аграрному секторі передбачає вирішення кількох основних питань.

Це, зокрема, розробка методологічних підходів, методичних документів щодо формування такого механізму та урахування специфіки підгалузі у процесі практичної реалізації, пошук та визначення джерел фінансування. Вирішення цих проблем в межах одного підприємства (за винятком агохолдингів) часто ускладнене через їх високу складність, недостатню кваліфікацію управлінського персоналу й відсутність практичного досвіду подібної роботи на значній частині агроформувань. У зв'язку з цим завданнями галузевих організацій у межах сприяння економічному зростанню агроформувань, на нашу думку, має бути: 1) аналіз агропродовольчих ринків та поширення інформації про тенденції та перспективи їх розвитку; 2) підтримка наукових досліджень щодо максимального використання інтенсивних факторів зростання та визначення альтернативних механізмів реалізації маркетингових стратегій; 3) розробка методичних рекомендацій щодо забезпечення стратегічного управління.

Одним з найважливіших елементів реалізації стратегії підприємства аграрного сектору є декомпонування, тобто «...процес розподілу в часі стратегічного плану та визначення показників поточних планів» [18, с. 263]. У здійсненні цього процесу для підприємства є важливими такі аспекти:

- забезпечення стану, найбільш сприятливого для прибуткової діяльності агроформування;
- розвиток кадрового та фінансового потенціалу, необхідного для реалізації обраного варіанта стратегії зростання;
- балансування загальним набором ресурсів із метою ефективного розподілу їх і забезпечення довготривалої прибутковості та створення бази забезпечення стратегічної стабільності (з використанням відповідних матричних методів).

Механізм реалізації стратегії передбачає також управління бюджетом з метою вигідного розміщення коштів та ресурсів, складання графіка реалізації

стратегій. Останнім елементом механізму є контроль усіх процесів, який може здійснюватись за допомогою показників обсягів збуту та прибутковості, кількості втрачених та повернутих постійних покупців; грошових витрат на функціонування системи в цілому, витрат часу на кожну складову механізму реалізації стратегії та ін.

На практиці інколи виникає потреба змінити раніше розроблені стратегічні плани, які теж називають декомпонуванням стратегії підприємства. Декомпонування у такому разі включає вирішення двох проблем, а саме: приведення стратегічної активності підприємства у відповідність із майбутніми змінами у його стратегічній зоні господарювання; визначення можливостей керівництва (власника) для здійснення змін в обраній моделі стратегічної поведінки підприємства. Вирішення проблем декомпонування стратегії підприємства здійснюється у два етапи:

- 1) виокремлення та аналіз перспектив стратегічної зони господарювання підприємства з урахуванням чинників конкуренції та можливого рівня змін;
- 2) визначення розриву в стратегічних планах та можливостях підприємства. Це дає підґрунтя для складання програми дій.

Детально цей процес можна представити так:

- визначення сукупності контрольних показників щодо встановлених цілей;
- порівняння планових (нормативних) та фактичних показників підконтрольних результатів та витрат із метою виявлення причин, винуватців та наслідків відхилень;
- аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів;
- мотивація та створення системи інформації для прийняття поточних управлінських рішень;
- аналіз економічної ефективності діяльності підприємства тощо.

Оцінка й контроль виконання стратегії є логічно завершальним процесом, що здійснюється у стратегічному управлінні. Цей процес забезпечує стійкий

зворотний зв'язок між перебігом процесу досягнення цілей і власне цілями, що поставлені перед підприємством.

Стратегічний контролінг – це управління досягненням стратегічних цілей. Його метою є створення такої системи управління, яка дала б змогу «відстежувати» просування підприємства до накресленої стратегічної мети розвитку. Завданням стратегічного контролінгу є визначення якісних та кількісних цілей підприємства. Якісною метою більшості підприємств аграрного сектору їх керівники часто вважають виживання та запобігання кризовим ситуаціям, проте, на наш погляд, якісною метою доцільно вважати забезпечення стабільного розвитку підприємства у довгостроковому періоді. З урахуванням маркетингових принципів функціонування аграрних формувань, їх основними кількісними цілями є такі:

- обсяги та структура виробництва і збуту продукції, їх ефективність;
- зростання частки підприємства на ринку (у динаміці);
- нарощування виробничих та складських потужностей;
- зниження обсягів та оптимізація структури витрат;
- досягнення конкретних параметрів конкурентоспроможності продукції .

Завданнями стратегічного контролю є також розподіл відповідальності за виконання стратегічних планів із призначенням конкретних виконавців; розробка системи контролю за виконанням планів, а за необхідності кардинальних змін – опрацювання альтернативних варіантів стратегічної поведінки підприємства на ринку. У ході стратегічного контролю дається оцінка відповідності розвитку зовнішнього середовища прогнозам, що покладені в основу обраної підприємством стратегії зростання. Виявляються та оцінюються відхилення, встановлюються стратегічно важливі відхилення та опрацьовуються рекомендації щодо реакції на них.

Вибір показників для оцінювання реалізації стратегії залежить від функціональної сфери діяльності суб'єктів продовольчого ринку та контрольованих параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства. Обрані показники мають задовольняти певні

вимоги, а саме: обмежений обсяг показників; багатofункціональність викладення – показники мають містити дані як у цілому по підприємству, так і за центрами відповідальності; бути динамічними (враховувати перспективи розвитку підприємства); бути порівняними у часі; мати характер раннього попередження кризових явищ тощо.

За результатами контролю практичної реалізації маркетингової стратегії на підприємстві слід вдаватися до корекційних дій. Інформація про відхилення фактичних значень контрольних показників порівняно з плановими із зазначенням причин та винуватців має з певною періодичністю надходити до відповідальних менеджерів для прийняття відповідних управлінських рішень із коригування стратегічних планів. З метою підвищення обґрунтованості рішень, необхідно, щоб інформація про відхилення супроводжувалась аналізом впливу таких відхилень на результативні показники діяльності підприємства.

Необхідно постійно удосконалювати механізм реалізації стратегії. При цьому основними напрямками такого удосконалення є: функціонально-структурна перебудова; перегляд інвестиційної політики підприємства; посилення мотивації персоналу. Діяльність щодо удосконалення цього механізму має бути спрямована на підвищення потенційних можливостей агроформувань, зміцнення їх позицій на ринку.

Для кожної стратегії розроблюють відповідний комплекс дій з її реалізації. Наприклад, для стратегії стабілізації керівництву підприємства слід активізувати маркетингову діяльність, періодично проводити моніторинг ринку, стимулювати збут та постійно співпрацювати з офіційними дилерами; диференціювати виробництво у напрямі підвищення якості продукції; збільшувати масштаби виробництва; застосовувати збутову кооперацію; техніко-технологічну модернізацію; поглиблювати спеціалізацію та концентрацію виробництва.

Для реалізації стратегії зростання доцільно постійно удосконалювати й активізувати впровадження нових перспективних напрямів діяльності, нових культур, виробництво унікальної для даного ринку продукції; диверсифікувати



виробництво; проводити та впроваджувати у виробництво результати науково-дослідної діяльності, створювати інформаційні центри; реалізовувати інвестиційні проекти; поліпшувати якісний склад працівників, сприяти підвищенню кваліфікації, матеріального стимулювання; впроваджувати органічне землеробство. Реалізація стратегії неможлива без стратегічного контролю, прогнозування та коригування у відповідності до цілей та змін зовнішнього середовища. Визначивши загальну ідею розвитку конкретного аграрного формування, використовуючи SWOT-аналіз, керівництву слід побудувати функціональні стратегії реалізації загальної ідеї. Для цього слід виділити усі проблеми та конкурентні переваги, які має конкретне підприємство та вказати найбільш загальні рішення. Потім ці рішення деталізувати за функціональними напрямками: виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом, організаційна культура. Розроблені таким чином функціональні стратегії лише дозволяють швидше та раціональніше досягти загальної мети підприємства: прибутковості, високого рівня культури, професіоналізму управління.

Ефективність функціональних стратегій залежить від правильно сформованих та реалізованих в практичній діяльності операційних стратегій, тобто вузьких стратегій для основних структурних підрозділів підприємства, що не є самостійними. Реалізація обраної стратегії передбачає діяльність керівництва, що спрямована на модернізацію, в разі необхідності, системи управління, приведення її до відповідності зі стратегічними цілями організаційної структури підприємства, виділення необхідних ресурсів, а також підготовку персоналу. Управління реалізацією стратегії передбачає визначення завдань, встановлення їх пріоритетності відповідно до значущості для реалізації стратегії, строків їх здійснення, відповідальних виконавців із зазначенням їхніх прав та повноважень, контрольних показників та форм контролю. Вся діяльність агроформувань мусить обов'язково базуватися на точному знанні потреб цільового ринку і споживчого попиту, оцінці та врахуванні умов виробництва в найближчий час і на перспективу. Формування стратегії

розвитку агроформувань має ґрунтуватися на: забезпеченні підвищення якості продукції, її привабливості для споживача; оптимізації пропозиції товарів і доступних споживачеві цін; створенні ефективної збутової мережі на основі стабільних контактів з посередниками; врахування особливостей та специфіки запитів споживачів у різних регіонах. Кожне конкретне агроформування може використати значну кількість альтернативних стратегій.

### **Висновки до розділу 3**

1. Найбільш значущими факторами впливу на результативність зростання агроформувань виявилися капітальні інвестиції; рівень оплати праці; витрати на збут і маркетинг, витрати на інновації.

2. Для обґрунтування стратегії зростання на початку необхідно оцінити потенційні джерела такого зростання. Їх доцільно відбирати, оцінюючи кожне з можливих за ключовими характеристиками. Вибір будь-якого різновиду стратегії зростання передбачає обґрунтування чітких критеріїв оцінки ефективності стратегії (особливо це стосується стратегії диверсифікації).

3. Алгоритм вибору стратегії зростання агроформуваннями доцільно узагальнити, об'єднати всі результати аналізу в одну таблицю і оцінити співвідношення в цілому, описати можливості та ризики агроформування в реалізації кожної стратегії, обрати стратегію, що набрала найбільшу кількість балів і після цього провести її верифікацію (отримані результати стануть основою розробки детального плану реалізації стратегії – декомпонування).

4. Класична матриця БКГ має значення як інструмент стратегічного планування для тих сільськогосподарських підприємств, які за відносною ринковою часткою окремих стратегічних господарських підрозділів наближаються до 1. Це, як правило, стосується агрохолдингів, а також великих підприємств як за кількістю працюючих, так і за кількістю оброблюваних земель і за масштабами (обсягами) виробництва. Для середніх і малих сільськогосподарських підприємств такий методичний підхід застосовувати

некоректно, оскільки, по-перше, у господарському портфелі таких підприємств переважають традиційні культури, що не мають класичного життєвого циклу; по-друге, такі підприємства не є активними конкурентами; по-третє, вони, як правило, не здатні забезпечити підвищену потребу у фінансових коштах для розвитку, і по-четверте, не мають у складі управлінського персоналу висококваліфікованих кадрів, що володіють сучасними інструментами маркетингу. Балансування товарного портфеля сільськогосподарського підприємства має значною мірою залежати від коливань ринкового попиту, цін та дохідності окремих видів продукції у даний період часу.

5. Для більш ефективної діяльності аграрних формувань важливим є застосування таких стратегій зростання, як: стратегії інтенсивного росту, стратегії розширення меж ринку, оновлення асортименту, підвищення якості продукції, впровадження нових технологій та сортів рослин); стратегії підтримки конкурентних переваг (селективної спеціалізації, підтримка існуючих напрямів розвитку, модифікація продукції, впровадження нових більш продуктивних сортів рослин).

6. Механізм реалізації маркетингових стратегій зростання складається з трьох основних блоків – державного регулювання, внутрівиробничого та маркетингового, які в сукупності забезпечуватимуть збалансоване, стійке зростання агроформувань.

7. Кожна зі складових механізму реалізації стратегії зростання має розроблятися залежно від обраної загальної, конкурентної та функціональних стратегій, що визначаються специфікою галузі, підгалузі й можливостями агроформувань. Розробка такого механізму передбачає обрання методологічних підходів та урахування специфіки підгалузі, пошук та визначення джерел фінансування. Вирішення цих проблем в межах одного підприємства (за винятком агрохолдингів) часто ускладнене через недостатню кваліфікацію управлінського персоналу й відсутність практичного досвіду подібної роботи.

## ВИСНОВКИ

У монографії узагальнено теоретичні положення та розроблено практичні рекомендації щодо досягнення економічного зростання агроформувань на мікрорівні – збільшення обсягів продажу, ринкової частки та отриманні вищого рівня доходів підприємств та їхніх працівників, шляхом впровадження певних видів маркетингових стратегій. Результати авторського дослідження дозволяють сформулювати такі висновки та пропозиції:

1. На основі систематизації існуючих підходів авторами запропоновано визначення поняття «маркетингова стратегія» як основного напрямку, орієнтиру, який дає змогу приймати рішення на певних етапах, або як узагальнену модель ринкових дій підприємства для досягнення маркетингових цілей. Уточнено класифікацію маркетингових стратегій зростання на основі поглядів провідних вітчизняних та іноземних науковців. За результатами дослідження було узагальнено найбільш поширені маркетингові стратегії зростання, до яких віднесено: стратегії інтенсивного росту, інтегративного росту та диверсифікації.

2. На основі критичного аналізу концепцій економічного зростання уточнено класифікацію чинників зростання. Серед них виділено природні ресурси, трудові ресурси, основний капітал, науково-технічні та інноваційні знання, систему управління підприємством і маркетингову стратегію, а також ринкові та інституційні чинники. Це дозволяє на практиці регулювати процеси економічного зростання в аграрних формуваннях.

3. Уточнено основні методи та етапи формування маркетингових стратегій зростання. Методи запропоновано групувати як матричні, математичні, статистичні, прогнозування та експертні. Для вибору стратегій зростання найбільш доцільно застосувати матричні методи, при цьому матриця Ансоффа має бути покладена в основу вибору стратегії, а інші матричні методи використовувати для її конкретизації. Для вибору стратегії зростання аграрними формуваннями необхідними етапами є аналіз зовнішнього

середовища, оцінка кількісних змін у динаміці аграрних формувань, аналіз показників їх виробничо-збутової та маркетингової діяльності, розрахунок ринкових часток, оцінювання ефективності маркетингового стратегічного набору, проведення кореляційного аналізу чинників зростання та застосування матричних методів для остаточного вибору стратегії зростання та її конкретизації.

4. Аналіз засвідчив тенденцію до зменшення кількості аграрних формувань в Україні за всіма організаційно-правовими формами господарювання протягом 2013–2017 рр. Доведено, що в Україні стабільно домінуючою і перспективною формою господарювання є фермерські господарства. Спостерігається підвищення продуктивності праці в аграрних формуваннях, що є однією з передумов зростання, збільшення виручки та прибутку.

5. Виявлено, що рентабельність продажу в досліджуваних аграрних формуваннях Хмельницької області становила у середньому 20 % у 2016 р. За цим показником лідерами є ТОВ «Козацька долина 2006» (41,9 %), яке спеціалізується на вирощуванні зернових та зернобобових з розвиненим молочним скотарством, та виробничий кооператив «Іскра-2007» (28,2 %), що спеціалізується на виробництві молока, сої та ріпаку озимого. Високий рівень товарності спостерігається у великих агроформуваннях і пояснюється високим рівнем організації маркетингової діяльності. Проведений АВС-аналіз дав змогу зробити висновки щодо дохідності сільськогосподарської продукції, частка якої займає найвагомніше місце у структурі доходів більшості агроформувань. До неї віднесено зернові та зернобобові, молоко (окрім ФГ «Подільська марка», СТЗОВ ВФ «Гуменецьке», ТОВ «Оболонь Агро») та сою (окрім ТОВ «Козацька долина-2006», СТОВ аграрна фірма «Нефедівське» та СГК «Летава»).

6. Проведений аналіз підтвердив зростання витрат агроформувань на маркетинг і збут. Розраховано, що у 2016 р. на кожну витрачену 1 тис. грн на збут і маркетинг СГК «Летава» отримав 48,5 тис. грн прибутку, а ТОВ «Оболонь Агро» 6,0 тис. грн прибутку. Отримані дані свідчать про доцільність

проведення маркетингових заходів та виділення коштів на маркетинг і збут агроформуваннями. Розрахунок ринкових часток за окремими видами продукції показав зростання цих показників на регіональному ринку зернових лише в незначній частині агроформувань і підтвердив твердження, що саме за даним критерієм маркетингова стратегія може бути визначена як незадовільна. Проте оцінка ефективності маркетингових стратегій показала високий рівень реалізації усіх складових стратегічного набору в СГК «Летава» та окремих складових ТОВ «Оболонь Агро».

7. Для визначення сили і характеру впливу факторів, що характеризують кінцеві результати діяльності аграрного формування, побудовано багатофакторну кореляційно-регресійну модель, що описує вплив основних чинників на обсяги виробництва й реалізації сільськогосподарської продукції. Проведений аналіз підтвердив, що капітальні інвестиції, рівень оплати праці, рівень спеціалізації підприємства, витрати на збут і маркетинг та витрати на інновації безпосередньо впливають на результативність діяльності аграрних формувань Хмельницької області.

