

**ІНСТИТУТ ТВАРИННИЦТВА  
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ**

**ІНСТИТУТ ТВАРИННИЦТВА  
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**БОДНАР АНДРІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ**

УДК 338.436:339.924:631.11

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ЦІНОВОЮ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ АГРАРНИХ  
ПІДПРИЄМСТВ**

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

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ / А.В. Боднар

Науковий керівник:  
**КОТВИЦЬКА Наталія Миколаївна,**  
доктор економічних наук, доцент

Харків – 2025

## АНОТАЦІЯ

**Боднар А.В. Механізми та інструментарій управління ціновою конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України, Харків, 2025.

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення і отримане нове вирішення важливого наукового завдання обґрунтування теоретично-методичних та прикладних засад управління ціновою конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств. Визначені ключові сутнісні характеристики цінової конкурентоспроможності продукції як об'єкта управління у структурі системи менеджменту аграрного підприємства. Надано характеристику конкурентних взаємовідносин аграрних підприємств і вдосконалити методичні засади оцінювання їх конкурентоспроможності. Ідентифіковано та класифіковано методи, моделі й інструменти управління ціновою конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств. Проаналізовано генезис формування конкурентних структур цільових ринків продукції та еволюцію систем управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. Виявлено структурні та динамічні тенденції зміни витрат на виробництво і реалізацію продукції в аграрних підприємствах. Визначено чинники зміни рівня витрат у процесі виробництва сільськогосподарської продукції в контексті управління її ціновою конкурентоспроможністю. Обґрунтовано концептуальну архітектуру та архітектоніку механізмів управління ціновою конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств. Окреслено напрями та шляхи ринкової реалізації цінних конкурентних переваг на етапі збуту у виробничо-комерційному циклі. Обґрунтовано теоретичні й прикладні засади інтеграції систем управління ціновою конкурентоспроможністю продукції у загальну систему менеджменту аграрних підприємств. Обґрунтовано концептуальні засади формування та функціонування механізмів і систем управління ціновою

конкурентоспроможністю продукції, що передбачають орієнтацію аграрних підприємств на створення та реалізацію стійких цінових конкурентних переваг шляхом раціоналізації процесів менеджменту витрат, а також визначено систему управління ціною конкурентоспроможністю у структурі менеджменту підприємства як впорядковану, логічно узгоджену та цілеспрямовану сукупність методів, способів, інструментів і важелів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, яким виступає рівень витрат, що формується як результат інтеграції у загальну систему менеджменту аграрного підприємства відповідного механізму управління, здатного забезпечити ефективне використання ресурсів, підвищення економічної результативності та зміцнення конкурентних позицій продукції на цільових ринках збуту. Визначено тенденції конкурентного розвитку об'єктних ринків продукції аграрних підприємств здійснюється на основі обґрунтування методичних засад ідентифікації параметрів кількісної оцінки стану конкурентної структури зазначених ринків, а також розроблення методичного підходу, який забезпечує можливість виконання інтегральної кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності продукції та подальшого використання отриманих результатів у процесі управління витратами й формування цінової політики щодо продукції аграрних підприємств. Обґрунтовано процедури інтеграції систем управління ціною конкурентоспроможністю продукції в менеджмент аграрних підприємств, що передбачають виокремлення центрів відповідальності та чіткий розподіл функціональної відповідальності, ідентифікацію та використання чинників економії ресурсів і зниження витрат, розроблення норм витрат усіх видів ресурсів з урахуванням конкретних організаційно-технологічних умов виробництва, запровадження раціональних методів обліку витрат і калькулювання, формування дієвої системи мотивації працівників до скорочення та контролю витрат, а також організацію моніторингу їх рівня та діагностики причин відхилень. Розвинуто наукове тлумачення сутності цінової конкурентоспроможності продукції, як сукупності властивостей продукції та здатностей товаровиробника підтримувати ціни пропозиції нижчі, ніж у конкурентів, з метою забезпечення гарантованого збуту необхідних обсягів

продукції за запланованого, очікуваного або прогнозованого рівня економічної ефективності її виробництва і реалізації, які забезпечуються підтриманням адекватного завданням простого або розширеного відтворення авансованого капіталі рівня витрат на створення продукції, які здійснюються та контролюються підприємством-виробником в процесі здійснення основної діяльності. У першому розділі досліджено сутнісні характеристики ціна та витрат, як об'єктів управління в системі менеджменту аграрного підприємства, виконано ідентифікацію особливостей конкурентних відносин в аграрній сфері та обґрунтовано методичні засади оцінки цінової конкурентоспроможності аграрних підприємств, визначено методи, моделі, підходи та прийоми управління ціновою конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств. У другому розділі визначено особливості генезису конкурентних структур цільових ринків збуту та еволюції систем управління конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств, проведено оцінювання та інтерпретацію динаміки витрат на виробництво й реалізацію продукції в аграрних підприємствах, а також ідентифіковано ключові чинники, що зумовлюють зміну рівня витрат у процесі виробництва сільськогосподарської продукції в контексті управління її ціновою конкурентоспроможністю. У третьому розділі обґрунтовано архітектуру та архітектоніку механізмів управління створенням цінових конкурентних переваг, підходи до ринкової реалізації конкурентних переваг та управління витратами на збут продукції аграрних підприємств, а також наукові засади інтеграції систем управління ціновою конкурентоспроможністю та витратами в менеджмент аграрних підприємств.