8. На основі розробленої методики формування маркетингової стратегії зростання, визначено відповідну маркетингову стратегію для кожного досліджуваного агроформування. Виходячи з наявних ресурсів підприємств та перспективності розвитку ринків, для більшості з них запропоновано стратегії проникнення на ринок. За допомогою класичної та модифікованої матриці БКГ стратегії зростання конкретизовано за окремими господарськими підрозділами.

9. Розроблено систему механізмів, яка включає в себе маркетингову і внутрішньовиробничу складові та важелі державного регулювання, що дозволяє комплексно вирішити завдання впровадження стратегій зростання в аграрних формуваннях, мобілізувати наявні резерви та фактори підвищення економічного зростання.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Ірпінь: ВТФ «Перун», 2004. 1440 с.
2. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. 7-е изд., доп. М.: Институт новой экономики, 2008. 1472 с.
3. Kuznets C. Modern Economic Growth: Findings and Reflections. *American economic Review*, 1973. № 63 (September).
4. Шумпетер И. А. Капитализм, Социализм и Демократия: Пер. с англ. / Предисл. и общ. ред. В. С. Автономова. М.: Экономика, 1995. 540с.
5. Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика: Пер. с 13-го англ. изд. М.: ИНФРА-М, 1999. 974 с.
6. Геєць В. М. Нестабільність та економічне зростання. К.: Ін-т екон. прогнозув., 2000. 344 с.
7. Висоцька І. Б. Чинники економічного зростання. Фактори економічного зростання: Збірник наукових праць. НАН України, Інститут економіки / за ред. Л. К. Безчасного. К., 2001. С. 4–11.
8. Шніцер М. Порівняння економічних систем: пер. з англ. К.: Основи, 1997. 519 с.
9. Лавров Е. И. Проблемы экономического роста: Курс лекций (для студентов экономических специальностей). Омск: Госуниверситет, 2000. 162 с.
10. Крикавський Є. В., Третьякова Л. І., Косар Н. С. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. 2-ге вид. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. 256 с. (Серія «Світ маркетингу і логістики». Вип. 3).
11. Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Устенко О. А., Юрій С. І. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т.1 / За ред. С. В. Мочерного. Львів: Світ, 2005. 616 с.
12. Romer P. M. Economic Growth. In: *The Concise Encyclopedia of Economics*. URL: <http://www.econlib.org/library/Enc/EconomicGrowth.html>

13. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982. 455 с.
14. Короткий філософський словник-довідник: Українсько-англо-німецько-французький словник-довідник / за ред. І. П. Чорного та О. Є. Бродецького. Чернівці, 2006. 288 с.
15. Сталий розвиток суспільства: навчальний посібник / А. Садовенко та ін. 2 вид. К., 2011. 392 с.
16. Різник О. М. Загальна модель розвитку. Мат. машини і системи. 2005. № 1. С. 84-98.
17. Національна економіка: Підручник / За ред. П. В. Круша. 3-тє вид. К.: Каравела, 2011. 448с.
18. Словник іншомовних слів / Укл. Л. О. Пустовіт, О. І. Скопенко, Г. М. Сюта, Т. В. Цимбалюк. К.: Довіра, 2000. 1018с.
19. Chandler A. D. Strategy and structure; Chapters in the History of the history of the Industrial Enterprises. MIT Press, Cambridge, Mass, 1962. 463 p.
20. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Дом, 1999. 416 с.
21. Завальнюк К. С. Етапи формування маркетингових стратегій зростання. Стратегічні пріоритети в ХХІ столітті: матеріали І Міжнар. наук. практ. конф., м. Київ, 19 травня 2016 р. Київ: Пшонківський О. В., 2016. 264 с. С. 131-134
22. Саймон Г. А., Смитбург Д. У., Томпсон В. А. Менеджмент в организациях: сокр. пер. с англ. / А. М. Емельянов (общ. ред.). М.: Экономика, 1995. 335 с.
23. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування: Пер. з англ. К. Сисоева. К.: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенції «Стандарт»), 2008. 412 с.
24. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание символы. М.: Экономика, 1991. 341 с.



25. Портер, Майкл, Э. Конкуренция: Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. 608 с.
26. Траут Дж. Траут о стратеги / С. Жильцов (пер. с англ.). СПб.; М.; Нижний Новгород; Воронеж; Ростов н/Д.: Питер, 2004. 188 с.
27. Шершньова З. Е. Стратегічне управління : Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
28. Дойль П. Менеджмент: Стратегия и тактика. СПб: Питер, 1999. 560 с.
29. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : підручник. К.: КНЕУ, 2012. 523, [5].
30. Решетникова И. Л. Стратегия маркетинга: особенности формирования на отечественных предприятиях. Луганск: ВУГУ, 1998. 270 с.
31. Котлер, Филип. Основы маркетинга. Краткий курс.: Пер. с англ. М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2011. 496с. : ил. Пирал. тит. англ.
32. Мак–Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. СПб.: ПИТЕР, 2000. 276 с.
33. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. СПб.: Питер, 2004. 800 с.: ил. (Серия «Классика МВА»)
34. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия. М. : ИНФРА-М, 1999. 804 с.
35. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Підручник. 4-те вид. доп. Київ: Лібра, 2006. 720 с.
36. Чернов С. Е. Стратегический маркетинг информационно-консультационных услуг : монография. М. : ИПКГосслужбы, 2006. 304 с.
37. Завальнюк К. С. Теоретичні засади формування маркетингових стратегій інтегративного зростання. Вісник Одеського національного університету ім. І. І. Мечнікова. / ред. І. М. Коваль та ін. 2015. Т. 20, Випуск 3. Економіка. С. 87-91
38. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг, Д. Сондерс. 3-е европейское изд. М.; СПб.; К.: Изд. дом "Вильямс", 1998. 1056 с.

39. Дэй Д. Стратегический маркетинг. М. : Изд-во ЭКСМО, 2003. 640 с.
40. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1992. 702 с.
41. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2006. 152 с.
42. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 2003. 296 с.
43. Д. Аакер стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб: Питер, 2002. 544 с.: ил. (Серия «Теория и практика менеджмента»)
44. Томпсон-мл А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа; пер. с англ. М. : Изд. Дом «Вильямс», 2002. 928 с.
45. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебник. М.: Институт международного права и экономики. Издательство «Триада, Лтд», 1996. 384с.
46. Данько Т. П. Управление маркетингом: учебник. Изд. 2-е, перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2001. xviii, 334 с. (Серия «Высшее образование»).
47. Сумець О. М., Ігнатова О. М. Стратегічний маркетинг. Ч.2. Маркетингові стратегії розвитку підприємства : Навч. посібник. Х.: КП «Міська друкарня», 2012. 140 с.
48. Хулей Грэм, Сондерс Джон, Пирси Найджел. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. 800 с.
49. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход; пер. с англ. / ред. Д. О. Ямпольская. СПб.: Питер, 2001. 846 с. (Бизнес-классика)
50. Чухрай Н. І. Маркетинг інновацій: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 256 с.
51. Спенсер Г. Гипотеза развития. Опыты научные, политические и философские: пер. с англ.; под. ред. Н. А. Рубакина. Мн.: Современный литератор, 1988. 148с.

52. Porter M. E. Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. NY : Free Press, 1980. 396 p.

53. Мальцева, И. С. Кооперация и агропромышленная интеграция: учебное пособие. Сыктывкар: СЛИ, 2013. 88 с.

54. Уильямсон О. И. Вертикальная интеграция производства: соображения по поводу неудач рынка / Пер. Емельянова А. К. Вехи экономической мысли. Теория фирмы. Т. 2. Под ред. В. М. Гальперина. СПб.: Экономическая школа, 2000. 534 с.

55. Triffon, R. Guides for Speculation the Vertical Integration of Agriculture with Allied Industries . Journal of Farm Economics. 1975. № 41. P. 734–746.

56. Єщенко П. С., Палкін Ю. І. Сучасна економіка: Навч. посіб. К.: Вища шк., 2005. 325 с.

57. Нечаєва І. А. Оцінка синергетичного ефекту від створення вертикально інтегрованих структур. Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. № 1 (26), 2012. С. 166-171.

58. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. Под ред. А. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576с.

59. Четыркин Е. М. Финансовая математика: учебник. 8-еизд. М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. 400 с.

60. Коноплицкий В., Филина А. Это – бизнес. Толковый словарь экономических терминов. К.: МСП «Альтерпрес», 1996. 448 с.

61. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань та ін. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

62. Завальнюк К. С. Стратегії диверсифікації в умовах сучасних ринків: сутність та види. International scientific-practical conference Integration of business structures: Strategies and Technologies. Part 1. February 24, 2017. Tbilisi, Georgia: Baltija Publishing. 236 p. P. 161–164.

63. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ./ Общ. ред. и вступ. ст. Е. М. Пеньковой. М.; Прогресе, 1990. 736 с.
64. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. К.: КНЕУ, 2002. 245с.
65. Бутенко Н. В. Диверсифікація виробництва: цілі та стратегії реалізації. Економіка АПК, 2003. №7. С. 109-114.
66. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т.3 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.
67. Самюелсон Поль А., Нордгауз Вільям Д. Макроекономіка / Пер. з англ. К.: Основи, 1995. 544 с.: іл.
68. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. / Вступит. статья и комментарий В. С. Афанасьева. М.: Издательство социально-экономической литературы, 1962. 684 с.
69. Маркс К., Энгельс Ф. Собрание починений. 2-е изд. М.: Гос. изд-во полит. лит., 1961. Т. 24. 649 с.
70. Сей Ж. Б. Трактат по политической экономии. Бастиа Ф. Экономические софизмы. Экономические гармонии. М.: Дело, 2000. 232 с.
71. Шумпетер Йозеф А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Пер. [з англ.] Василя Старка. К. : Києво-Могилянська академія, 2011. 242 с.
72. Шумпетер Йозеф Теория экономического развития М.: Директмедиа Паблшинг, 2008. 401 с.
73. Феликс Янсен Эпоха инноваций: Пер. с англ. М.: Инфра - М, 2002. 308 с.
74. Денисон Э. Исследование различий в темпах экономического роста. : пер. с англ. / ред. и вступит. статья В. М. Кудрова. Москва : Прогресс, 1971. 645 с.
75. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. К.: Ін-т екон. прогнозування; Фенікс, 2003. 1008 с.

76. Трансформаційні процеси та економічне зростання в Україні / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. Х.: Вид-во «Форт», 2003. 440 с.
77. Дорібуш Р., Стенлі С. Макроекономіка. К. : Основи, 1996. 805 с.
78. Нова економіка: форми вияву, причини і наслідки: монографія. / Х. Клодт та ін. К., Вид-во «Таксон», 2006. 306 с.
79. Петти В. Экономические и статистические работы. М. : Соцэкгиз, 1940. 324 с.
80. Физиократы. Избранные экономические произведения ; пер. с фр., англ. и нем. / Ф. Кенэ и др. ; предисл. П.Н. Ключкин. М. : Эксмо, 2008. 1199 с.
81. Solow R. M. A Contribution to the Theory of Economic Growth. *Quarterly Journal of Economics*. Vol. 70, No. 1 (Feb., 1956), pp. 65-94.
82. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости процента и денег. Пер. с англ. Н.Н. Любимов. / Ред. Л. П. Куракова. М.: Гелиос АРВ, 2002. 351 с.
83. Стиглиц Дж. Разнообразие институтов, шире цели: движение к Пост-Вашингтонскому конгрессу. *Вопросы экономики*, 1998. №8. С. 4–34.
84. Харрод Р. Теория экономической динамики. Пер. с англ. В. Е. Маневича. / Под ред. В. Г. Гребенникова. М.: ЦЭМИ, 2008. 210 с.
85. Kuznets S. Modern Economic Growth: Findings and Reflections. *American economic Review*, 1973. № 63 (September).
86. Милль Дж. С. Основы политической экономии. М., 1969. Т. III. 230 с.
87. Івашина О. Ф. Інституціоналізація економічного розвитку: монографія. Дніпропетровськ: Наука та освіта, 2009. 284 с.
88. Александрова Е. Н. Система факторов экономического роста национальной экономики : дис. ... канд. эконом. наук : 08.00.01. / Кубанский гос. университет. Краснодар, 2004. 199 с.
89. Чухно А. А., Єщенко П. С., Климко Г. Н. Основы економічної теорії: підручник. К.: Вища шк., 2001. 606 с.
90. Клыкова Е. В. Факторы и пути повышения экономического роста в сельскохозяйственных предприятиях: на материалах Курской области:

автореферат дис. ... кандидата економічних наук : 08.05.00 / Кур. гос. с.-х. акад. им. И.И. Иванова. Курск, 2006. 19 с.: ил.

91. Андрійчук В. Г., Зубець М. В., Юрчишин В. В. Сучасна аграрна політика: проблемні аспекти. К.: Аграрна наука, 2005. 140 с.

92. Завальнюк К. С. Чинники зростання діяльності агроформувань України. Тези доповідей. International Scientific-Practical Conference Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization: Conference Proceedings. January 29, 2016. Klaipeda: Baltia Publishing. 352 p. P. 115-118.

93. Маренич Т. Г. Трансформаційна динаміка та механізми економічного регулювання агроформувань (питання теорії, методології, практики): Монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2005. 454 с.

94. Завальнюк К. С. Тенденції розвитку агроформувань України та інтеграційних процесів в аграрній сфері. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес» / редкол. : С. М. Ніколаєнко (відп. ред.) та ін. 2017. Вип. 260. С.152–162

95. Єрмаков О. Ю., Вакараш В. В., Вакараш В. М. Розвиток форм підприємницької діяльності в сільськогосподарському виробництві України : монографія. К. : Компринт, 2013. 230 с.

96. Економічний розвиток України: інституціональне та ресурсне забезпечення: Монографія / О. М. Алимов та ін. К.: Об'єднаний інститут економіки НАН України, 2005. 540 с.

97. Шашула Л. О. Розвиток земельних відносин в історичній ретроспективі. Продуктивні сили і регіональна економіка: Зб. наук, праць. Ч. 2. К: РВПС України НАН України, 2002. С. 152–161.

98. Підвищення ефективності використання, відтворення і охорони земельних ресурсів регіону/ Борщевський П. П. та ін. К.: Аграрна наука, 1998.

99. Підприємництво в аграрній сфері економіки / М. Й. Малік та ін.; за ред. П. Т. Саблука, М. Й. Маліка. К.: ІАЕ, 1997. 420 с.

100. Шобанін В. С., Червен І. І., Шобаніна О. В., Кароба М. І. Зміцнення та ефективно використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств: монографія / за ред. чл.-кор. НААН України, проф. В. С. Шобаніна та д.е.н., проф. І. І. Червена. Миколаїв : МДАУ, 2010. 189 с.
101. Бородіна О. М. Системний підхід у сучасних агроекономічних дослідженнях. Економіка і прогнозування: Науково-аналітичний журнал. 12/2004. №4. С. 39–48.
102. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз: Монографія. К. : КНЕУ, 2005. 292 с.
103. Діесперов В.С. Ефективність виробництва у сільськогосподарському виробництві: монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2008. 340 с.
104. Куровська Н. О. Формування капіталу в процесі забезпечення фінансової діяльності сільськогосподарських підприємств. Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. 2014. № 1-2(2). С. 170-176. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau\\_2014\\_1-2\(2\)\\_\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau_2014_1-2(2)__22)
105. Черевко Г., Горбонос Ф., Іваницька Г., Павленчик Н. Економіка підприємств: Навчальний посібник. / за заг. ред. Г. В. Черевка. Львів: Апріорі, 2004. 384 с.
106. Березівський П. С., Онисько С. М., Садура О. Б., Березівська О. Й. Економічна ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств: стан, проблеми, перспективи. Львів, 2007. 167с.
107. Акімова Т. А., Мосейкин Ю. Н. Экономика устойчивого развития: [учеб. пособие]. М.: ЗАО «Издательство «Економика», 2009. 430 с.
108. Попова О. Л. Сталий розвиток агросфери України: політика і механізми. НАН України, Ін-т екон. та прогнозів. К., 2009. 352 с.
109. Берлач Н. А. Розвиток органічного напрямку у сільському господарстві України (адміністративно- правові основи): автореферат дис. на здобуття ступеня доктора юридичних наук: 12.00.07 «Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право». К., 2010. 34 с.

110. Блохтур А. Україна втрачає чорноземи? URL: <http://glavcom.ua/articles/3581.htm>
111. Кот О. В. Теоретичні аспекти інноваційного розвитку аграрного сектору економіки та його організаційно-економічне забезпечення. Проблеми науки. 2008. №9. С. 30–37
112. Сіренко Н. М., Мельник О. І. Інноваційне підприємництво як складова стратегії розвитку аграрного сектора економіки. URL: <http://www.sworld.com.ua/index.php/uk/c113-2/16209-c113-105>
113. Основи аграрного підприємництва / За ред. М. Й. Маліка. К.: Інститут аграрної економіки, 2000. 582 с.
114. Інноваційні трансформації аграрного сектора економіки: монографія / О. В. Шубравська та ін.; за ред. д-ра екон. наук О. В. Шубравської; НАН України, Ін-т екон. тп прогнозів. К., 2012. 496 с.
115. Саблук П. Т. Інноваційна модель розвитку аграрного сектору економіки України та роль науки в її становленні. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2011. № 2. С. 200–208.
116. Шпикуляк О. Г. Етапність інноваційного процесу та оцінка ефективності інноваційної діяльності. Економіка АПК. 2011. № 12. С. 109–116.
117. Березівський П. С., Брик Г. В. Економічна ефективність виробництва сільськогосподарської продукції в аграрних формуваннях. Львів, Ліга-Прес, 2013. 236 с.
118. Микитенко І. А. Аграрна реформа та деіндустріалізація праці. Агроінком. 2004. № 9-10. С. 18-21.
119. Саблук П. Т., Коденська М. Ю. Концептуальні засади розробки і реалізації інвестиційних програм в аграрно-промисловому виробництві. К. : ННЦ ІАЕ, 2012. 46 с.
120. Дацій О. І. Розвиток інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві України : монографія. К. : ННЦ ІАЕ, 2004. 428 с.
121. Аграрний сектор України на шляху до євроінтеграції : Монографія / Авт. кол.: Бетлій М. та ін.; За ред. О. М. Бородіної. Ужгород: ІВА, 2006. 496 с.