**Ключові слова:** ціноутворення, конкурентоспроможність, механізм управління, стратегія, цільовий ринок, сільськогосподарська продукція.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *публікації, які розкривають основний зміст дисертації*

1. **Боднар А. В.** Інструменти управління ціновою

конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств: сучасні підходи та практичні аспекти. *Modeling the development of the economic systems*, 2025. (2), 374–379. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-47>

2. **Боднар А. В.**, Хахалєв Д. О., Шерстюк О. В. Механізми забезпечення конкурентної ціни на продукцію сільськогосподарських підприємств в умовах ринкових викликів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 2. С. 391 – 394. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-76> (авторський внесок полягає в ідентифікації архітектоніки механізмів забезпечення цінової конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції)

3. **Боднар А. В.**, Шерстюк О. В., Халін С. В. Вплив ринкових дисбалансів на стратегії ціноутворення в аграрній сфері України. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 2. С. 135-140. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-25> (авторський внесок полягає у формалізації процедур вибору стратегій ціноутворення)

4. **Боднар А. В.** Вплив логістичних порушень на цінову асиметрію агропродукції та шляхи її мінімізації. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. № 9-10(163-164) (2021). С. 15-27. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2021.09-10.02>

5. **Боднар А. В.** Цінова асиметрія на регіональних ринках продукції тваринництва: причини, наслідки, шляхи подолання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018, № 6, Том 3. С. 220-225. DOI: 10.31891/2307-5740-2018-264-6(3)-220-225.

6. **Боднар А. В.** Сучасний стан та конкурентоспроможність вітчизняної продукції птахівництва. «Colloquium-journal». 2025. #50 (243), С. 48 – 54. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15495016>.

*публікації, які засвідчують апробацію результатів дисертації:*

7. **Боднар А. В.** Фактори цінової конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств. Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми,

перспективи: матеріали VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. Харків: ХНТУСГ, 2015. С. 267-269.

8. **Боднар А. В.** Архітектоніка механізмів управління ціновою конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств на цільових ринках сільськогосподарської сировини. Шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах сталого розвитку: Матеріали III Всеукраїнської наук.-практ. конф. м. Миколаїв / За заг. ред. Скупського Р.М. Миколаїв: ВСП МІРЛ ЗВО «Університет «Україна», 2023. С. 207-209.

9. **Боднар А. В.** Управління витратами в системі створення стійких конкурентних переваг продукції аграрних підприємств. Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 369-371.

## ANNOTATION

**Bodnar A.V. Price Competitiveness Management Mechanisms and Tools of Agricultural Enterprises Products. - Manuscript.**

Thesis for a Candidate Degree in Economics, specialty 08.00.04 - Economics and Management of Enterprises (by Types of Economic Activity). – Livestock Farming Institute of The National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, Kharkiv, 2025.

The thesis provides a theoretical generalization and a new solution to the important scientific task of substantiating the theoretical, methodological and applied principles of managing the price competitiveness of agricultural products. The key essential characteristics of the price competitiveness of products as an object of management in the structure of the management system of an agricultural enterprise are determined. The competitive relationships of agricultural enterprises are characterized and the methodological principles for assessing their competitiveness are improved. The methods, models and tools for managing the price competitiveness of agricultural products are

identified and classified. The genesis of the formation of competitive structures of target product markets and the evolution of competitiveness management systems for agricultural enterprises are analyzed. Structural and dynamic trends in the change in production and sales costs in agricultural enterprises are identified. The factors of changing the level of costs in the process of agricultural production in the context of managing its price competitiveness are determined. The conceptual architecture and architectonics of mechanisms for managing the price competitiveness of agricultural products are substantiated. The directions and ways of market realization of price competitive advantages at the sales stage in the production and commercial cycle are outlined. The theoretical and applied principles of integration of price competitiveness management systems into the general management system of agricultural enterprises are substantiated. The conceptual principles of formation and functioning of price competitiveness management mechanisms and systems are substantiated, which provide for the orientation of agricultural enterprises to the creation and implementation of sustainable price competitive advantages by rationalizing cost management processes, and the price competitiveness management system in the structure of the enterprise management is also defined as an orderly, logically coordinated and purposeful set of methods, methods, tools and levers of influence of the management subject on the object of management, which is the level of costs, which is formed as a result of integration into the general management system of an agricultural enterprise of the corresponding management mechanism capable of ensuring the effective use of resources, increasing economic efficiency and strengthening the competitive positions of products in target sales markets. The trends of competitive development of the object markets of agricultural enterprises' products are determined based on the substantiation of the methodological principles of identifying the parameters of the quantitative assessment of the state of the competitive structure of the specified markets, as well as the development of a methodological approach that provides the possibility of performing an integrated quantitative assessment of the level of product competitiveness and further use of the results obtained in the process of cost management and the formation of a pricing policy for agricultural enterprises' products. The procedures for integrating product price competitiveness management systems into the management of