122. Саблук П. Т. Роздуми про книгу «Зламане десятиліття». Економіка АПК. 2011. №1. С. 178–181.
123. Амбросов В. Я. Фінансова стабілізація розширеного відтворення в аграрному секторі економіки. Агроінком. № 7–8. 2007. С. 26–28.
124. Офіційний сайт Організації економічної співпраці та розвитку (ОЕСР), The Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) URL: [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
125. Дем'яненко М. Я., Іваніна Ф. В. Державна підтримка як фактор забезпечення конкурентоспроможного аграрного виробництва. Економіка АПК. 2009. №9. с. 3–9.
126. Геєць В. Макроекономічна оцінка грошово-кредитної та валютно-курсової політики України до і під час фінансової кризи. Економіка України. 2009. №2. С. 8–23.
127. Стратегічні напрями розвитку агропромислового комплексу України / Ін-т аграр. економіки УААН; ред. П. Т. Саблук, В. Я. Месель-Веселяк. К. : [б.в.], 2002. 59 с.
128. Азізов С. П., Саблук П. Т., Канінський П. К. Організація аграрного виробництва і бізнесу: Підручник / За ред. проф. С. П. Азізова, П. Т. Саблука. К. : ННЦ ІАЕ, 2006. 890 с.
129. Політика і розвиток сільського господарства в Україні / За редакцією Штефана фон Крамона-Таубаделя, Сергія Зорі, Людвіга Штріве. К. : Альфа-Принт, 2001. 312 с.
130. Управління комплексним розвитком агропромислового виробництва і сільських територій / Саблук П. та ін.; за ред. П. Т. Саблука, М. Ф. Кропивка. К. : ННЦ ІАЕ, 2011. 454 с.
131. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. К.: Основи, 1998. 390 с.
132. Дусановський С. Л., Білан Є. М. Економічні основи розвитку АПК в ринкових умовах. Тернопільська академія народного господарства. Т.: Економічна думка : Астон, 2003. 199 с.

133. Єранкін О. О. маркетинг в АПК України в умовах глобалізації : монографія. К. : КНЕУ, 2009. 419, [5] с.
134. Амбросов В. Я., Маренич Т. Г. Механізм ефективного функціонування агроформувань. Економіка України, 2005. №6. С. 60-66.
135. Бородіна О. М. Людський капітал на селі: наукові основи, стан, проблеми розвитку. К.: ІАЕ УААН, 2003. 277 с.
136. Білуха М. Т. Методологія наукових досліджень : підручник. К. : АБУ, 2002. 480 с.
137. Крушельницька О. В. Методологія та організація наукових досліджень : навч. посіб. К. : Кондор, 2006. 206 с.
138. Єщенко В. О., Копитко П. Г., Костогриз П. В.; Опришко В. П. Основи наукових досліджень в агрономії: Підручник / За ред. В. О. Єщенка. Вінниця: ПП «ТД «Едельвейс і К»», 2014. 332с.
139. Завальнюк К. С. Матричні методи формування маркетингових стратегій підприємств. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес» / редкол. : С. М. Ніколаєнко (відп. ред.) та ін. 2016. Вип. 249. С. 174–183.
140. Романенко О. О. Типологізація методів формування маркетингових стратегій промислових підприємств. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Економіка, 2013. Вип. 2. С. 101–108.
141. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка», 2006. 390 с.
142. Могилова А. Ю. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник Дн-вськ: Вид-во Маковецький, 2011. 308 с.
143. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг менеджмент и стратеги; пер. с англ. 4-е изд. СПб. : Питер, 2007. 544 с. (Серия «Класический зарубежный учебник»)
144. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент К.: Знання, 2006. 366 с.

145. Сучасні маркетингові методи та інструменти в діяльності підприємств аграрного сектору / за ред. Я. С. Ларіної. К.: ЦП «Компринт», 2016. 450 с.
146. Кокорева О. В. Маркетингове дослідження діяльності туристичного підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 4. С. 245–251.
147. Страпчук С. І. Використання авс-хуз-аналізу в дослідженнях ефективності маркетингової товарної політики сільськогосподарських підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2012. Вип. 22.11. С. 369–375.
148. Шульга А. В., Образцова К. В. Системи та моделі управління запасами підприємства. «Проблеми економіки транспорту». Д.: Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2012. №3. С. 70–73.
149. Оптимізаційні методи та моделі: Підручник. /Л. В. Забуранна, Н. В. Попрозман та ін. К., 2014. 372 с.
150. Балджи М. Д. Застосування сценарного підходу для проведення прогнозних досліджень на підприємствах. Науковий вісник Ужгородського університету. Вип. 2(46). 2015. С. 161–165.
151. Жерновий Ю. В. Імітаційне моделювання систем масового обслуговування: Практикум. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2007. 307 с.
152. Гончаренко Я. В. Математичне програмування. К.: НПУ імені М. П. Драгоманова, 2010. 184 с.
153. Харинович-Яворська Д. О. Застосування нейромережевих технологій для прогнозування конкурентної стратегії торговельних підприємств. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2017. № 2. С. 25–30.
154. Калабухова С. В. Застосування прийому платіжної матриці в бухгалтерському аналізі. Economy and Management: Modern Transformation in the Age of Globalization : International scientific conference, March 24, 2017, Klaipeda, Lithuania : in 2 parts / Klaipeda University ; org. com.: R. Stašis, A. Giedraitis, J. Žukovskis [and other]. Klaipeda : Baltija, 2017. Part II. P. 99–102.

155. Орловська Т. Індексний метод в аналізі показників прибутковості підприємств. Економічний аналіз. 2012. Т. 11(2). С. 378–382. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan\\_2012\\_11%282%29\\_\\_77](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2012_11%282%29__77)
156. Кулешова Н. В. Аналіз сучасних методів та моделей формування маркетингової стратегії туристичних підприємств. Ефективна економіка. 2011. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_4\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_4_3).
157. Стеценко І. В. Моделювання систем: навч. посіб. М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. Ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2010. 399с.
158. Davison Mark L. Multidimensional scaling. Minnesota: University of Minnesota, 1987. 254 p.
159. Лещинський О. Л., Іщенко А. О. Використання нейромереж у процесі інтелектуального (кластерного) аналізу даних. Економіка і суспільство. 2017. №11. С. 578–581.
160. Селезньова Н. П., Селезньова Н. В., Селезньов С. В. Кореляційний аналіз навчального процесу на прикладі підсумкових оцінок учнів. Вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". Філософія. Психологія. Педагогіка. 2012. № 1. С. 139-145.
161. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник. 7–е изд., испр. и доп. М.,: Дело, 2005. 448 с.
162. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 554 с.
163. Гордієнко П. Л., Дідковська Л. Г., Яшкіна Н. В. Стратегічний аналіз: навч. посібник. 3-є вид., перероб. і доп. К. : Алерта, 2011. 520 с.
164. Ткач Є. І., Сторожук В. П. Загальна теорія статистики: підручник для студ. вищ. навч. закл. 3-тє вид. К.: Центр учбової літератури, 2009. 442 с.
165. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2010. 171 с.
166. Київський міжнародний інститут соціології. Офіційний сайт. URL: <http://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=omnibus>

167. Завальнюк К. С. Особливості застосування якісних методів при формуванні маркетингової стратегії підприємства. Актуальні проблеми аграрної економіки: теорія, практика, стратегія: зб. тез міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 45-річчю економічного факультету Подільського державного аграрно-технічного університету (Кам'янець-Подільський, 12–13 жовтня 2017 року). Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2017. 376 с. С. 171–174.

168. Гончарук А. Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства. Труды Одесского политехнического университета. 2007. Вып.1. (27). С. 253–258.

169. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы; пер. с англ. / под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 2001. 567 с.

170. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. Пер. с нем. М.: Интерэксперт, Экономика, 1995. 344 с.

171. В. Я. Месель-Веселяк, М. М. Федоров. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки України. Економіка АПК. 2016. №6. С. 37-48.

172. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

173. Юрчишин В. В. До проблеми доведення до логічного завершення земельних та всіх інших сучасних аграрних перетворень. Економіка АПК. 2009. №3. С. 90-91.

174. Саблук П. Особливості аграрної реформи в Україні. К. ЗАТ «Нічлава», 1997. 304 с.

175. Національна доповідь щодо завершення земельної реформи /за наук. ред. Л. Я. Новаковського. К.: Аграр. наука, 2015. 48 с.

176. Про земельну реформу : Постанова Верховної Ради Української РСР від 18.12.1990р. № 563-XII. Дата оновлення: 22.09.2005. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/563-12> (дата звернення: 15.11.2016).

177. Про господарські товариства : Закон України від 19.09.1991 р. № 1576-12. Дата оновлення: 02.11.2016. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1576-12> (дата звернення: 15.11.2016).

178. Про фермерське господарство : Закон України від 19.06.2003р. № 973-15. Дата оновлення: 01.05.2016. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/973-15/ed20160501> (дата звернення: 15.11.2016).

179. Про колективне сільськогосподарське підприємство : Закон України від 14.10.1992 р. № 2114-12 із змінами. Дата оновлення: 06.11.2014. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2114-12/ed20141106> (дата звернення: 15.11.2016).

180. Про форми власності на землю : Закон України від 30.01.1992 р. № 2073-12. Дата оновлення: 08.01.2004. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2073-12> (дата звернення: 15.11.2016).

181. Про приватизацію земельних ділянок : Декрет Кабінету Міністрів України від 26.12.1992 р. № 15-92. Дата оновлення: 04.10.2006. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/15-92> (дата звернення: 15.11.2016).

182. Про невідкладні заходи щодо прискорення земельної реформи у сфері сільськогосподарського виробництва : Указ Президента України від 10 листопада 1994 р. № 666/94. Дата оновлення : 06.08.2007. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/666/94> (дата звернення: 15.11.2016).

183. Про сільськогосподарську кооперацію : Закон України від 17.07.1997 р. №469/97-вр. Дата оновлення : 19.01.2013. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/469/97-%D0%B2%D1%80/ed19970717> (дата звернення: 15.11.2016).

184. Могильний О. М. Регулювання аграрної сфери. Ужгород : ІВА, 2005. 400 с.

185. Про оренду землі : Закон України від 06.10.1998р. №161-14 вр. Дата оновлення : 04.06.2017. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/161-14/ed20170604> (дата звернення: 15.07.2017).

186. Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектора економіки : Указ Президента України від 03.12.1999 р. № 1529/99. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1529/99> (дата звернення: 15.10.2017).

187. Про державну підтримку сільського господарства України : Закон України від 24.06.2004р. № 1877-15. Дата оновлення : 01.01.2017. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1877-15> (дата звернення: 15.01.2017).

188. Про Державний земельний кадастр : Закон України від 07.07.2011 р. №3613-17. Дата оновлення : 04.06.2017. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3613-17> (дата звернення: 17.06.2017).

189. Про внесення зміни до розділу Х "Перехідні положення" Земельного кодексу України : Закон України від 07.12.2017р. №2236-19. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2236-viii> (дата звернення: 22.12.2017).

190. Шанін О. В. Ефективність сільськогосподарських підприємств різних форм власності і господарювання в ринкових умовах. Проблеми ефективного функціонування АПК в умовах нових форм власності та господарювання: Кол. монографія у двох томах. Т.1 / За ред. П.Т. Саблука, В.Я. Амбросова, Г.Є. Мазнева. К. ІАЕ, 2001. С. 491–494.

191. Дем'яненко С. І. Аграрна політика України та її стратегія: напрями розбудови. Пропозиція. 2004. № 7. С. 24–28.

192. Завальнюк К. С. Тенденції розвитку агроформувань України та інтеграційних процесів в аграрній сфері. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес» / редкол. : С.М. Ніколаєнко (відп. ред.) та ін. 2017. Вип. 260. С.152-162.

193. Бородіна О. М., Гуторов А. О. Агрохолдинги як база формування корпоративного аграрного устрою в Україні. Економіка АПК. 2012. №11. С. 21–28.

194. Крупнейшие в мире аграрные холдинги контролируют от 1 млн до 10 млн га земли. Украинцам есть куда расти (инфографика). URL:

<http://landlord.ua/krupneyshie-v-mire-agrarnyie-holdingi-kontroliruyut-ot-1-mln-do-10-mln-ga-zemli-ukraintsam-est-kuda-rasti/>

195. Близк і убозтво агрохолдингів. Агробізнес. №24 (295). 2014. URL: <http://www.agro-business.com.ua/dumky-pro-vazhlyve/2612-blysk-i-uboztvo-agrokholdyngiv.html>

196. Данкевич А. Є. Передумови та основні принципи розвитку агрохолдингів. Економіка АПК. 2011. № 5. С. 139-147.

197. Черевко Г. Агрохолдинги як нові організаційні форми крупно товарного господарюванні в агробізнесі України. Аграрна економіка. 2012. Т. 5. № 1–2. С. 32–39.

198. Завальнюк К. С. Агрохолдинг як невід’ємна складова сучасного аграрного ринку України. Тези доповідей. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг і логістика в агробізнесі». К.: ЦП «Компринт», 2016. С. 25–28.

199. Сільське господарство Хмельницької області в 2016 році. Статистичний збірник / За ред. Л. О. Хамської. Хмельницький, 2017. 215 с.

200. Лупенко Ю. Сільське господарство в Україні встановлює рекорди рентабельності. URL: <http://www.iae.org.ua/presscentre/archnews/1989-2017-04-25-13-01-39.html>

201. Щодо підвищення ефективності використання інструментів регулювання аграрного ринку. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1520/>

202. ПАТ "Агрофірма "Авіс". URL: <http://avispf.business-guide.com.ua/>

203. Статистична і фінансова звітність ФГ «Подільська марка» за 2012-2016 рр.

204. Статистична і фінансова звітність ТОВ «Козацька долина 2006» за 2012-2016 рр.

205. Статистична і фінансова звітність ТОВ «ім. Б. Хмельницького» за 2012-2016 рр.

206. Статистична і фінансова звітність Виробничий кооператив «Іскра-2007» за 2012-2016 рр.



207. Статистична і фінансова звітність СТОВ аграрна фірма «Нефедівське» за 2012-2016 рр.
208. Статистична і фінансова звітність СТЗОВ ВФ «Гуменецьке» за 2012-2016 рр.
209. Статистична і фінансова звітність ТОВ «Оболонь Агро» за 2012-2016 рр.
210. Статистична і фінансова звітність СГК «Летава» за 2012-2016 рр.
211. Статистична і фінансова звітність ПП «Авангард-агролюкс» за 2012-2016 рр.
212. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012р. № 4618-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4618-17> (дата звернення: 20.11.2017).
213. Ларіна Я. С., Завальнюк К. С. Оцінка розвитку аграрних формувань Хмельницької області. Молодий вчений. 2017. №10. (Економічні науки). С. 934-940.
214. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. К.: КНЕУ, 2015. 783, [1] с.
215. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг. К.: ЦУЛ, 2012. 612 с.
216. Герчикова И. Н. Менеджмент. М.: Банки и биржи, 1995. 325 с.
217. Євчук Л. А. Сучасна концепція маркетингу на формування маркетингового комплексу сільськогосподарських підприємств. URL: [http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik\\_112/07.pdf](http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_112/07.pdf)
218. Соловйов І. О. Агроркетинг: системна методологія, реалізація концепції: монографія. Херсон: Олди-плюс, 2008. 344 с.
219. McCarthy E. J. (1964), Basic Marketing, Richard D. Irwin, Homewood, IL.
220. Levitt T. Exploit the Product Life Cycle. Harvard Business Review. 1965. Vol. 43. № 6. P. 81-94.

221. Оверченко Борис. Выращивание подсолнечника в климатических условиях Украины. URL: [http://www.citynews.net.ua/8/1755\\_1.html](http://www.citynews.net.ua/8/1755_1.html)
222. Вирощування соняшнику є найрентабельнішим в сільському господарстві. Мінагро. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2225091-virosuvanna-sonasniku-e-najrentabelnisim-v-silskomu-gospodarstvi-minagro.html>
223. Виробництво сої в Україні зросло майже в 20 разів. URL: <http://expres.ua/news/2017/03/18/233303-vyrobnyctvo-soyi-ukrayini-zroslo-20-raziv>
224. Ріпак - стратегічна культура. URL: <http://www.agro-business.com.ua/ekonomichnyi-gektar/1138-ripak-strategichna-kultura.html>
225. Ярій ріпак. URL: <http://www.cropscience.bayer.ua/SeedsPage/OilSeedRape.aspx>
226. Краснопольський Ярослав. В Україні збільшилось виробництво молока вищого ґатунку. URL: <http://minagro.gov.ua/node/20590>
227. Румянцев А. П., Михайлова К. С. Окремі аспекти формування товарного асортименту компанії. Ефективна економіка. 2011. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_4\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_4_27)
228. Біленький О. Ю. Вдосконалення системи управління асортиментом продукції: напрями та результативність. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2013. Т. 18. Вип. 1/1. С. 31-37.
229. Балановська Т. І., Гавриш О. М. Формування маркетингової стратегії як складової антикризового управління підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2015. № 4. С. 10-20. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі\\_2015\\_4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2015_4_4)
230. Скуднов В. М. Экономические факторы, определяющие эффективность сельскохозяйственной деятельности. Actualscience. 2016. Т. 2. № 2. С. 122-124.
231. Бураева Е. В. Эконометрика. Учебное пособие. Орел: Орловский государственный аграрный университет, 2014. 201 с.

232. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т.2 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр «Академія», 2002. 848 с.
233. Статистична і фінансова звітність ТОВ «П'ятничанське за 2012-2016 рр.
234. Юринець З. В. Інноваційні стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності економіки України : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Львів, 2016. 519 с.
235. Бахарєва Я. В. Маркетингові витрати на підприємствах АПК в ринкових умовах. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/marketingovi-vitrati-na-pidpriemstvah-apk-v-rinkovih-umovah.html>
236. Ларіна Я. С. Формування та механізм реалізації маркетингових стратегій в агропродовольчому під комплексі АПК: Монографія. К.: Преса України, 2008. 344 с.
237. Матрица Бостонской консультативной группы. URL: <http://www.stplan.ru/articles/theory/bkg.htm>
238. Майорова Т. В., Крук В. В., Шевчук Я. В. Капітальні інвестиції: сутність та проблеми реалізації в кризових умовах. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 21. С. 12-16.
239. Дудар О. Маркетингова кооперація товаровиробників у системі збуту органічної сільськогосподарської продукції. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2014. Вип. 1. С. 62-71.
240. Інноваційне забезпечення розвитку сільського господарства України: проблеми та перспективи : монографія / Лупенко Ю. О. та ін. К.: ННЦ "ІАЕ", 2014. 514 с.
241. Белко І. А. Стан розвитку аграрних підприємств Хмельницької області. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. 2016. Випуск 1(47).Т.2. С. 344-350.
242. Тищенко С. М. Стратегічне управління. Х.: Інжек, 2009. 311 с.

**ДОДАТКИ**

**Характеристика основних математичних методів формування  
маркетингових стратегій\***

Метод	Суть метода	Джерело
Теорії ігор	дозволяє визначити порядок дій (сформувати стратегію), яка мінімізує можливі втрати або максимізує «виграш» за умов невизначеності поведінки одного або кількох учасників (суб'єктів ринку). Можливі варіанти дій записують у платіжну матрицю.	29, с. 127
Сценарне моделювання	базуючись на існуючих дефініціях, проводиться діагностика функціонування підприємств, формується прогноз за трьома (мінімально) сценаріями і визначається цільовий результат. Заключним кроком виступає моніторинг за подальшим ходом роботи підприємства з метою його можливого коригування.	150, с. 162
Імітаційне моделювання	полягає в описі об'єкта дослідження деякою мовою, імітуючи елементарні явища, з яких складається функціонування системи, зі збереженням їхньої логічної структури, послідовності протікання у часі, особливостей і складу інформації про стан процесу.	151, с. 3
Математичне програмування	задача полягає у знаходженні таких значень керованих змінних $x_i$ , щоб цільова функція набувала екстремального (максимального чи мінімального) значення. Найпростішим випадком задач математичного програмування є задачі лінійного програмування.	152, с. 20
Нейронні мережі	являють собою перспективні обчислювальні технології, які передбачають нові постулати до дослідження кон трольно-аналітичних завдань у діяльності торговельних підприємств. Застосовують для розв'язання великого класу задач – обробки інформації – насамперед для ідентифікації, емуляції, інтелектуального керування, прогнозування часових рядів довільної природи за умов структурної та параметричної невизначеності.	153, с. 27

Примітка. \*Узагальнено авторами на основі [29; 150–153]

**Класифікація основних експертних методів формування  
маркетингових стратегій підприємства\***

Метод	Суть методу	Джерело
Експертних оцінок	Являється більш формалізованим варіантом методу колективної думки, що дозволяє групі експертів прийти до погодження. Експерти, практикуючі в самих різних, але взаємозв'язаних областях діяльності, заповнюють опитувальник з приводу даної проблеми. Процедура повторюється зазвичай три або чотири рази, поки експерти не приходять до єдиної думки.	40, с. 243
Думка «журі»	Полягає у поєднанні й усередненні думок експертів у релевантних сферах. Неформальним різновидом цього методу є "мозковий штурм", під час якого учасники спочатку намагаються генерувати якомога більше ідей. Тільки після закінчення процесу генерування деякі ідеї оцінюються.	40, с. 243
Дерево прийняття рішень	Передбачає математичне вирішення комплексних проблем з урахуванням альтернатив стану зовнішнього маркетингового середовища. Дерево прийняття рішень – це схематично представлений комплекс вирішуваних проблем.	29, с. 126
Метод сценаріїв	Аналіз сценаріїв розвитку проекту є розвитком методики варіації параметрів проекту. Він дає змогу оцінити ризики проекту шляхом встановлення впливу на проект одночасної варіації декількох факторів через ймовірність кожного сценарію.	33, с. 365
Панель	Вибіркова сукупність респондентів, які приймають участь в опитуваннях з певною періодичністю, причому предмет дослідження залишається постійним. Членими панелями можуть бути окремі споживачі, сім'ї, торговельні та промислові організації тощо.	46, с. 149
Метод Делфі	Один із найбільш поширених методів експертної прогностичної оцінки. Метод передбачає індивідуальне опитування певної групи експертів щодо тенденції розвитку певного явища. Процес повторюється, доки не буде досягнуто консенсусу між експертами.	29, с. 124
Дослідження намірів покупців	Даний експертний метод полягає в прямій оцінці попиту на основі намірів здійснити покупку самими опитуваними. Наміри покупців можна аналізувати на двох рівнях: на загальному рівні очікувань покупця і на рівні конкретного класу товарів чи конкретної торгової марки.	33, с. 356

Примітка. \*Узагальнено авторами на основі [29; 33; 40; 46].

**Питома вага Хмельницької області в загальних показниках  
сільського господарства України, відсотків\***

	Рік						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Площа сільськогосподарських угідь	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8
Уся посівна площа	3,7	3,9	4,0	4,0	4,1	4,2	4,3
у тому числі							
зернові та зернобобові культури	3,8	3,7	4,0	3,9	3,7	3,6	3,7
цукрові буряки (фабричні)	9,6	9,6	10,5	9,0	13,4	11,0	12,1
Картопля	4,8	4,8	4,8	4,9	5,0	5,0	5,0
Овочі	2,2	2,3	2,2	2,3	2,3	2,4	2,5
кормові культури	5,2	5,3	5,3	5,5	5,4	5,5	5,6
Валовий збір сільськогосподарських культур							
Зерно	4,4	3,8	5,9	4,8	5,2	4,6	4,7
цукрові буряки (фабричні)	11,7	9,4	12,0	9,8	15,0	11,0	11,3
Картопля	5,8	6,1	6,8	5,9	6,4	5,1	6,1
Овочі	2,6	2,4	2,2	2,1	2,2	2,0	2,4
Виробництво продукції тваринництва							
м'ясо (реалізація сільськогосподарських тварин в живій масі)	2,5	2,3	2,3	2,6	3,0	3,0	3,0
Молоко	5,4	5,4	5,2	5,2	5,4	5,5	5,7
Яйця	2,3	3,5	6,3	9,2	9,8	9,8	6,8
Сільськогосподарська продукція – всього	4,2	4,1	5,0	4,7	5,3	4,8	4,9
продукція рослинництва	4,7	4,3	5,3	5,1	5,4	4,8	5,1
продукція тваринництва	3,4	3,9	4,3	4,6	4,9	4,9	4,5

Примітка. \*Побудовано на основі [199]

**Структура реалізації основних видів сільськогосподарської продукції за  
напрямами реалізації підприємств Хмельницької області**

*(відсотків від загального обсягу реалізації)\**

Сільськогосподарська продукція	Рік						
	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Переробним підприємствам</b>							
Зернові та зернобобові культури	3	3	4	3	3	3	4
Олійні культури	1	5	6	4	4	4	5
Цукрові буряки	95	92	88	98	86	94	95
Картопля	–	1	1	57	2	17	4
Овочі	12	1	–	–	–	–	–
Плоди та ягоди	24	29	35	26	38	38	22
Худоба та птиця	59	36	39	38	36	39	53
Молоко та молочні продукти	96	98	99	99	99	100	100
Яйця	–	–	–	–	–	–	–
Вовна	–	–	–	–	–	–	–
<b>На ринку</b>							
Зернові та зернобобові культури	9	16	9	9	3	3	2
Олійні культури	8	8	6	8	2	1	1
Цукрові буряки	0	–	–	–	–	–	–
Картопля	13	6	8	6	7	0	1
Овочі	31	32	18	6	2	2	3
Плоди та ягоди	33	45	32	34	32	38	53
Худоба та птиця	12	9	7	12	12	10	16
Молоко та молочні продукти	1	0	0	0	0	0	0
Яйця	5	30	19	9	1	1	66
Вовна	64	100	12	42	12	–	–
<b>Населенню в рахунок оплати праці та пайовикам в рахунок орендної плати</b>							
Зернові та зернобобові культури	23	11	11	7	6	5	5
Олійні культури	0	0	0	0	0	–	–
Цукрові буряки	0	–	–	–	–	–	–
Картопля	2	0	0	0	1	–	0
Овочі	16	3	5	1	1	2	0
Плоди та ягоди	9	3	3	4	0	–	1
Худоба та птиця	9	2	2	1	1	1	1
Молоко та молочні продукти	1	0	0	0	0	–	–



## Продовження таблиці В.1

Яйця	0	0	0	0	0	–	–
Вовна	0	–	–	–	–	–	–
За іншими напрямками							
Зернові та зернобобові культури	65	70	76	81	88	89	89
Олійні культури	91	87	88	88	94	95	94
Цукрові буряки	5	8	12	2	14	6	5
Картопля	85	93	91	37	90	83	95
Овочі	41	64	77	93	97	96	97
Плоди та ягоди	34	23	30	36	30	24	24
Худоба та птиця	20	53	52	49	51	50	30
Молоко та молочні продукти	2	2	1	1	1	0	0
Яйця	95	70	81	91	99	99	34
Вовна	36	–	88	58	88	100	100

Примітка. \*[199]

## Визначення структури спеціалізації у досліджуваних агроформуваннях\*

Продукція	Рік									
	2012		2013		2014		2015		2016	
	чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн	структура, %	чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн	структура, %	чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн	структура, %	чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн	структура, %	чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн	структура, %
Агроформування	ФГ «Подільська марка»									
Зернові та зернобобові	3452,9	12,7	2029,1	5,6	4110,3	8,9	8399,8	16,5	14599,1	28,7
Соняшник	х		123,8	0,3	1119,0	2,4	2235,9	4,4	4618,6	9,1
Соя	5892,6	21,8	6852,8	19,0	17519,0	38,0	16744,0	32,9	5542,3	10,9
Ріпак озимий	1315,7	4,9	2573,2	7,2	4820,6	10,5	7543,1	14,8	4377,5	8,6
Велика рогата худоба	х		х	х	х	х	25,9	0,1	1088,8	2,1
Молоко	х		х	х	х	х	х	х	3696,6	7,3
Птиця	16427,9	60,6	24405,6	67,8	18514,6	40,2	15892,3	31,3	16931,7	33,3
Всього с.г продукції	27089,1	100,0	35984,5	100,0	46083,5	100,0	50841	100,0	50854,6	100,0
Агроформування	ТОВ «Козацька долина-2006»									
Зернові та зернобобові	7765,8	34,1	6948,9	29,8	8882,6	32,5	16692,3	40,4	26283,1	41,6
Соняшник	170,1	0,7	х	х	х	х	х	х	х	х
Соя	2108,4	9,3	27,9	0,1	1062,2	3,9	2307,4	5,6	13030,0	20,6
Ріпак озимий	1430,1	6,3	2396,7	10,3	4058,4	14,9	5763,2	13,9	8686,4	13,8
Велика рогата худоба	3274,0	14,4	3089,8	13,2	3184,7	11,7	5006,2	12,1	3895,0	6,2
Свині	407,2	1,8	443,6	1,9	427,9	1,6	918,8	2,2	х	х
Молоко	7604,3	33,4	10450,4	44,7	9672,8	35,4	10676,9	25,8	11243,6	17,8
Всього с.г продукції	22759,9	100,0	23357,3	100,0	27288,6	100,0	41364,8	100,0	63138,1	100,0
Агроформування	ТОВ «ім. Богдана Хмельницького»									
Зернові та зернобобові	6743,5	65,6	2971,2	31,6	4244,6	37,6	8663,3	51,1	5361,1	30,3
Соняшник	270,6	2,6	100,9	1,1	348,7	3,1	663,3	3,9	1781,5	10,1
Соя	1014,2	9,9	1236,4	13,1	2434,7	21,6	1580,4	9,3	2765,9	15,7
Ріпак озимий	х	х	1315,2	14,0	840,6	7,5	1774,0	10,5	2935,7	16,6
Велика рогата худоба	327,7	3,2	872,6	9,3	941,2	8,3	1011,4	6,0	1150,4	6,5
Свині	253,0	2,5	287,0	3,0	329,8	2,9	284,8	1,7	173,9	1,0
Молоко	1668,1	16,2	2620,3	27,9	2149,8	19,0	2959,9	17,5	3499,4	19,8
Всього с.г продукції	10277,1	100,0	9403,6	100,0	11289,4	100,0	16937,1	100,0	17667,9	100,0
Агроформування	Виробничий кооператив «Іскра-2007»									
Зернові та зернобобові	2997,2	43,7	2045,9	33,9	2442,3	30,4	2714,7	20,8	1779,4	14,3
Соняшник	531,6	7,7	715,3	11,8	838,4	10,5	375,8	2,9	1312,0	10,6
Соя	1214,3	17,7	1537,0	25,5	1592,6	19,9	4210,8	32,4	2175,7	17,5
Ріпак озимий	35,6	0,5	169,5	2,8	574,9	7,2	1622,9	12,5	2149,4	17,3
Велика рогата худоба	911,6	13,3	106,1	1,8	83,6	1,0	222,7	1,7	471,0	3,8
Молоко	1176,8	17,1	1458,4	24,2	2490,0	31,0	3860,6	29,7	4536,6	36,5
Всього с.г продукції	6867,1	100,0	6032,2	100,0	8021,8	100,0	13007,5	100,0	12424,1	100,0
Агроформування	СТОВ аграрна фірма «Нефедівське»									
Зернові та зернобобові	820,6	27,9	444,2	20,9	1886,8	54,4	2882,0	58,4	4590,5	69,8
Соняшник	х	х	х	х	х	х	х	х	633,3	9,6
Соя	х	х	8,6	0,4	х	х	273,9	5,5	232,0	3,6
Ріпак озимий	165,2	5,6	111,7	5,3	х	х	162,3	3,3	х	х
Велика рогата худоба	477,9	16,2	477,9	22,5	598,4	17,2	674,0	13,6	573,1	8,7
Свині	72,5	2,5	47,2	2,2	х	х	х	х	х	х
Молоко	1406,1	47,8	1036,5	48,7	983,9	28,4	945,7	19,2	547,3	8,3