agricultural enterprises are substantiated, which provide for the separation of responsibility centers and a clear distribution of functional responsibility, identification and use of factors for saving resources and reducing costs, development of cost norms for all types of resources taking into account specific organizational and technological conditions of production, implementation of rational methods of cost accounting and calculation, formation of an effective system of motivating employees to reduce and control costs, as well as the organization of monitoring their level and diagnostics of the causes of deviations. A scientific interpretation of the essence of price competitiveness of products has been developed, as a set of product properties and the ability of the producer to maintain offer prices lower than those of competitors, in order to ensure guaranteed sales of the necessary volumes of products at the planned, expected or forecasted level of economic efficiency of its production and sale, which are ensured by maintaining an adequate level of costs for creating products, which are carried out and controlled by the manufacturing enterprise in the process of carrying out its main activity, for the tasks of simple or extended reproduction of advanced capital. The first section examines the essential characteristics of price and costs as objects of management in the management system of an agricultural enterprise, identifies the features of competitive relations in the agricultural sector and substantiates the methodological principles for assessing the price competitiveness of agricultural enterprises, defines methods, models, approaches and techniques for managing the price competitiveness of agricultural enterprises. The second section identifies the features of the genesis of competitive structures of target sales markets and the evolution of systems for managing the competitiveness of agricultural enterprises' products, evaluates and interprets the dynamics of costs for production and sales of products in agricultural enterprises, and identifies key factors that determine the change in the level of costs in the process of agricultural production in the context of managing its price competitiveness. The third section substantiates the architecture and architectonics of mechanisms for managing the creation of price competitive advantages, approaches to the market implementation of competitive advantages and managing the costs of marketing agricultural enterprises' products, as well as the scientific principles of integrating price competitiveness and cost management systems into the management of

agricultural enterprises.

**Key words:** pricing, competitiveness, management mechanism, strategy, target market, agricultural products.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>10</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЦІНОВОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>	<b>19</b>
1.1 Сутнісні характеристики цін та витрат як об'єктів управління в менеджменті аграрних підприємств .....	19
1.2. Конкурентні відносини аграрних підприємств та методичні засади оцінки їх конкурентоспроможності .....	35
1.3. Методи, моделі та прийоми управління ціновою конкурентоспроможністю продукції підприємств-суб'єктів аграрного бізнесу .....	49
Висновки до розділу 1.....	63
<b>РОЗДІЛ 2. СТРУКТУРНО-ДИНАМІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЗМІН ЦІНОВОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....</b>	<b>65</b>
2.1. Генезис конкурентних структур цільових ринків сільськогосподарської продукції та систем управління її ціновою конкурентоспроможністю.....	65
2.2. Динаміка витрат на виробництво і реалізацію продукції в аграрних підприємствах .....	91
2.3. Ідентифікація чинників змін рівня витрат при виробництві сільськогосподарської продукції в управлінні її конкурентоспроможністю.....	107
Висновки до розділу 2.....	128
<b>РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦІНОВОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....</b>	<b>130</b>
3.1. Архітектура та архітектоніка механізмів управління створенням цінових конкурентних переваг .....	130
3.2. Реалізація цінових конкурентних переваг продукції та управління витратами аграрних підприємств на збут .....	156
3.3. Інтеграція систем управління витратами в менеджмент цінової конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств.....	171
Висновки до розділу 3.....	187
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>189</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>193</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Підвищення рівня економічної результативності та зміцнення конкурентних позицій аграрних підприємств виступає однією з ключових проблем економічної науки, яка породжує широкий спектр наукових питань нижчого порядку та конкретних дослідницьких завдань, що відображають особливості функціонування господарюючих суб'єктів різних організаційно-правових форм, масштабів виробництва, галузевої приналежності та товарної спеціалізації. Поточний стан і сформована конкурентна структура внутрішнього ринку сільськогосподарської продукції значно обмежують потенціал підприємств-товаровиробників у напрямі підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, а також у зростанні економічної ефективності господарської діяльності. Додатково, дисбаланс у розподілі доходів, неповне забезпечення реалізації економічних інтересів учасників господарських ланцюгів, диспропорції у рівнях концентрації та продуктивності використання виробничого й торговельного капіталу, домінування олігопсонічної моделі конкурентної взаємодії на ключових ринках збуту основних видів сільськогосподарської продукції, а також соціально-економічні та воєнно-політичні виклики істотно знижують можливості аграрних підприємств щодо підвищення конкурентоспроможності продукції та результативності основної діяльності. За таких умов визначальним вектором змін, спрямованих на посилення конкурентних позицій продукції вітчизняних товаровиробників, залишається створення переваг, переважно, цінового характеру. Базовим джерелом формування та реалізації таких цінових конкурентних переваг є оптимізація витрат підприємства на виробничо-комерційні процеси, що зумовлює необхідність впровадження цільового інструментарію управління конкурентоспроможністю продукції. Це, своєю чергою, потребує глибокого теоретичного, методичного та практичного опрацювання питань, пов'язаних із формуванням, функціонуванням і впровадженням ефективних адаптаційних механізмів у системи менеджменту цінової конкурентоспроможності. Означені

обставини стали підґрунтям для визначення теми дослідження, уточнення його напрямку та конкретизації предметно-об'єктної сфери, результати опрацювання яких знайшли відображення у даній дисертаційній роботі.

Проблематиці ринкової конкуренції та управління конкурентоспроможністю підприємств і їхньої продукції присвячені дослідження відомих у світі зарубіжних науковців, серед яких А. Сміт, Д. Рікардо, Д. Мілль, А. Пігу, Дж. М. Кейнс, П. Самуельсон, В. Нордхауз, Г. Армстронг, Ф. Котлер та інші. Їхні наукові напрацювання сформували ґрунтовну теоретичну базу для вивчення специфічних аспектів конкурентних взаємовідносин, зокрема у сфері діяльності суб'єктів аграрного бізнесу. Цій проблематиці приділено значну увагу у працях вітчизняних учених, серед яких В. Я. Амбросов, В. Г. Андрійчук, В. І. Аранчій, Н. М. Вдовенко, А. С. Даниленко, Ю. І. Данько, П. К. Канінський, О. О. Красноруцький, М. Й. Малік, Т. Г. Маренич, В. М. Онегіна, І. В. Охріменко, А. С. Савощенко, В. М. Трегобчук, І. Б. Яців, Б. О. Язлюк та інші. Незважаючи на широке висвітлення у їхніх працях питань, пов'язаних із формуванням конкурентних взаємовідносин аграрних підприємств на цільових ринках збуту, обґрунтуванням напрямів і шляхів підвищення їх конкурентоспроможності, низка важливих аспектів, що стосуються деталізації процедур створення конкурентних переваг цінового характеру, все ще залишається недостатньо розробленою. Зокрема, йдеться про формування таких переваг шляхом удосконалення системи управління витратами та вибудови ефективних організаційно-економічних механізмів їх реалізації. Це зумовлює актуальність вирішення важливого наукового завдання, яке полягає у розробленні та науковому обґрунтуванні механізмів, інструментів і систем управління ціною конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дослідження виконано у відповідності до планів наукових досліджень Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка за темою «Механізми підвищення конкурентоспроможності, розвитку економічного та виробничо-технологічного

потенціалу суб'єктів агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0116U003477, 2016-2020 рр.), а також науково-дослідної теми Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України «Ідентифікувати сценарії та процедури відновлення виробничо-технологічного, агроекологічного та інноваційно-інвестиційного потенціалу молочного скотарства на деокупованих територіях» (номер державної реєстрації 0124U001624, 2024-2025 рр.), в межах якої здобувачем виконано опрацювання заходів щодо побудови механізмів та систем управління ціновою конкурентоспроможністю в менеджменті аграрних підприємств.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є наукове обґрунтування теоретико-методичних положень і розробка прикладних рекомендацій з управління ціновою конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких конкретизованих *завдань дослідження*:

- визначити ключові сутнісні характеристики цінової конкурентоспроможності продукції як об'єкта управління у структурі системи менеджменту аграрного підприємства;

- надати характеристику конкурентних взаємовідносин аграрних підприємств і вдосконалити методичні засади оцінювання їх конкурентоспроможності;

- ідентифікувати та класифікувати методи, моделі й інструменти управління ціновою конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств;

- проаналізувати генезис формування конкурентних структур цільових ринків продукції та еволюцію систем управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств;

- виявити структурні та динамічні тенденції зміни витрат на виробництво і реалізацію продукції в аграрних підприємствах;

- визначити та проаналізувати чинники, що зумовлюють зміну рівня витрат у процесі виробництва сільськогосподарської продукції в контексті управління її

цінвою конкурентоспроможністю;

– обґрунтувати концептуальну архітектуру та архітектоніку механізмів управління цінвою конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств;

– окреслити напрями та розробити шляхи ринкової реалізації цінових конкурентних переваг на етапі збуту у виробничо-комерційному циклі;

– сформуувати та обґрунтувати теоретичні й прикладні засади інтеграції систем управління цінвою конкурентоспроможністю продукції у загальну систему менеджменту аграрних підприємств.

*Об'єктом дослідження* є процес управління цінвою конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств.

*Предмет дослідження* – сукупність теоретичних, методичних і практичних засад побудови та функціонування механізмів та інструментарію управління цінвою конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств.

**Методи дослідження.** Теоретично-методологічну основу дослідження сформували діалектичний метод пізнання, базові положення економічної теорії та теорії менеджменту організацій, а також наукові напрацювання вітчизняних і зарубіжних дослідників, присвячені проблематиці конкурентоспроможності та управління витратами у процесі менеджменту основної діяльності аграрних підприємств.

У процесі дослідження було застосовано такі методи: монографічний — для вивчення досвіду та специфіки формування конкурентної структури цільових ринків збуту сільськогосподарської продукції й оцінювання конкурентоспроможності аграрних підприємств; методи аналізу та синтезу — для ідентифікації структурно-динамічних тенденцій розвитку цільових ринків збуту продукції аграрних підприємств, визначення економічної ефективності їх діяльності та рівня конкурентоспроможності, а також для обґрунтування доцільності використання інструментів створення цінових конкурентних переваг; абстрактно-логічний — для визначення архітектури та архітектоніки механізмів і систем управління цінвою конкурентоспроможністю аграрних підприємств; методи теоретичного узагальнення та порівняння — для виконання узагальнень і

формулювання висновків, а також для удосконалення понятійно-категоріального апарату дослідження; структурно-логічний — для аналізу процесу інтеграції механізмів та систем управління ціновою конкурентоспроможністю в менеджмент основної діяльності аграрних підприємств; метод графічної інтерпретації — для відображення причинно-наслідкових зв'язків, структури механізмів та систем, а також для ілюстрації результатів узагальнення статистичних даних.