## Продовження таблиці Д.1

Всього с.г продукції	2942,3	100	2126,1	100	3469,1	100	4937,9	100	6576,2	100,0
Агроформування	СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»									
Зернові та зернобобові	4609,6	46,8	4163,7	46,8	9508,8	51,0	7769,5	46,0	7001,7	27,4
Соняшник	329,8	3,4	568,3	6,4	421,1	2,3	х	х	1676,6	6,6
Соя	2236,2	22,7	1806,0	20,3	5423,9	29,1	5713,2	33,8	12075,3	47,3
Ріпак озимий	2097,7	21,3	1337,1	15,0	2281,7	12,2	1969,6	11,6	3377,5	13,2
Велика рогата худоба	49,4	0,5	36,2	0,4	27,0	0,1	185,3	1,1	699,9	2,7
Свині	35,4	0,4	х	х	х	х	х	х	х	х
Молоко	483,4	4,9	982,0	11,0	994,0	5,3	1263,9	7,5	705,8	2,8
Всього с.г продукції	9841,5	100,0	8893,3	100,0	18656,5	100,0	16901,5	100,0	25536,8	100,0
Агроформування	ТОВ «Оболонь Агро»									
Зернові та зернобобові	40344,0	54,1	46245,2	56,5	63480,3	51,1	126679,2	54,4	84330,2	45,8
Соняшник	5538	7,4	4100,9	5,0	8110,5	6,5	13646,5	5,8	18577,1	10,1
Соя	5852,0	7,9	6498,0	7,9	15730,2	12,6	12312,4	5,3	14238,8	7,7
Ріпак озимий	668,0	0,9	5184,2	6,3	16066,1	12,9	28571,2	12,3	28002,9	15,2
Ріпак ярий	6358,0	8,5	78,3	0,1	х	х	х	х	х	х
Цукрові буряки	х	х	х	х	х	х	х	х	6091,5	3,3
Плоди (зерняткові, кісточкові)	28,0	0,04	х	х	193,0	0,2	24101	10,3	335,5	0,2
Велика рогата худоба	1222,0	1,6	2190,9	2,7	2807,9	2,3	4182,3	1,8	4554,9	2,5
Свині	10832,5	14,5	11095,6	13,6	10243,1	8,2	12559,1	5,4	11660,8	6,3
Молоко	3682,0	4,9	6435,7	7,9	7694,5	6,2	10973,7	4,7	16424,5	8,9
Всього с.г продукції	74524,5	100,0	81828,8	100,0	124325,6	100,0	233025,4	100,0	184216,2	100,0
Агроформування	СГК «Летава»									
Зернові та зернобобові	14530,6	42,6	7910,3	32,2	17306,1	46,0	19254,6	39,4	22841,1	37,0
Соняшник	х		х		х		487,2	1,0	335,0	0,5
Соя	995,1	2,9	1080,4	4,4	1175,7	3,1	1292,5	2,7	6210,8	10,1
Ріпак озимий	1851,8	5,4	1116,2	4,5	3442,8	9,1	6339,5	13,0	7076,6	11,5
Цукрові буряки (фабричні)	2009,5	5,9	750,0	3,1	2016,3	5,4	2407,4	4,9	4460,7	7,2
Овочі відкритого ґрунту	1168,2	3,4	92,6	0,4	123,7	0,3	57,3	0,1	131,4	0,2
Велика рогата худоба	3969,5	11,7	3339,2	13,6	3126,7	8,3	5347,3	10,9	4273,8	6,9
Свині	710,5	2,1	888,3	3,6	801,5	2,1	1126,3	2,3	621,4	1,0
Молоко	8859,2	26,0	9361,6	38,2	9657,5	25,7	12545,4	25,7	15815,1	25,6
Всього с.г продукції	34094,4	100,0	24538,6	100,0	37650,3	100,0	48857,5	100,0	61765,9	100,0
Агроформування	ПП «Авангард-агролюкс»									
Зернові та зернобобові	1054,0	35,1	3526,0	63,0	2987,0	76,5	4215,7	60,5	1168,1	33,8
Соняшник	392,0	13,1	89,0	1,6	х	х	х	х	х	х
Соя	78,0	2,6	603,0	10,8	х	х	2113,5	30,3	687,1	19,9
Цукрові буряки	347,0	11,6	х	х	х	х	х	х	х	х
Плоди (зерняткові, кісточко	704,0	23,5	656,0	11,7	х	х	х	х	х	х
Велика рогата худоба	11,0	0,4	78,0	1,4	216,0	5,6	157,9	2,3	972,3	28,1
Свині	13,0	0,4	222,0	4,0	126,0	3,2	123,0	1,8	236,1	6,8
Молоко	400,0	13,3	419,0	7,5	574,0	14,7	354,1	5,1	395,9	11,4
Всього с.г продукції	2999	100,0	5593	100,0	3903	100,0	6964,2	100,0	3459,5	100,0

Примітка. \*Розраховано авторами на основі звітності підприємств [203–211]

**Динаміка валового збору і виробництва сільськогосподарської продукції  
аграрними формуваннями Хмельницької області\***

Продукція	Рік										Темп приросту виробленої продукції 2016/2012, %
	2012		2013		2014		2015		2016		
	Зібрана площа, га	Вироблено продукції, ц	Зібрана площа, га	Вироблено продукції, ц	Зібрана площа, га	Вироблено продукції, ц	Зібрана площа, га	Вироблено продукції, ц	Зібрана площа, га	Вироблено продукції, ц	
Агроформування	ФГ «Подільська марка»										
Зернові та зернобобові	825	49950	830	49740	975	68624	1180	70200	1075	51434	+3,0
Соняшник	х	х	40	1010	107	2980	150	3410	180	5466	х
Соя	740	16350	775	23450	763	37710	665	22300	730	8160	-50,1
Ріпак озимий	165	4420	218	8980	330	13710	370	10490	255	4931	+11,6
Велика рогата худоба	х	х	х	х	223	501	398	327	373	408	х
Птиці	99300	20916	105200	24711	75865	16953	66576	10651	55812	8175	-60,9
Молоко	х	х	х	х	х	х	х	х	175	7018	х
Агроформування	ТОВ «Козацька долина-2006»										
Зернові та зернобобові	1180	69479	1052	59625	1095	75997	1126	73923	1167	83290	+19,9
Соняшник	0	0	х	х	х	х	х	х	34	614	х
Соя	206	5264	110	4110	324	7053	400	10386	316	7556	+43,5
Ріпак озимий	90	3910	255	9134	290	11100	220	7967	265	9610	+145,8
Велика рогата худоба	1044	1936	1043	1927	851	1822	657	1514	583	1206	-37,7
Свині	133	220	178	267	199	215	186	243	х	х	х
Молоко	539	29445	540	31435	515	26971	515	23742	391	19519	-33,7
Агроформування	ТОВ «ім. Богдана Хмельницького»										
Зернові та зернобобові	1125	47640	542	22142	750	33718	666	33273	545	27673	-41,9
Соняшник	46	877	46	538	50	1031	50	1083	63	2152	+145,4
Соя	228	4311	202	3852	300	7660	215	3068	150	3544	-17,8
Ріпак озимий	х	х	215	5305	148	2486	100	2792	125	3316	х
Велика рогата худоба	555	742	613	875	532	751	464	517	454	498	-32,9
Свині	377	171	450	236	394	182	303	161	194	86	-49,7
Молоко	130	6178	130	8347	130	6669	130	7517	130	6544	+5,9
Мед	60	1055	70	1250	69	1119	61	720	65	450	-57,3
Агроформування	Виробничий кооператив «Іскра-2007»										
Зернові та зернобобові	595	26680	595	24362	499	25081	405	18194	485	20079	-24,7
Соняшник	75	1504	110	2977	120	2472	40	550	88	2286	+52,0
Соя	150	3321	200	5050	290	7369	363	5960	284	4090	+23,2
Ріпак озимий	0	0	40	600	50	1868	81	2681	120	2548	х
Велика рогата худоба	140	199	300	244	300	93	348	1059	368	99	-50,3
Молоко	170	5742	170	6135	170	8802	140	10866	140	10494	+82,8
Агроформування	СТОВ аграрна фірма «Нефедівське»										
Зернові та зернобобові	560	16630	295	10024	650	16625	565	14377	690	17780	+6,9
Соняшник	х	х	х	х	х	х	х	х	40	1070	х

## Продовження таблиці Е.1

Соя	х	х	15	42	х	х	170	410	50	260	х
Ріпак озимий	10	492	20	461	х	х	5	240	х	х	х
Велика рогата худоба	302	370	412	354	316	237	161	140	68	76	-79,5
Свині	61	24	66	23	х	х	х	х	х	х	х
Молоко	140	6825	102	4152	100	3738	82	2549	57	1486	-78,2
Агроформування	СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»										
Зернові та зернобобові	807	35032	811	50272	645	53225	680	32429	507	23126	-34,0
Соняшник	70	899	130	2133	30	779	106	1958	220	5453	+506,6
Соя	300	8289	161	6099	548	16037	603	10960	644	13117	+58,2
Ріпак озимий	322	6440	300	5509	200	6978	125	2795	185	4068	-36,8
Велика рогата худоба	49	35	119	73	151	73	119	126	63	79	+125,7
Молоко	66	2690	66	3281	81	3106	81	3124	34	1571	-41,6
Агроформування	ТОВ «Оболонь Агро»										
Зернові та зернобобові	7319	320460	7214	234720	6989	454082	7104	410136	6334	299897	-6,4
Соняшник	636	15121	541	15603	875	25158	764	18552	909	23097	+52,7
Соя	767	20234	1085	26059	1308	44287	1887	22633	1280	20571	+1,7
Ріпак озимий	70	1767	713	20547	1300	45562	1450	41109	1500	35007	+1881,2
Ріпак ярий	1020	17693	25	143	х	х	х	х	х	х	х
Цукрові буряки	х	х	х	х	х	х	х	х	270	113054	х
Картопля	х	х	2	128	1	109	2	177	2	90	х
Овочі відкритого ґрунту	2	151	5	672	7	1319	3	131	4	107	-29,1
Плоди (зерняткові, кісточкові)	10	337	х	х	160	6030	136	1869	110	1677	+397,6
Велика рогата худоба	747	1624	747	2114	789	2182	1474	2476	1031	2877	+77,2
Свині	5824	7253	5824	7746	5243	5807	5121	5623	4912	5450	-24,9
Молоко	294	15917	348	20543	409	24539	466	27464	500	31439	+97,5
Мед	28	278	47	181	68	399	92	1398	92	275	-1,1
Агроформування	СГК «Летава»										
Зернові та зернобобові	1760	81285	1530	58758	1491	89817	1320	73960	1260	60808	-25,2
Соняшник	30	621	30	604	30	505	35	1000	35	885	+42,5
Соя	200	5608	225	4173	150	3959	300	5644	250	4023	-28,3
Ріпак озимий	107	1973	200	4431	250	9567	250	9172	280	7999	+305,4
Цукрові буряки (фабричні)	280	102607	125	44630	200	122018	150	58790	190	101606	-1,0
Картопля	12	1451	6	483	6	1249	3	365	3	337	-76,8
Овочі відкритого ґрунту	160	7809	8	831	9	1598	3	80	6	410	-94,7
Плоди (зерняткові, кісточкові)	19	540	19	88	19	46	х	х	х	х	х
Баштанні	х	х	х	х	13	12392	10	4891	х	х	х
Велика рогата худоба	1077	2353	1052	2154	1142	2238	1164	2177	1137	2147	-8,8
Свині	899	510	527	549	951	563	757	448	461	375	-26,5
Молоко	627	36211	627	30302	627	32289	550	32029	550	32951	-9,0
Мед	63	404	73	128	47	131	29	50	30	180	-55,4
Агроформування	ПП «Авангард-агролюкс»										
Зернові та зернобобові	305	16616	389	15563	422	12039	334	18688	225	6970	-58,1

## Продовження таблиці Е.1

Соняшник	70	1395	0	0	x	x	x	x	x	x	-
Соя	30	748	71	1930	x	x	20	5800	121	1030	+37,7
Цукрові буряки	40	9251	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Овочі відкритого ґрунту	1	215	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Плоди (зерняткові, кісточко)	30	6085	35	5640	x	x	x	x	x	x	x
Велика рогата худоба	43	73	126	127	113	198	72	159	104	124	+69,9
Свині	125	65	140	64	139	66	106	87	98	64	-1,5
Молоко	20	1645	32	2355	29	2160	35	1510	44	1301	-20,9

Примітка. \*Досліджено та розраховано авторами на основі звітності підприємств [203–211]

**Динаміка цін реалізації зернових та зернобобових культур по  
досліджуваним агроформуванням Хмельницької області\***

Агроформування	Рік														
	2012			2013			2014			2015			2016		
	Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн
ФГ «Подільська марка»	3452,9	24229	142,5	2029,1	16956	119,7	4110,3	26258	156,5	8399,8	38258	219,6	14599,1	46282	315,4
ТОВ «Козацька долина-2006»	7765,8	47667	162,9	6948,9	36662	189,5	8882,6	44099	201,4	16692,3	57930	288,1	26283,1	77045	341,1
ТОВ «ім. Богдана Хмельницького»	6743,5	45270	149,0	2971,2	23404	127,0	4244,6	25111	169,0	8663,3	32121	269,7	5361,1	16486	325,2
Виробничий кооператив «Іскра-2007»	2997,5	19588	153,0	2045,9	16860	121,3	2442,3	17692	138,0	2714,7	9996	271,6	1779,4	3966	448,7
СТОВ аграрна фірма «Нефедівське»	820,6	5840	140,5	444,2	2781	159,7	1886,8	10779	175,0	2882,0	9585	300,7	4590,5	14618	314,0
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	4609,6	30554	150,9	4163,7	35108	118,6	9508,8	58789	161,7	7769,5	30522	254,6	7001,7	20424	342,8
ТОВ «Оболонь Агро»	40344,0	232878	173,2	46245,2	261629	176,8	63480,3	320242	198,2	126679,2	386918	327,4	84330,2	240316	350,9
СГК «Летава»	14530,6	76558	189,8	7910,3	34528	229,1	17306,1	72910	237,4	19254,6	57272	336,2	22841,1	55212	413,7
ПП «Авангард-агролюкс»	1054,0	7633	138,1	3526,0	13669	258,0	2987,0	11739	254,5	4215,7	17975	234,5	1168,1	2815	415,0

Примітка. \*Розраховано авторами на основі форми № 50 с.г. звітності підприємств [203–211]

**Динаміка цін реалізації соняшнику по досліджуваним агроформуванням  
Хмельницької області\***

Агроформування	Рік														
	2012			2013			2014			2015			2016		
	Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн
ФГ «Подільська марка»	-	-	-	123,8	495	250,1	1119,0	3195	350,2	2235,9	3293	679,0	4618,6	5461	845,7
ТОВ «Козацька долина-2006»	170,1	475	358,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ТОВ «ім. Богдана Хмельницького»	270,6	735	368,2	100,9	433	233,0	348,7	1015	343,5	663,3	1018	651,6	1781,5	2160	824,8
Виробничий кооператив «Іскра-2007»	531,6	1504	353,5	715,3	2682	266,7	838,4	2422	346,2	375,8	550	683,3	1312,0	1583	828,8
СТОВ аграрна фірма «Нефедівське»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	633,3	1000	633,3
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	329,8	899	366,9	568,3	2133	266,4	421,1	777	542,0	-	-	-	1676,6	1958	856,3
ТОВ «Оболонь Агро»	5538,0	14623	378,7	4100,9	15399	266,3	8110,5	22862	354,8	13646,5	20688	659,6	18577,1	23033	806,5
СГК «Летава»	0	0	-	0	0	-	0	0	-	487,2	731	666,5	335,0	423	792,0
ПП «Авангард-агролюкс»	392,0	1257	311,9	89,0	241	369,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Примітка. \*Розраховано авторами на основі форми № 50 с.г. звітності підприємств [203–211]



**Динаміка цін реалізації сої по досліджуваним агроформуванням  
Хмельницької області\***

Агроформування	Рік														
	2012			2013			2014			2015			2016		
	Чистий дохід (виручка) від реалізації тис. грн	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації тис. грн	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації тис. грн	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації тис. грн	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації тис. грн	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн
ФГ «Подільська марка»	5892,6	16346	360,5	6852,8	21854	313,6	17519,0	38999	449,2	16744,0	23272	719,5	5542,3	6341	874,0
ТОВ «Козацька долина-2006»	2108,4	5885	358,3	27,9	70	398,6	1062,2	2353	451,4	2307,4	3336	691,7	13030,0	15731	828,3
ТОВ «ім. Богдана Хмельницького»	1014,2	2851	355,7	1236,4	3949	313,1	2434,7	6076	400,7	1580,4	2314	683,0	2765,9	3163	874,5
Виробничий кооператив «Іскра-2007»	1214,3	3321	365,6	1537,0	5060	303,8	1592,6	3853	413,3	4210,8	6403	657,6	2175,7	2512	866,1
СТОВ аграрна фірма «Нефедівське»	-	-	-	8,6	43	200,0	-	-	-	273,9	408	671,3	232,0	260	892,3
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	2236,2	6031	370,8	1806,0	6094	296,4	5423,9	12030	450,9	5713,2	8479	673,8	12075,3	13798	875,1
ТОВ «Оболонь Агро»	5852,0	15907	367,9	6498,7	22160	293,3	15730,2	37272	422,0	12312,4	20848	590,6	14238,8	16384	869,1
СГК «Летава»	995,1	2854	348,7	1080,4	3241	333,4	1175,7	2585	454,8	1292,5	1673	772,6	6210,8	7370	842,7
ПП «Авангард-агролюкс»	78,0	346	225,4	603,0	1692	356,4	-	-	-	2113,5	5245	403,0	687,1	989	694,7

Примітка. \*Розраховано авторами на основі форми № 50 с.г. звітності підприємств [203–211]