*Інформаційною базою* дисертаційної роботи стали чинні законодавчі та нормативні акти України й іноземних держав, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, фінансово-економічні показники діяльності аграрних підприємств, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали наукових конференцій і семінарів, спеціалізовані наукові публікації та власні спостереження автора.

**Наукова новизна одержаних результатів** дослідження полягає в обґрунтуванні теоретично-методичних засад управління ціновою конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств. На захист виносяться такі основні положення наукової новизни:

*вперше:*

– обґрунтовано концептуальні засади формування та функціонування механізмів і систем управління ціновою конкурентоспроможністю продукції, що передбачають орієнтацію аграрних підприємств на створення та реалізацію стійких цінових конкурентних переваг шляхом раціоналізації процесів менеджменту витрат з ідентифікацією системи управління ціновою конкурентоспроможністю у структурі менеджменту підприємства як впорядкованої, логічно узгодженої та цілеспрямованої сукупності методів, способів, інструментів і важелів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, яким виступає рівень витрат, що формується як результат інтеграції у загальну систему менеджменту аграрного підприємства відповідного механізму управління, здатного забезпечити ефективне використання ресурсів, підвищення

економічної результативності та зміцнення конкурентних позицій продукції на цільових ринках збуту;

*удосконалено:*

– визначення тенденцій конкурентного розвитку об'єктних ринків продукції аграрних підприємств, яке здійснюється на основі обґрунтування методичних засад ідентифікації параметрів кількісної оцінки стану конкурентної структури зазначених ринків, а також розроблення методичного підходу, який забезпечує можливість виконання інтегральної кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності продукції та подальшого використання отриманих результатів у процесі управління витратами й формування цінової політики щодо продукції аграрних підприємств;

– методичний підхід до формування та реалізації цінових конкурентних переваг продукції аграрних підприємств, який базується на комплексній оцінці, систематичному моніторингу та прогнозуванні ступеня зниження витрат і зростання економічних результатів, що досягаються завдяки впровадженню інноваційних виробничих і збутових технологій, забезпечуючи тим самим підвищення ефективності господарської діяльності та зміцнення позицій продукції на цільових ринках;

– процедури інтеграції систем управління ціновою конкурентоспроможністю продукції в менеджмент аграрних підприємств, що передбачають виокремлення центрів відповідальності та чіткий розподіл функціональної відповідальності, ідентифікацію та використання чинників економії ресурсів і зниження витрат, розроблення норм витрат усіх видів ресурсів з урахуванням конкретних організаційно-технологічних умов виробництва, впровадження раціональних методів обліку витрат і калькулювання, формування дієвої системи мотивації працівників до скорочення та контролю витрат, а також організацію моніторингу їх рівня та діагностики причин відхилень;

– методичний підхід до виявлення та ідентифікації чинників зміни рівня витрат при виробництві сільськогосподарської продукції в контексті управління її ціновою конкурентоспроможністю, що ґрунтується на застосуванні класифікації

витрат, визначенні найбільш значущих їх елементів та встановленні взаємозв'язку між динамікою цих елементів і показниками економічної ефективності та конкурентоспроможності продукції;

– методичні засади визначення конкурентного потенціалу аграрних підприємств, побудовані на основі оцінювання ефективності систем управління ціною конкурентоспроможністю продукції та встановлення ступеня їх адаптивності до змін конкурентної структури і кон'юнктури цільових ринків збуту;

*набуло подальшого розвитку:*

– наукове тлумачення сутності цінової конкурентоспроможності продукції, як сукупності властивостей продукції та здатностей товаровиробника підтримувати ціни пропозиції нижчі, ніж у конкурентів, з метою забезпечення гарантованого збуту необхідних обсягів продукції за запланованого, очікуваного або прогнозованого рівня економічної ефективності її виробництва і реалізації, які забезпечуються підтриманням адекватного завданням простого або розширеного відтворення авансованого капіталу рівня витрат на створення продукції, які здійснюються та контролюються підприємством-виробником в процесі здійснення основної діяльності;

– обґрунтування параметрів концентрації капіталу та критеріїв повноти реалізації економічних інтересів суб'єктів аграрного бізнесу на основі використання показників відтворення авансованого капіталу, оцінювання ефективності його функціонування, рівня конкурентоспроможності продукції та окупності понесених витрат;

– ідентифікація закономірностей зміни рівнів конкурентоспроможності та економічної ефективності виробництва і реалізації продукції аграрних підприємств з урахуванням трансформацій конкурентних структур цільових ринків збуту, стану організації управління витратами, наявного потенціалу формування та реалізації цінових конкурентних переваг, а також ступеня повноти реалізації економічних інтересів підприємств-товаровиробників.

**Практичне значення одержаних результатів** дослідження полягає у

можливості використання аграрними підприємствами, іншими суб'єктами вітчизняного аграрного бізнесу та органами державного управління агропромисловим розвитком наукових розробок та практичних рекомендацій з управління ціною конкурентоспроможністю продукції в менеджменті основної діяльності, вдосконалення методичних підходів до її оцінки та ідентифікації особливостей створення і прогнозування цінових конкурентних переваг.