**Динаміка цін реалізації ріпаку озимого по досліджуваним  
агроформуванням Хмельницької області\***

Агроформування	Рік														
	2012			2013			2014			2015			2016		
	Чистий дохід (виручка) від реалізації тис. грн	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації тис. грн	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації тис. грн	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації тис. грн	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації тис. грн	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн
ФГ «Подільська марка»	1315,7	3448	381,6	2573,2	8941	287,8	4820,6	11905	404,9	7543,1	10489	719,1	4377,5	4932	887,6
ТОВ «Козацька долина-2006»	1430,1	3897	367,0	2396,7	9134	262,4	4058,4	11103	365,5	5763,2	7967	723,4	8686,4	9607	904,2
ТОВ «ім. Богдана Хмельницького»	-	-	-	1315,2	5305	247,9	840,6	2466	340,9	1774,0	2795	634,7	2935,7	3316	885,3
Виробничий кооператив «Іскра-2007»	35,6	96	370,8	169,5	566	299,5	574,9	1520	378,2	1622,9	2325	698,0	2149,4	2392	898,6
СТОВ аграрна фірма «Нефедівське»	165,2	492	335,8	111,7	438	255,0	-	-	-	162,3	244	665,2	-	-	-
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	2097,7	5738	365,6	1337,1	5183	258,0	2281,7	6402	356,4	1969,6	2747	717,0	3377,5	4066	830,7
ТОВ «Оболонь Агро»	668,0	1731	385,9	5184,2	20447	253,5	16066,1	45528	352,9	28571,2	41077	695,6	28002,9	35091	798,0
СГК «Летава»	1851,8	4876	379,8	1116,2	4269	261,5	3442,8	8990	383,0	6339,5	8846	716,7	7076,6	7848	901,7
ПП «Авангард-агролюкс»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Примітка. \*Розраховано авторами на основі форми № 50 с.г. звітності підприємств [203–211]

## Динаміка цін реалізації ріпаку ярого у ТОВ «Оболонь Агро»\*

Агроформування	Рік												
	2012			2013			2014			2015		2016	
	Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	Реалізовано продукції (п)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	Реалізовано продукції (п)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	Реалізовано продукції (п)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	Реалізовано продукції (п)	Ціна за ц, грн	
ТОВ «Оболонь Агро»	6358,0	17068	372,5	78,3	280	279,6	-	-	-	-	-	-	

Примітка. \*Розраховано авторами на основі форми № 50 с.г. звітності підприємств [209]

## Динаміка цін реалізації цукрових буряків по досліджуваним агроформуванням Хмельницької області\*

Агроформування	Рік												
	2012			2013			2014			2015		2016	
	Чистий дохід (виручка) від реалізації тис. грн	Реалізовано продукції (п)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації тис. грн	Реалізовано продукції (п)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації тис. грн	Реалізовано продукції (п)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації тис. грн	Реалізовано продукції (п)	Ціна за ц, грн	
ТОВ «Оболонь Агро»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6091,5	65347	93,2	
СГК «Летава»	2009,5	47493	42,3	750,0	20567	36,5	2016,3	54438	37,0	2407,4	25325	95,1	
										4460,7	43868	101,7	

Примітка. \*Розраховано авторами на основі форми № 50 с.г. звітності підприємств [209–210]

**Динаміка цін реалізації ВРХ по досліджуваним агроформуванням  
Хмельницької області\***

Агроформування	Рік														
	2012			2013			2014			2015			2016		
	Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн
ФГ «Подільська марка»	-	-	-	-	-	-	0	0		25,9	14	1850,0	1088,8	538	2023,8
ТОВ «Козацька долина-2006»	3274,0	2434	1345,1	3089,8	3133	986,2	3184,7	2331	1366,2	5006,2	2466	2030,1	3895,0	1941	2006,7
ТОВ «ім. Богдана Хмельницького»	327,7	255	1285,1	872,6	782	1115,9	941,2	681	1382,1	1011,4	539	1876,4	1150,4	559	2058,0
Виробничий кооператив «Іскра-2007»	911,6	664	1372,9	106,1	131	809,9	83,6	134	623,9	222,7	204	1091,7	471,0	293	1607,5
СТОВ аграрна фірма «Нефедівське»	477,9	370	1291,6	477,9	489	977,3	598,4	484	1236,4	674,0	349	1931,2	573,1	301	1904,0
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	49,4	52	950,0	36,2	31	1167,7	27	25	1080,0	185,3	171	1083,6	699,9	456	1534,9
ТОВ «Оболонь Агро»	1222,0	929	1315,4	2190,9	1990	1101,0	2807,9	1802	1558,2	4182,3	1889	2214,0	4554,9	2210	2061,0
СГК «Летава»	3968,5	3027	1311,0	3339,2	3102	1076,5	3126,7	2126	1470,7	5347,3	2449	2183,5	4273,8	2013	2123,1
ПП «Авангард-агролюкс»	11,0	11	1000,0	78,0	62	1258,1	216,0	185	1167,6	157,9	150	1052,7	972,3	521	1866,2

Примітка. \*Розраховано авторами на основі форми № 50 с.г. звітності підприємств [203–211]

**Динаміка цін реалізації свиней (в живій масі) по досліджуваним  
агроформуванням Хмельницької області\***

Агроформування	Рік														
	2012			2013			2014			2015			2016		
	Чистий дохід (виручка) від реалізації тис. грн	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації тис. грн	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації тис. грн	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації тис. грн	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації тис. грн	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн
ТОВ «Козацька долина-2006»	407,2	261	1560,2	443,6	305	1454,4	427,9	239	1790,4	918,8	402	2285,6	-	-	-
ТОВ «ім. Богдана Хмельницького»	253	152	1664,5	287,0	193	1487,0	329,8	186	1773,1	284,8	126	2260,3	173,9	94	1850,0
СТОВ аграрна фірма «Нефедівське»	72,5	51	1421,6	47,2	44	1072,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	35,4	21	1685,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ТОВ «Оболонь Агро»	10832,5	6816	1589,3	11095,6	7595	1460,9	10243,1	5862	1747,4	12559,1	5664	2217,4	11660,8	5048	2310,0
СГК «Летава»	710,5	366	1941,3	888,3	509	1745,2	801,5	412	1945,4	1126,3	420	2681,7	621,4	235	2644,3
ПП «Авангард-агролюкс»	13,0	10	1300,0	222,0	183	1213,1	126,0	89	1415,7	123,0	74	1662,2	236,1	98	2409,2

Примітка. \*Розраховано авторами на основі форми № 50 с.г. звітності підприємств [203–211]

**Динаміка цін реалізації молока по досліджуваним агроформуванням  
Хмельницької області\***

Агроформування	Рік														
	2012			2013			2014			2015			2016		
	Чистий дохід (виручка) від реалізації тис. грн	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації тис. грн	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації тис. грн	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації тис. грн	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації тис. грн	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн
ФГ «Подільська марка»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3696,6	6770	546,0
ТОВ «Козацька долина-2006»	7604,3	25788	294,9	10450,4	29776	351,0	9672,8	26639	363,1	10676,9	24369	438,1	11243,6	19476	577,3
ТОВ «ім. Богдана Хмельницького»	1668,1	6178	270,0	2620,3	8347	313,9	2149,8	6670	322,3	2959,9	7516	393,8	3499,4	6546	534,6
Виробничий кооператив «Іскра-2007»	1176,8	4175	281,9	1458,4	4648	313,8	2490,0	7519	331,2	3860,6	9678	398,9	4536,6	8936	507,7
СТОВ аграрна фірма «Нефедівське»	1406,1	6424	218,9	1036,5	3730	277,9	983,9	3272	300,7	945,7	2323	407,1	547,3	1220	448,6
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	483,4	2284	211,6	982,0	3173	309,5	994,0	3019	329,2	1263,9	2928	431,7	705,8	1433	492,5
ТОВ «Оболонь Агро»	3682,0	14054	262,0	6435,7	18020	357,1	7694,5	22346	344,3	10973,7	25567	429,2	16424,5	27472	597,9
СГК «Летава»	8859,2	34055	260,1	9361,6	28164	332,4	9657,5	30187	319,9	12545,4	29631	423,4	15815,1	30538	517,9
ПП «Авангард-агролюкс»	419,0	2182	192,0	574,0	2022	283,9	354,1	1240	285,6	395,9	1101	359,6	190,5	316	602,8

Примітка. \*Розраховано авторами на основі форми №50 с.г. звітності підприємств [203–211]

## Динаміка цін реалізації птиці у ФГ «Подільська марка»\*

Агроформування	Рік														
	2012			2013			2014			2015			2016		
	Чистий дохід (виручка) від реалізації тис. грн.	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації тис. грн.	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації тис. грн.	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації тис. грн.	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації тис. грн.	Реалізовано продукції (ц)	Ціна за ц, грн
ФГ «Подільська марка»	16427,9	14216,0	1155,6	24405,6	19119,0	1276,5	18514,6	13592,0	1362,2	15892,3	7474,0	212,6	16931,7	7174,0	2360,1

Примітка. \*Розраховано авторами на основі форми № 50 с.г. звітності підприємств [203]

## Динаміка цін реалізації меду по досліджуваним агроформуванням

## Хмельницької області\*

Агроформування	Рік														
	2012			2013			2014			2015			2016		
	Чистий дохід (виручка) від реалізації тис. грн.	реалізовано продукції (кг)	Ціна за кг, грн.	Чистий дохід (виручка) від реалізації тис. грн.	реалізовано продукції (кг)	Ціна за кг, грн.	Чистий дохід (виручка) від реалізації тис. грн.	реалізовано продукції (кг)	Ціна за кг, грн.	Чистий дохід (виручка) від реалізації тис. грн.	реалізовано продукції (кг)	Ціна за кг, грн.	Чистий дохід (виручка) від реалізації тис. грн.	реалізовано продукції (кг)	Ціна за кг, грн.
ТОВ «ім. Богдана Хмельницького»	4,9	229	21,4	4,1	187	21,9	4,6	232	19,8	11,8	272	43,4	16,9	166	101,8
ТОВ «Оболонь Агро»	8,0	358	22,3	3,0	112	26,8	4,5	166	27,1	29,7	772	38,5	8,1	209	38,8
СГК «Летава»	27,6	828	33,3	0,6	18	33,3	0,5	11	45,5	11,4	274	41,6	1,3	35	37,1

Примітка. \*Розраховано авторами на основі форми №50 с.г. звітності підприємств [205, 209–210]

**Аналіз товарності по зернових та зернобобових культурах у досліджуваних агроформуваннях Хмельницької області\***

Агроформування	Рік														
	2012			2013			2014			2015			2016		
	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)
ФГ «Подільська марка»	49950	24229	48,5	49740	16956	34,1	68624	26258	38,3	70200	38258	54,5	51434	46282	90,0
ТОВ «Козацька долина-2006»	69479	47667	68,6	59625	36662	61,5	75997	44099	58,0	73923	57930	78,4	83290	77045	92,5
ТОВ «ім. Богдана Хмельницького»	47640	45270	95,0	22142	23404	105,7	33718	25111	74,5	33273	32121	96,5	27673	16486	59,6
Виробничий кооператив «Іскра-2007»	26680	19588	73,4	24362	16860	69,2	25081	17692	70,5	18194	9996	54,9	20079	3966	19,8
СТОВ аграрна фірма «Нефедівське»	16630	5840	35,1	10024	2781	27,7	16625	10779	64,8	14377	9585	66,7	17780	14618	82,2
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	35032	30554	87,2	50272	35108	69,8	63225	58789	93,0	32429	30522	94,1	23126	20424	88,3
ТОВ «Оболонь Агро»	320460	232878	72,7	234720	261629	111,5	454082	320242	70,5	410136	386918	94,3	299897	240316	80,1
СГК «Летава»	81285	76558	94,2	58758	34528	58,8	89817	72910	81,2	73960	57272	77,4	60808	55212	90,8
ПП «Авангард-агролюкс»	16616	7633	45,9	15563	13669	87,8	12039	11739	97,5	18688	17975	96,2	6970	2815	40,4

Примітка. \*Розраховано авторами на основі форми № 50 с.г. звітності підприємств [203–211]



**Аналіз товарності соняшнику у досліджуваних агроформуваннях  
Хмельницької області\***

Агроформування	Рік														
	2012			2013			2014			2015			2016		
	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)
ФГ «Подільська марка»	-	-	-	1010	495	49,0	2980	3195	107,2	3410	3293	96,6	5466	5461	99,9
ТОВ «Козацька долина-2006»	0	475	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	614	0	0
ТОВ «ім. Богдана Хмельницького»	877	735	83,8	538	433	80,5	1031	1015	98,4	1083	1018	94,0	2152	2160	100,4
Виробничий кооператив «Іскра-2007»	1504	1504	100,0	2977	2682	90,1	2472	2422	98,0	550	550	100,0	2286	1583	69,2
СТОВ аграрна фірма «Нефедівське»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1070	1000	93,5
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	899	899	100,0	2133	2133	100,0	779	777	99,7	1958	0	0	5453	1958	35,9
ТОВ «Оболонь Агро»	15121	14623	96,7	15603	15399	98,7	25158	22862	90,9	18552	20688	111,5	23097	23033	99,7
СГК «Летава»	621	0	0	604	0	0	505	0	0	1000	731	73,1	885	423	47,8
ПП «Авангард-агролюкс»	1395	1257	90,1	0	241	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Примітка. \*Розраховано авторами на основі форми № 50 с.г. звітності підприємств [203–211]

**Аналіз товарності сої у досліджуваних агроформуваннях Хмельницької області\***

Агроформування	Рік														
	2012			2013			2014			2015			2016		
	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)
ФГ «Подільська марка»	16350	16346	99,9	23450	21854	93,2	37710	38999	103,4	22300	23272	104,4	8160	6341	77,7
ТОВ «Козацька долина-2006»	5264	5885	111,8	4110	70	1,7	7053	2353	33,4	10386	3336	32,1	7556	15731	208,2
ТОВ «ім. Богдана Хмельницького»	4311	2851	66,1	3852	3949	102,5	7660	6076	79,3	3068	2314	75,4	3544	3163	89,2
Виробничий кооператив «Іскра-2007»	3321	3321	100,0	5050	5060	100,2	7369	3853	52,3	5960	6403	107,4	4090	2512	61,4
СТОВ аграрна фірма «Нефедівське»	-	-	-	42	43	102,4	-	-	-	410	408	99,5	260	260	100,0
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	8289	6031	72,8	6099	6094	99,9	16037	12030	75,0	10960	8479	77,4	13117	13798	105,2
ТОВ «Оболонь Агро»	20234	15907	78,6	26059	22160	85,0	44287	37272	84,2	22633	20848	92,1	20571	16384	79,6
СГК «Летава»	5608	2854	50,9	4173	3241	77,7	3959	2585	65,3	5644	1673	29,6	4023	7370	183,2
ПП «Авангард-агролюкс»	748	346	46,3	1930	1692	87,7	-	-	-	5800	5245	90,4	1030	989	96,0

Примітка. \*Розраховано авторами на основі форми № 50 с.г. звітності підприємств [203–211]

**Аналіз товарності ріпаку озимого у досліджуваних агроформуваннях  
Хмельницької області\***

Агроформування	Рік														
	2012			2013			2014			2015			2016		
	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)
ФГ «Подільська марка»	4420	3448	78,0	8980	8941	99,6	13710	11905	86,8	10490	10489	99,99	4931	4932	100,0
ТОВ «Козацька долина-2006»	3910	3897	99,7	9134	9134	100,0	11100	11103	100,0	7967	7967	100,0	9610	9607	100,0
ТОВ «ім. Богдана Хмельницького»	-	-	-	5305	5305	100,0	2486	2466	99,2	2792	2795	100,1	3316	3316	100,0
Виробничий кооператив «Іскра-2007»	0	96	-	600	566	94,3	1868	1520	81,4	2681	2325	86,7	2548	2392	93,9
СТОВ аграрна фірма «Нефедівське»	492	492	100,0	461	438	95,0	-	-	-	240	244	101,7	-	-	-
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	6440	5738	89,1	5509	5183	94,1	6978	6402	91,7	2795	2747	98,3	4068	4066	100,0
ТОВ «Оболонь Агро»	1767	1731	98,0	20547	20447	99,5	45562	45528	99,9	41109	41077	99,9	35007	35091	100,2
СГК «Летава»	1973	4876	247,1	4431	4269	96,3	9567	8990	94,0	9172	8846	96,4	7999	7848	98,1
ПП «Авангард-агролюкс»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Примітка. \*Розраховано авторами на основі форми № 50 с.г. звітності підприємств [203–211]

## Аналіз товарності ріпаку ярого у ТОВ «Оболонь Агро» \*

Агроформування	Рік														
	2012			2013			2014			2015			2016		
	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)
ТОВ «Оболонь Агро»	17693	17068	96,5	143	280	195,8	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Примітка. \*Розраховано авторами на основі форми № 50 с.г. звітності підприємств [209]

## Аналіз товарності цукрових буряків у досліджуваних агроформуваннях Хмельницької області\*

Агроформування	Рік														
	2012			2013			2014			2015			2016		
	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)
ТОВ «Оболонь Агро»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	113054	65347	57,8
СГК «Летава»	102607	47493	46,3	44630	20567	46,1	122018	54438	44,6	58790	25325	43,1	101606	43868	43,2

Примітка. \*Розраховано авторами на основі форми № 50 с.г. звітності підприємств [209–210]