Основні результати дослідження прийняті до впровадження у діяльності ТОВ «Українська агроінвестиційна компанія» м. Харків (довідка № 1/087/25 від 10.04.2025 р.), ТОВ «Агро Контур» Сумського району Сумської області (довідка № 032 від 25.04.2025 р.), ФГ «Натон» Сумського району Сумської області (довідка № 041 від 15.05.2025 р.), а також в навчальному процесі при підготовці здобувачів ступеня доктора філософії в Інституті тваринництва Національної академії аграрних наук України (довідка № 082-01/а від 24.04.2025 р.)

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

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та результати дослідження доповідалися, обговорювалися і отримали схвальні відгуки на міжнародних науково-практичних конференціях, семінарах, форумах, серед яких найбільш важливими були: VI Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи» (Харків, 2015); III Всеукраїнська науково-практична конференція «Шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах сталого розвитку» (Миколаїв, 2023); VIII Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики:» (Полтава, 2024).

**Публікації.** Результати виконаного дослідження опубліковано у 9 наукових працях (7 одноосібних) загальним обсягом 3,1 д.а., серед яких: 5 статей у вітчизняних наукових фахових виданнях, 1 стаття у зарубіжному виданні,

3 публікації в інших виданнях.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (195 найменувань), містить 23 таблиці та 15 рисунків. Загальний обсяг дисертації становить 211 сторінок комп'ютерного тексту, обсяг основного тексту складає 185 сторінок.

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЦІНОВОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1 Сутнісні характеристики цін та витрат як об'єктів управління в менеджменті аграрних підприємств

Системне зменшення матеріальних, фінансових і трудових ресурсів у поєднанні з більш повним використанням генетичного потенціалу сільськогосподарських рослин і тварин має забезпечити істотне зростання обсягів виробництва продукції, а також сприяти підвищенню рівня прибутковості й конкурентоспроможності аграрної сфери. Варто підкреслити, що Україна відстає від провідних держав на цілу технологічну епоху й досі перебуває на індустріальній стадії розвитку, яка характеризується затратним характером виробництва, недосконалістю форм організації й оплати праці, а також системою і методами управління [25, с. 13]. Саме тому в умовах зростаючої внутрішньої та зовнішньої конкуренції за ринки збуту аграрні виробники змушені приділяти підвищену увагу визначенню, моніторингу та аналізу виробничих витрат і собівартості одиниці продукції [26, с. 3].

Навколо економічної сутності категорії витрат упродовж історичного розвитку суспільства сформувалася велика кількість наукових підходів і принципів. Ще класики політичної економії приділяли значну увагу даному поняттю. Так, А. Сміт запровадив категорію «абсолютних витрат» [27], а Д. Рікардо обґрунтував теорію «порівняльних витрат» [28]. Під витратами вони розуміли середні сукупні витрати на одиницю продукції, або ж ціну виробництва з урахуванням рентних платежів.

У межах класичної концепції граничності витрати розглядалися як психологічне явище, що ґрунтується на принципі граничної корисності.

Австрійський економіст Ф. Візер розробив суб'єктивну теорію альтернативних витрат, відповідно до якої реальні витрати виробництва певного товару дорівнюють найвищій корисності тих благ, які суспільство могло б отримати за іншого використання витрачених ресурсів: «Издержки изготовления товара отражают не что иное, как цены, предлагаемые за услуги факторов, используемых для его производства, другими конкурирующими производителями; они представляют собой платежи, необходимые для привлечения факторов, используемых для его производства; они представляют собой платежи, необходимые для отвлечения факторов от наиболее выгодных из других способов их производства» [35, с. 453]. У такому ж дусі інший представник австрійської школи Ф. Уікстид відзначав: «Производственные издержки есть просто-напросто не более чем предельная значимость чего-либо другого» [35, с. 453].

В інституційній теорії витрат (Дж. К. Кларк, Дж. Гобсон) особлива увага приділялася аналізу різновидів витрат. Зокрема, Дж. Гобсон увів поняття «людських витрат», що вимірюються якістю й характером трудових зусиль, здібностями працівників, які здійснюють ці зусилля, а також рівнем суспільного поділу праці [36].

У неокласичній теорії вартості дослідження також охоплювали проблематику витрат виробництва. Так, А. Маршалл розмежував основні (спеціальні, прямі) та додаткові (загальні) витрати, які разом формують сукупні витрати підприємства. До загальних витрат він зараховував, наприклад, «платежи с фиксированным сроком уплаты за тяжелое оборудование, в которое вложена значительная часть капитала предприятия, а также жалование высших служащих, поскольку размеры затрат на их жалование вообще невозможно быстро приспособить к изменениям объема выполняемого ими труда» [37, с. 45]. Учений також підкреслював, що до загальних витрат підприємства належать збутові витрати та витрати на страхування від ризиків [37, с. 84–85]. Основні витрати охоплюють витрати на сировину, що використовується у виробництві, погодинну й відрядну оплату праці, а також на надмірний знос обладнання [37, с. 45].

У країнах, де функціонувала командно-адміністративна система, витрати розглядалися через призму трудової теорії вартості. Відповідно, виділялися витрати окремого товаровиробника, які отримали назву «собівартість» (витрати на використанні засоби виробництва й оплату праці робітників), та суспільні витрати, величина яких була більшою на розмір додаткового продукту, що складав матеріальну основу прибутку виробника. Крім того, поряд із витратами на виготовлення продукції визначалися й витрати на її реалізацію, які кваліфікувалися як витрати обігу.

Упродовж останніх десятиліть значного поширення набула теорія трансакційних витрат, розроблена представниками неоінституціоналізму. Вперше поняття трансакційних витрат увів Р. Коуз, пояснивши їх таким чином: ««Покупці та продавці повинні знаходити одне одного; покупці мають вивчати те, що можуть їм запропонувати продавці, а продавці – що покупці хочуть придбати; обидві сторони змушені з'ясувати ціни, за якими інша сторона погодиться здійснювати операції, вести переговори, виробляти контракти, забезпечувати їх виконання тощо. Будуть створюватися ринки й з'являтимуться спеціалісти – дилери та брокери – для забезпечення процесу обміну. Саме витрати такої діяльності я називаю трансакційними витратами» [38, с. 33].

У сучасній літературі існують різні визначення цього поняття: Малахов С. тлумачить їх як ціну, яку платить економічна система за недосконалість власних ринків [39], а А. Н. Олейник підкреслює, що це витрати, пов'язані з обміном і захистом правочинностей [40]. Також їх визначають як витрати на пошук інформації в умовах асиметричності, що потребує часу, ресурсів і зусиль [41], або ж як додаткові витрати виробника (постачальника) на доведення продукції до стандартів, зумовлених вимогами споживача (логістика, маркетинг, продаж, післяпродажне обслуговування) [42]. Загалом до трансакційних витрат зазвичай відносять витрати на пошук інформації, ведення переговорів і укладання угод, оцінку якості, специфікацію й захист прав власності, опортуністичну поведінку, а також захист від дій третіх осіб.

З огляду на вагомість категорій «витрати» та «собівартість» в економічній теорії і практиці виникає потреба у їх нормативно-правовому закріпленні. Так, у П(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [43] і П(С)БО 3 «Звіт про фінансові результати» [44] витрати визначено як зменшення економічних вигід у вигляді вибуття активів або зростання зобов'язань, що призводять до скорочення власного капіталу (за винятком його вилучення чи розподілу власниками). Подібний підхід закріплено і в П(С)БО 16 «Витрати», де витратами звітного періоду визнаються зменшення активів або зростання зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу підприємства (окрім випадків вилучення чи розподілу власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені [45].

У Методичних рекомендаціях із планування, обліку та калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) сільськогосподарських підприємств поняття витрат визначається ідентично до П(С)БО 16 [46]. Проте на практиці активи підприємства не завжди вибувають, а лише переходять із однієї форми в іншу. Податковий кодекс України розглядає витрати як суму будь-яких витрат платника у грошовій, матеріальній чи нематеріальній формах, здійснених у межах господарської діяльності, що призводять до зменшення економічних вигід шляхом вибуття активів або зростання зобов'язань і, відповідно, зменшення власного капіталу (крім його вилучення чи розподілу власниками) [47].

У Міжнародному стандарті бухгалтерського обліку 41 [48, с. 1201] витрати визначаються як зменшення економічних вигід протягом облікового періоду у формі вибуття чи амортизації активів або у вигляді виникнення зобов'язань, що зумовлює скорочення власного капіталу, за винятком зменшення, спричиненого виплатами учасникам.

Таким чином, у Положеннях (стандартах) бухгалтерського обліку та Методичних рекомендаціях витрати мають чітко виражений фінансово-обліковий характер. Унаслідок цього вони частково втрачають своє економічне значення й роль у відтворювальному процесі підприємства, виконуючи лише функцію фіксації результатів, а не поліпшення фінансово-економічного стану. На наш

погляд, такий підхід є спірним, оскільки визначення й формування витрат повинні враховувати можливість їх скорочення за рахунок постійного зниження матеріало-, енерго- і трудомісткості продукції шляхом повнішого використання біологічного потенціалу рослин і тварин. Саме тому витрати залишаються важливою економічною категорією. У теорії поширені терміни «витрати», «затрати», «издержки» (рос.) та «собівартість». У багатьох наукових працях підкреслюється тотожність понять «витрати» і «затрати».

У сучасній економічній літературі (табл. 1.1) наводяться різні визначення категорії «витрати». Проте в умовах ринкового господарювання витрати перестають бути лише сумою матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для виготовлення продукції. Вони перетворюються на основу здійснення всіх напрямів діяльності підприємства – виробництва, управління, планування, контролю, маркетингу тощо. У табл. 1.2 наведено різновиди витрат залежно від їхнього впливу на процеси відтворення.