**Аналіз товарності ВРХ у досліджуваних агроформуваннях Хмельницької області\***

Агроформування	Рік														
	2012			2013			2014			2015			2016		
	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)
ФГ «Подільська марка»	-	-	-	-	-	-	501	0	0	327	14	4,3	408	538	131,9
ТОВ «Козацька долина-2006»	1936	2434	125,7	1927	3133	162,6	1822	2331	127,9	1514	2466	162,9	1206	1941	160,9
ТОВ «ім. Богдана Хмельницького»	742	255	34,4	875	782	89,4	751	681	90,7	517	539	104,3	498	559	112,2
Виробничий кооператив «Іскра-2007»	199	664	333,7	244	131	53,7	93	134	144,0	1059	204	19,3	99	293	296,0
СТОВ аграрна фірма «Нефедівське»	370	370	100,0	354	489	138,1	237	484	204,2	140	349	249,3	76	301	396,1
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	35	52	148,6	73	31	42,5	73	25	34,2	126	171	135,7	79	456	577,2
ТОВ «Оболонь Агро»	1624	929	57,2	2114	1990	94,1	2182	1802	82,6	2476	1889	76,3	2877	2210	76,8
СГК «Летава»	2353	3027	128,6	2154	3102	144,0	2238	2126	95,0	2177	2449	112,5	2147	2013	93,8
ПП «Авангард-агролюкс»	73	11	15,1	127	62	48,8	198	185	93,4	159	150	94,3	124	521	420,2

Примітка. \*Розраховано авторами на основі форми № 50 с.г. звітності підприємств [203–211]

**Аналіз товарності свиней (в живій масі) у досліджуваних агроформуваннях  
Хмельницької області\***

Агроформування	Рік														
	2012			2013			2014			2015			2016		
	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)
ТОВ «Козацька долина-2006»	220	261	118,6	267	305	114,2	215	239	111,2	243	402	165,4	-	-	-
ТОВ «ім. Богдана Хмельницького»	171	152	88,9	236	193	81,8	182	186	102,2	161	126	78,3	86	94	109,3
СТОВ аграрна фірма «Нефедівське»	24	51	212,5	23	44	191,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	0	21	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ТОВ «Оболонь Агро»	7253	6816	94,0	7746	7595	98,1	5807	5862	100,9	5623	5664	100,7	5450	5048	92,6
СГК «Летава»	510	366	71,8	549	509	92,7	563	412	73,2	448	420	93,8	375	235	62,7
ПП «Авангард-агролюкс»	65	10	15,4	64	183	285,9	66	89	134,8	87	74	85,1	64	98	153,1

Примітка. \*Розраховано авторами на основі форми № 50 с.г. звітності підприємств [203–211]

**Аналіз товарності молока у досліджуваних агроформуваннях  
Хмельницької області\***

Агроформування	Рік														
	2012			2013			2014			2015			2016		
	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)
ФГ «Подільська марка»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7018	6770	96,5
ТОВ «Козацька долина-2006»	29445	25788	87,6	31435	29776	94,7	26971	26639	98,8	23742	24369	102,6	19519	19476	99,8
ТОВ «ім. Богдана Хмельницького»	6178	6178	100,0	8347	8347	100,0	6669	6670	100,0	7517	7516	99,9	6544	6546	100,0
Виробничий кооператив «Іскра-2007»	5742	4175	72,7	6135	4648	75,8	8802	7519	85,4	10866	9678	89,1	10494	8936	85,2
СТОВ аграрна фірма «Нефедівське»	6825	6424	94,1	4152	3730	89,8	3738	3272	87,5	2549	2323	91,1	1486	1220	82,1
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	2690	2284	84,9	3281	3173	96,7	3106	3019	97,2	3124	2928	93,7	1571	1433	91,2
ТОВ «Оболонь Агро»	15917	14054	88,3	20543	18020	87,7	24539	22346	91,1	27464	25567	93,1	31439	27472	87,4
СГК «Летава»	36211	34055	94,0	30302	28164	92,9	32289	30187	93,5	32029	29631	92,5	32951	30538	92,7
ПП «Авангард-агролюкс»	1645	1586	96,4	2355	2182	92,7	2160	2022	93,6	1510	1240	82,1	1301	1101	84,6

Примітка. \*Розраховано авторами на основі форми № 50 с.г. звітності підприємств [203–211]

## Аналіз товарності птиці у ФГ «Подільська марка»\*

Агроформування	Рік														
	2012			2013			2014			2015			2016		
	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)
ФГ «Подільська марка»	20916	14216	68,0	24711	19119	77,4	16953	13592	80,2	10651	7474	70,2	8175	7174	87,8

Примітка. \*Розраховано авторами на основі форми № 50 с.г. звітності підприємств [203]

## Аналіз товарності меду у досліджуваних агроформуваннях Хмельницької області\*

Агроформування	Рік														
	2012			2013			2014			2015			2016		
	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)	Вироблено продукції (ц)	Реалізовано продукції (ц)	Рівень товарності (%)
ТОВ «ім. Богдана Хмельницького»	1055	229	21,7	1250	187	15,0	1119	232	20,7	720	272	37,8	450	166	36,9
ТОВ «Оболонь Агро»	278	358	128,8	181	112	61,9	399	166	41,6	1398	772	55,2	275	209	76,0
СГК «Летава»	404	828	204,9	128	18	14,1	131	11	8,4	50	274	548,0	180	35	19,4

Примітка. \*Розраховано авторами на основі форми № 50 с.г. звітності підприємств [205, 209–210]



**Аналіз основних показників реалізації ярого ріпаку у ТОВ «Оболонь  
Агро»\***

Агроформування	Рік									
	2012		2013		2014		2015		2016	
	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації, тис. грн/ц	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації, тис. грн/ц	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації, тис. грн/ц	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації, тис. грн/ц	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації, тис. грн/ц
ТОВ «Оболонь Агро»	96,5	372,5	195,8	279,6	-	-	-	-	-	-

Примітка. \*Досліджено та розраховано авторами на основі звітності підприємств [209]

Таблиця И.2

**Аналіз основних показників реалізації цукрового буряку по досліджуваних  
підприємствах Хмельницької області\***

Агроформування	Рік										Темп приросту ціни реалізації, 2016/2012, %
	2012		2013		2014		2015		2016		
	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації, тис. грн./ц.	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації, тис. грн./ц.	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації, тис. грн./ц.	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації, тис. грн./ц.	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації, тис. грн./ц.	
ТОВ «Оболонь Агро»	-		-	-	-	-	-	-	57,8	93,2	-
СГК «Летава»	46,3	42,3	46,1	36,5	44,6	37,0	43,1	95,1	43,2	101,7	119,7
В середньому по Хмельницькій області:	-	39,6	-	38,2	-	42,9	-	67,3	-	71,8	81,3

Примітка. \*Досліджено та розраховано авторами на основі звітності підприємств [199, 209–210]

**Аналіз основних показників реалізації меду по досліджуваних підприємствах Хмельницької області\***

Агроформування	Рік										Темп приросту ціни реалізації, 2016/2012, %
	2012		2013		2014		2015		2016		
	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації, тис. грн./кг	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації, тис. грн./кг	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації, тис. грн./кг	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації, тис. грн./кг	Рівень товарності (%)	Ціна реалізації, тис. грн./кг	
ТОВ «ім. Богдана Хмельницького»	21,7	21,4	15,0	21,9	20,7	19,8	37,8	43,4	36,9	101,8	375,7
ТОВ «Оболонь Агро»	128,8	22,3	61,9	26,8	41,6	27,1	55,2	38,5	76,0	38,8	74,0
СГК «Летава»	204,9	33,3	14,1	33,3	8,4	45,5	548,0	41,6	19,4	37,1	11,4
В середньому по підприємствах:	118,5	25,7	30,3	27,3	23,6	30,8	213,7	41,2	44,1	59,2	130,4
В середньому по Україні:	-	23,3	-	18,6	-	17,1	-	30,5	-	35,1	50,6

Примітка. \*Розраховано авторами на основі [172, 205, 209–210]

## Додаток К

## Таблиця К.1

## АВС-аналіз товарного асортименту сільськогосподарської продукції

## ТОВ «Оболонь Агро» за 2012-2016 рр. \*

Найменування продукції	Дохід (виручка) від реалізації, тис. грн					Дохід від реалізації за 5 років, тис. грн	Частка в агальному обсязі, %	Частка в агальному обсязі з накопичувальним підсумком, %	Клас
	2012	2013	2014	2015	2016				
Зернові та зернобобові	40344,0	46245,2	63480,3	126679,2	84330,2	361078,9	51,72	51,72	А
Ріпак озимий	668,0	5184,2	16066,1	28571,2	28002,9	78492,4	11,24	62,97	
Свині	10832,5	11095,6	10243,1	12559,1	11660,8	56391,1	8,08	71,04	
Соя	5852,0	6498,0	15730,2	12312,4	14238,8	54631,4	7,83	78,87	
Соняшник	5538	4100,9	8110,5	13646,5	18577,1	49973	7,16	86,03	
Молоко	3682,0	6435,7	7694,5	10973,7	16424,5	45210,4	6,48	92,50	В
Плоди (зерняткові, кісточкові)	28,0	х	193,0	24101	335,5	24657,5	3,53	96,03	
Велика рогата худоба	1222,0	2190,9	2807,9	4182,3	4554,9	14958	2,14	98,18	С
Ріпак ярий	6358,0	78,3	х	х	х	6436,3	0,92	99,10	
Цукрові буряки	х	х	х	х	6091,5	6091,5	0,87	99,97	
Овочі відкритого ґрунту	2,0	35,8	76,6	19,3	11,3	145	0,02	99,99	
Мед	8,0	3,0	4,5	29,7	8,1	53,3	0,01	100,00	
Всього	74534,5	81867,6	124406,7	233074,4	184235,6	698118,8	100,0	-	-

Примітка. \*Розраховано авторами на основі звітності підприємства [209]

**АВС-аналіз товарного асортименту сільськогосподарської продукції  
СГК «Летава» за 2012-2016 рр. \***

Найменування продукції	Дохід (виручка) від реалізації, тис. грн					Дохід від реалізації за 5 років, тис. грн	Частка в агальному обсязі, %	Частка в агальному обсязі з накопичувальним підсумком, %	Клас
	2012	2013	2014	2015	2016				
Зернові та зернобобові	14530,6	7910,3	17306,1	19254,6	22841,1	81842,7	39,53	39,53	А
Молоко	8859,2	9361,6	9657,5	12545,4	15815,1	56238,8	27,16	66,69	
Велика рогата худоба	3969,5	3339,2	3126,7	5347,3	4273,8	20056,5	9,69	76,38	
Ріпак озимий	1851,8	1116,2	3442,8	6339,5	7076,6	19826,9	9,58	85,95	В
Цукрові буряки (фабричні)	2009,5	750,0	2016,3	2407,4	4460,7	11643,9	5,62	91,58	
Соя	995,1	1080,4	1175,7	1292,5	6210,8	10754,5	5,19	96,77	С
Свині	710,5	888,3	801,5	1126,3	621,4	4148	2,00	98,77	
Овочі відкритого ґрунту	1168,2	92,6	123,7	57,3	131,4	1573,2	0,76	99,53	
Соняшник	х	х	х	487,2	335,0	822,2	0,40	99,93	
Плоди (зерняткові, кісточкові)	46,6	5,1	1,6	х	х	53,3	0,03	99,96	
Картопля	6,5	6,7	5,9	35,3	5,2	59,6	0,03	99,98	
Мед	27,6	0,6	0,5	11,4	1,3	41,4	0,02	100,00	
Всього:	34175,1	24551	37658,3	48904,2	61772,4	207061,0	100,0	-	-

Примітка. \* Розраховано авторами на основі звітності підприємства [210]

**АВС-аналіз товарного асортименту сільськогосподарської продукції  
ТОВ «Козацька долина-2006» за 2012-2016 рр.\***

Найменування продукції	Дохід (виручка) від реалізації, тис. грн					Дохід від реалізації за 5 років, тис. грн	Частка в агальному обсязі, %	Частка в агальному обсязі з накопичувальним підсумком, %	Клас
	2012	2013	2014	2015	2016				
Зернові та зернобобові	7765,8	6948,9	8882,6	16692,3	26283,1	66572,7	37,42	37,42	А
Молоко	7604,3	10450,4	9672,8	10676,9	11243,6	49648	27,91	65,33	
Ріпак озимий	1430,1	2396,7	4058,4	5763,2	8686,4	22334,8	12,55	77,88	
Соя	2108,4	27,9	1062,2	2307,4	13030,0	18535,9	10,42	88,3	В
Велика рогата худоба	3274,0	3089,8	3184,7	5006,2	3895,0	18449,7	10,37	98,67	С
Свині	407,2	443,6	427,9	918,8	х	2197,5	1,23	99,90	
Соняшник	170,1	х	х	х	х	170,1	0,10	100,0	
Всього с.г продукції	22759,9	23357,3	27288,6	41364,8	63138,1	177908,7	100,0	-	

Примітка. \* Розраховано авторами на основі звітності підприємства [204]

**АВС-аналіз товарного асортименту сільськогосподарської продукції  
ФГ «Подільська марка» за 2012-2016 рр.\***

Найменування продукції	Дохід (виручка) від реалізації, тис. грн					Дохід від реалізації за 5 років, тис. грн	Частка в агальному обсязі, %	Частка в агальному обсязі з накопичувальним підсумком, %	Клас
	2012	2013	2014	2015	2016				
Соя	5892,6	6852,8	17519,0	16744,0	5542,3	52550,7	44,28	44,28	А
Зернові та зернобобові	3452,9	2029,1	4110,3	8399,8	14599,1	32591,2	27,46	71,74	
Ріпак озимий	1315,7	2573,2	4820,6	7543,1	4377,5	20630,1	17,38	89,12	В
Соняшник	х	123,8	1119,0	2235,9	4618,6	8097,3	6,82	95,95	С
Молоко	х	х	х	х	3696,6	3696,6	3,11	96,89	
Велика рогата худоба	х	х	х	25,9	1088,8	1114,7	0,94	100,00	
Всього с.г продукції	10661,2	11578,9	27568,9	34948,7	33922,9	118680,6	100,0	-	

Примітка. \* Розраховано авторами на основі звітності підприємства [203]

**АВС-аналіз товарного асортименту сільськогосподарської продукції  
ТОВ «ім. Богдана Хмельницького» за 2012-2016 рр.\***

Найменування продукції	Дохід (виручка) від реалізації, тис. грн					Дохід від реалізації за 5 років, тис. грн	Частка в агальному обсязі, %	Частка в агальному обсязі з накопичувальним підсумком, %	Клас
	2012	2013	2014	2015	2016				
Зернові та зернобобові	6743,5	2971,2	4244,6	8663,3	5361,1	27983,7	42,65	42,65	А
Молоко	1668,1	2620,3	2149,8	2959,9	3499,4	12897,5	19,66	62,31	
Соя	1014,2	1236,4	2434,7	1580,4	2765,9	9031,6	13,76	76,07	
Ріпак озимий	х	1315,2	840,6	1774,0	2935,7	6865,5	10,46	86,53	В
Велика рогата худоба	327,7	872,6	941,2	1011,4	1150,4	4303,3	6,56	93,09	
Соняшник	270,6	100,9	348,7	663,3	1781,5	3165	4,82	97,91	С
Свині	253,0	287,0	329,8	284,8	173,9	1328,5	2,02	99,94	
Мед	4,9	4,1	4,6	11,8	16,9	42,3	0,06	100,00	
Всього с.г продукції	10282,0	9407,7	11294,0	16948,9	17684,8	65617,4	100,0	-	

Примітка. \* Розраховано авторами на основі звітності підприємства [205]

**АВС-аналіз товарного асортименту сільськогосподарської продукції  
виробничий кооператив «Іскра-2007» за 2012-2016 рр.\***

Найменування продукції	Дохід (виручка) від реалізації, тис. грн					Дохід від реалізації за 5 років, тис. грн	Частка в агальному обсязі, %	Частка в агальному обсязі з накопичувальним підсумком, %	Клас
	2012	2013	2014	2015	2016				
Молоко	1176,8	1458,4	2490,0	3860,6	4536,6	13522,4	29,17	29,17	А
Зернові та зернобобові	2997,2	2045,9	2442,3	2714,7	1779,4	11979,5	25,85	55,02	
Соя	1214,3	1537,0	1592,6	4210,8	2175,7	10730,4	23,15	78,17	
Ріпак озимий	35,6	169,5	574,9	1622,9	2149,4	4552,3	9,82	87,99	В
Соняшник	531,6	715,3	838,4	375,8	1312,0	3773,1	8,14	96,13	С
Велика рогата худоба	911,6	106,1	83,6	222,7	471,0	1795	3,87	100	
Всього с.г продукції	6867,1	6032,2	8021,8	13007,5	12424,1	46352,7	100,00	-	

Примітка. \* Розраховано авторами на основі звітності підприємства [206]

**АВС-аналіз товарного асортименту сільськогосподарської продукції  
СТОВ аграрна фірма «Нефедівське» за 2012-2016 рр.\***

Найменування продукції	Дохід (виручка) від реалізації, тис. грн					Дохід від реалізації за 5 років, тис. грн	Частка в агальному обсязі, %	Частка в агальному обсязі з накопичувальним підсумком, %	Клас
	2012	2013	2014	2015	2016				
Зернові та зернобобові	820,6	444,2	1886,8	2882,0	4590,5	10624,1	52,98	52,98	А
Молоко	1406,1	1036,5	983,9	945,7	547,3	4919,5	24,53	77,51	
Велика рогата худоба	477,9	477,9	598,4	674,0	573,1	2801,3	13,97	91,48	В
Соняшник	х	х	х	х	633,3	633,3	3,16	94,64	
Соя	х	8,6	х	273,9	232,0	514,5	2,57	97,21	С
Ріпак озимий	165,2	111,7	х	162,3	х	439,2	2,19	99,4	
Свині	72,5	47,2	х	х	х	119,7	0,60	100	
Всього с.г продукції	2942,3	2126,1	3469,1	4937,9	6576,2	20051,6	100,0 0	-	

Примітка. \* Розраховано авторами на основі звітності підприємства [207]

**АВС-аналіз товарного асортименту сільськогосподарської продукції  
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке» за 2012-2016 рр.\***

Найменування продукції	Дохід (виручка) від реалізації, тис. грн					Дохід від реалізації за 5 років, тис. грн	Частка в агальному обсязі, %	Частка в агальному обсязі з накопичувальним підсумком, %	Клас
	2012	2013	2014	2015	2016				
Зернові та зернобобові	4609,6	4163,7	9508,8	7769,5	7001,7	33053,3	41,41	41,41	А
Соя	2236,2	1806,0	5423,9	5713,2	12075,3	27254,6	34,14	75,55	
Ріпак озимий	2097,7	1337,1	2281,7	1969,6	3377,5	11063,6	13,86	89,41	В
Молоко	483,4	982,0	994,0	1263,9	705,8	4429,1	5,55	94,96	
Соняшник	329,8	568,3	421,1	х	1676,6	2995,8	3,75	98,71	С
Велика рогата худоба	49,4	36,2	27,0	185,3	699,9	997,8	1,25	99,96	
Свині	35,4	х	х	х	х	35,4	0,04	100	
Всього с.г продукції	9841,5	8893,3	18656,5	16901,5	25536,8	79829,6	100	-	

Примітка. \* Розраховано авторами на основі звітності підприємства [208]

## АВС-аналіз товарного асортименту сільськогосподарської продукції

## ПП «Авангард-агролюкс» 2012-2016 рр.\*

Найменування продукції	Дохід (виручка) від реалізації, тис. грн					Дохід від реалізації за 5 років, тис. грн	Частка в агальному обсязі, %	Частка в агальному обсязі з накопичувальним підсумком, %	Клас
	2011	2012	2013	2014	2015				
Зернові та зернобобові	1054,0	3526,0	2987,0	4215,7	1168,1	12950,8	56,51	56,51	А
Соя	78,0	603,0	х	2113,5	687,1	3481,6	15,19	71,7	
Молоко	400,0	419,0	574,0	354,1	395,9	1743	9,35	81,05	
Велика рогата худоба	11,0	78,0	216,0	157,9	972,3	1435,2	6,26	87,31	В
Плоди (зерняткові, кісточко)	704,0	656,0	х	х	х	1360	5,93	93,24	
Свині	13,0	222,0	126,0	123,0	236,1	720,1	3,14	96,38	С
Соняшник	392,0	89,0	х	х	х	481	<b>2,11</b>	98,49	
Цукрові буряки	347,0	х	х	х	х	347	1,51	100,0	
Всього с.г продукції	2999	5593	3903	6964,2	3459,5	22918,7	100	-	

Примітка. \* Розраховано авторами на основі звітності підприємства [211]



## Додаток Л

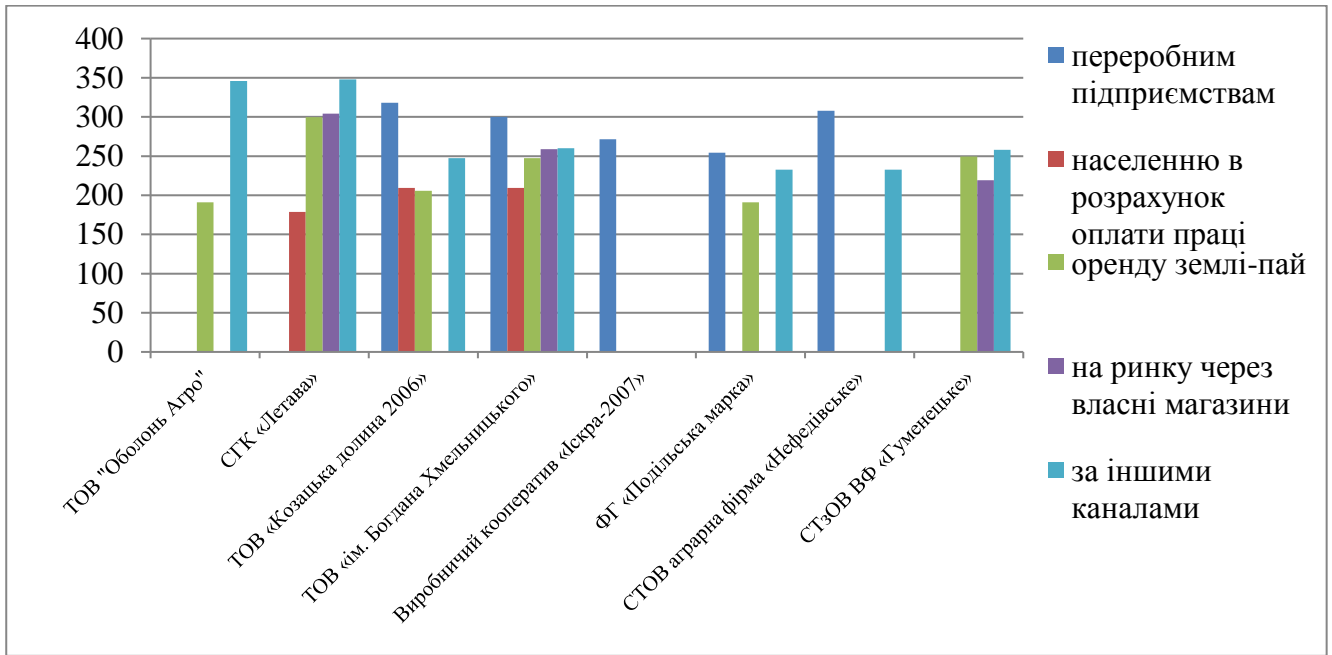


Рис. Л.1. Варіація цін реалізації на зернові та зернобобові залежно від напрямку реалізації, грн/ц\*

Примітка. \*Побудовано авторами на основі звітності підприємства Ф21[203–211]

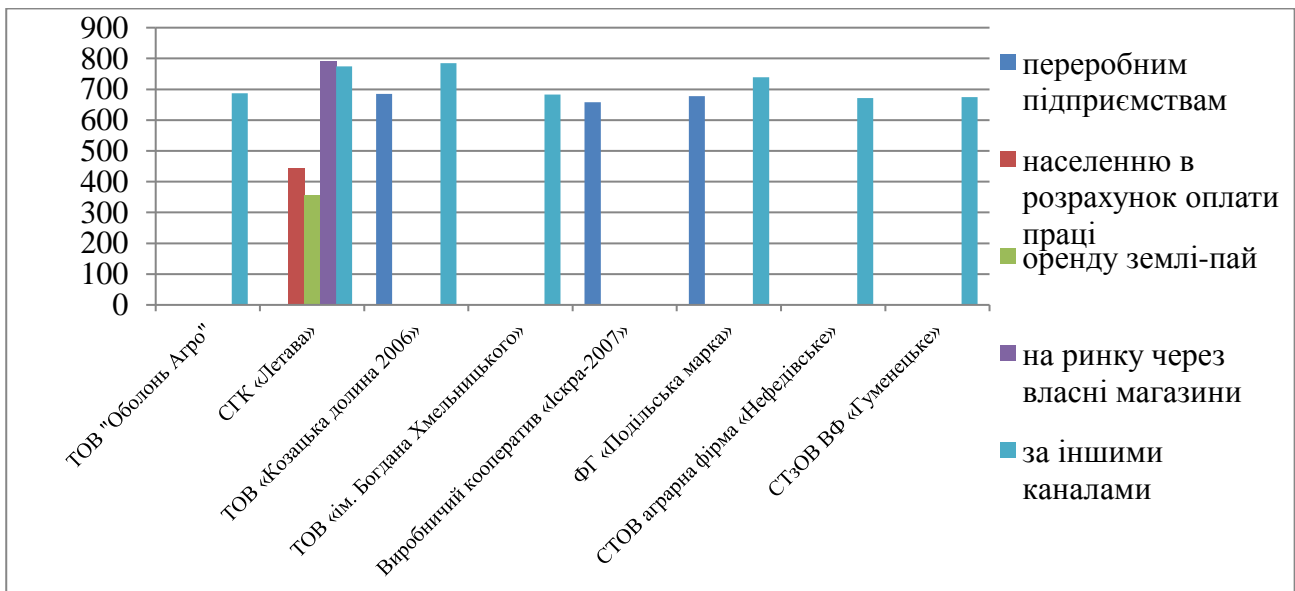


Рис. Л.2. Варіація цін реалізації на сою залежно від напрямку реалізації, грн/ц\*

Примітка. \*Побудовано авторами на основі звітності підприємства Ф21[203–211]

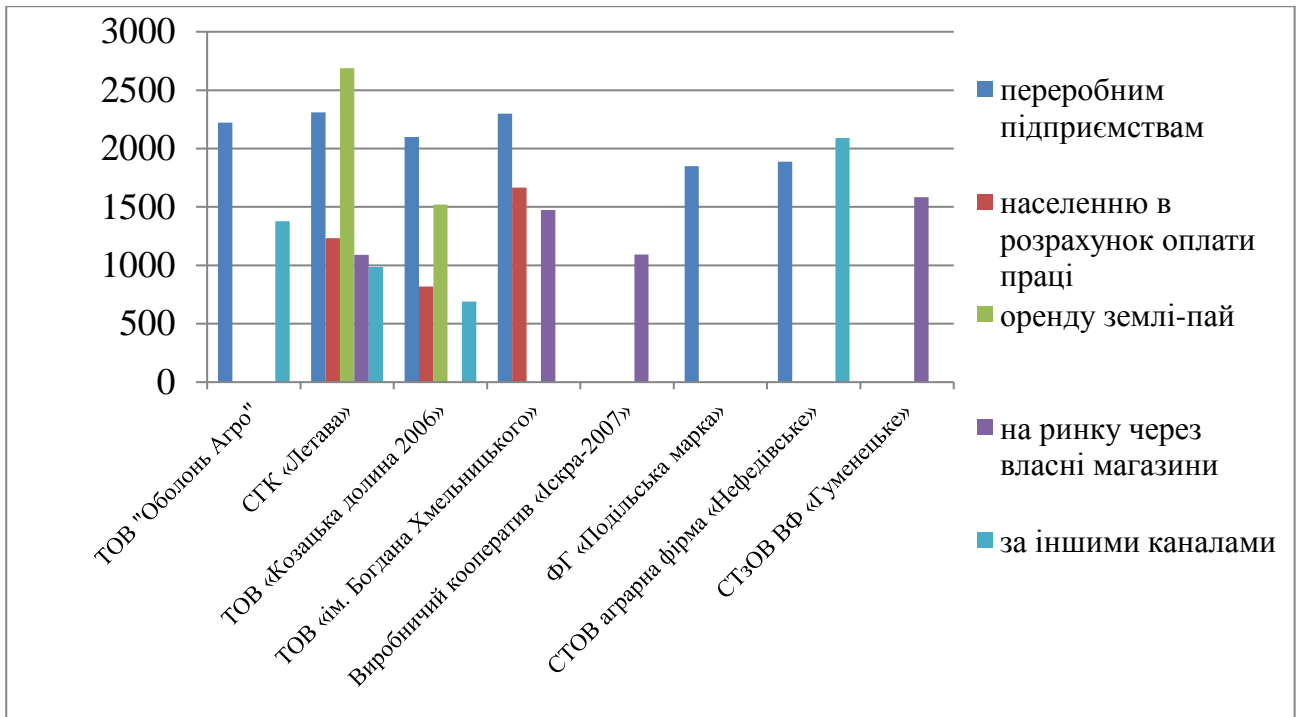


Рис. Л.3. Варіація цін реалізації на сою залежно від напрямку реалізації, грн/ц \*

Примітка. \*Побудовано авторами на основі звітності підприємства Ф21[203–211]

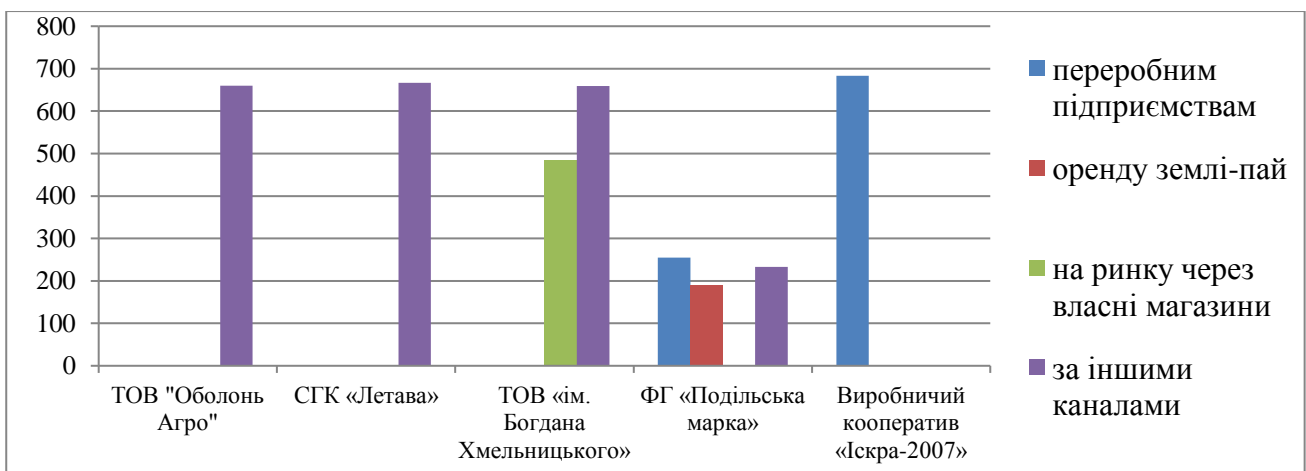


Рис. Л.4. Варіація цін реалізації на соняшник залежно від напрямку реалізації, грн/ц\*

Примітка. \*Побудовано авторами на основі звітності підприємства Ф21[203–211]

**Структура реалізації основних видів сільськогосподарської продукції за  
напрямами реалізації аграрних формувань Хмельницької області у 2015  
році (відсотків від загального обсягу реалізації)\***

Сільськогосподарська продукція	переробним підприємствам	населенню в рахунок оплати праці	пайовикам в рахунок орендної плати за землю та майнових паїв (часток)	на ринку, через власні магазини, ларки, палатки	за іншими напрямами
Агроформування:	ФГ «Подільська марка»				
Зернові та зернобобові	34,8	-	40,8	-	24,4
Соняшник	100,0	-	-	-	-
Соя	30,7	-	-	-	69,3
Ріпак озимий	100,0				
Велика рогата худоба	100,0	-	-	-	-
Птиці	7,6	-	-	-	92,4
Агроформування:	ТОВ «Козацька долина-2006»				
Зернові та зернобобові	68,5	0,1	5,1	-	26,3
Соя	92,8	-	-	-	7,2
Ріпак озимий	100,0				
Велика рогата худоба	98,2	0,3	-	-	1,5
Свині	85,6	-	-	-	14,4
Молоко	100,0				
Агроформування:	ТОВ «ім. Богдана Хмельницького»				
Зернові та зернобобові	100,0				
Соняшник	100,0				
Соя	100,0				
Ріпак озимий	100,0				
Велика рогата худоба				100,0	
Молоко	100,0				
Агроформування:	Виробничий кооператив «Іскра-2007»				
Зернові та зернобобові	100,0				
Соняшник	100,0				
Соя	100,0				
Ріпак озимий	100,0				
Велика рогата худоба				100,0	
Молоко	100,0				
Агроформування:	СТОВ аграрна фірма «Нефедівське»				
Зернові та зернобобові	67,6				32,4
Соя					100,0
Ріпак озимий					100,0

## Продовження таблиці М.1

Велика рогата худоба	77,1				22,9
Молоко	100,0				
Агроформування:	СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»				
Зернові та зернобобові			18,3	4,2	77,5
Соя					100,0
Ріпак озимий					100,0
Велика рогата худоба				100,0	
Молоко	100,0				
Агроформування:	ТОВ «Оболонь Агро»				
Зернові та зернобобові			6,9		93,1
Соняшник					100,0
Соя					100,0
Ріпак					100,0
Велика рогата худоба	99,5				0,5
Свині	79,7	1,3	0,2	7,5	11,3
Молоко	100,0				
Агроформування:	СГК «Летава»				
Зернові та зернобобові		2,3	2,4	6,4	88,9
Соняшник					100,0
Соя		0,2	0,1	1,2	98,5
Ріпак озимий					100,0
Цукрові буряки (фабричні)	100,0				
Велика рогата худоба	96,2	0,6	0,1	2,9	0,2
Свині	62,5	17,5	2,5	15,4	2,1
Молоко	100,0				
Агроформування:	ПП «Авангард-агролюкс»				
Зернові та зернобобові			3,7		96,3
Соя					100,0
ВРХ	24,6	0,3	-	4,3	70,8
Свині	62,5	17,5	2,5	15,4	2,1
Молоко	100,0				

Примітка. \*Побудовано на основі форми-21 фінансової звітності підприємств [203–211]