Хоча у нормативних актах не застосовується термін «виробничі витрати», він активно використовується в економічній теорії. Загалом під витратами виробництва розуміють усі витрати живої та уречевленої праці, необхідні для створення продукції. Оскільки величина витрат фіксується в системі бухгалтерського обліку, категорія витрат має тісний зв'язок з обліковими показниками. На наш погляд, поняття «витрати» є ширшим, ніж «собівартість». Якщо собівартість відображає витрати ресурсів на виготовлення завершеної продукції й визначає рівень простого відтворення, то витрати охоплюють увесь процес виробництва, незалежно від його завершеності [63, с. 158]. Відтак витрати можна визначити як використані природні, матеріальні, нематеріальні, трудові та фінансові ресурси, що мають грошове вираження й контролюються підприємством у процесі виготовлення продукції з метою забезпечення умов як простого, так і розширеного відтворення.

Таблиця 1.1

**Визначення категорії «витрати» в науковій літературі**

Джерело	Визначення витрат
П. Т. Саблук, В. Я. Месель- Веселяк, Ю. Ф. Мельник та 24н. [50, с. 30]	Витрати – це сукупність факторів, застосовуваних у процесі продукування товарів, послуг, виражена у вартісному вимірі.
Сук П. Л. [51, с. 51]	Витрати – це вартість використаної живої та уречевленої праці і сил природи на виробництво продукції.
Бутинець Ф. Ф. [52, с. 98]	Витрати виробництва – це вираження у грошовій формі поточних витрат, трудових, матеріальних, фінансових та інших видів ресурсів на виробництво продукції.
Палій В. Ф. [53, с. 83]	Витрати – весь комплекс матеріальних і грошових ресурсів, який необхідний для створення продукту.
К. Друрі [54, с. 23]	Витрати – засоби, які витрачені для отримання доходів.
Д. Стоун, К. Хітчинг [55, с. 50]	Витрати – вартість чогось, використаного для отримання доходу (на виробництво продукції або надання послуг) протягом певного періоду, хоч останній не обов'язково збігається з моментом дійсної оплати ресурсів.
Г.Фандель [56, с. 481]	Витрати – це затрати факторів виробництва у вартісному вираженні.
Сопко В. В., Патрик Є. [57, с. 63]	Витрати – використані у процесі виробництва різні речовини та сили природи на виготовлення нового продукту праці
Ч. Т. Хонгрэн, Дж. Фостер [58, с. 38]	Витрати – використані ресурси та гроші, які потрібно заплатити за товари чи послуги.
К. Макконелл, Р. Кемпбелл, С. Брю [8, с. 45]	Економічні витрати – виплати, які фірма повинні здійснити, або ті доходи, котрі вона повинна забезпечити постачальнику ресурсів для того, щоб відволікти ці ресурси від використання в альтернативних виробництвах.
Р. Ентоні, Дж. Піс [59, с. 311]	Витрати – виражена в грошах величина ресурсів, використаних для досягнення певних цілей.
Грещак М. Г., Коцюба О. С. [60, с. 16]	Витрати підприємства – обсяг використаних ресурсів у грошовому вимірі для досягнення певної мети.
Цал-Цалко Ю. С. [61, с. 5]	Витрати господарської діяльності суб'єктів підприємництва - сукупні витрати живої та уречевленої праці на виробництво продукції.
Дерій В. А. [62, с. 49]	Витратами доцільно називати повністю або частково використані у процесі господарсько – фінансової діяльності підприємства запаси, необоротні активи, трудові й інтелектуальні ресурси, а також зменшення (погашення) зобов'язань підприємства перед бюджетом, кредиторами та іншими юридичними і фізичними особами.

Таблиця 1.2

## Сутність витрат в залежності від впливу на відтворювальний процес

Вплив на відтворювальний процес	Сутність витрат
Управління	Витрати (як об'єкт управління): <ul style="list-style-type: none"> <li>- основа прийняття більшості управлінських рішень, спрямованих на досягнення високого економічного результату виробничо-господарської діяльності підприємства ;</li> <li>- засіб удосконалення інформаційного процесу управління ;</li> <li>- засіб визначення стану і перспектив функціонування господарських структур.</li> </ul>
Планування	Витрати (як об'єкт планування): <ul style="list-style-type: none"> <li>- засіб визначення цілей підприємства та його підрозділів у формі постановки виробничих завдань і вибору засобів для їх виконання;</li> <li>- засіб організації контролю та відповідальності за досягнутий рівень витрачання через порівняння фактичної і планової величин;</li> <li>- один з основних елементів, необхідних для визначення економічних результатів діяльності підприємства, що очікуються в майбутньому періоді ;</li> <li>- засіб розробки нормативів вартості ресурсів, визначення їх рівня на одиницю продукції, нормативної (планової) собівартості.</li> </ul>
Виробництво	Витрати (як економічна категорія): <ul style="list-style-type: none"> <li>- засіб забезпечення здійснення процесу виробництва.</li> </ul> Витрати (як об'єкт): <ul style="list-style-type: none"> <li>- засіб оцінювання економічної доцільності здійснення виробничого процесу.</li> </ul>
Контроль	Витрати (як об'єкт контролю): <ul style="list-style-type: none"> <li>- засіб впливу на результати діяльності підрозділів і підприємства в цілому ;</li> <li>- засіб досягнення оптимального рівня рентабельності виробництва та належної ефективності діяльності господарюючого суб'єкта ;</li> <li>- засіб впливу на обґрунтовану розробку заходів щодо зниження витрат ресурсів, енерго-, матеріалоемності продукції.</li> </ul>
Розподіл і перерозподіл вартостей	Витрати (як економічна категорія): <ul style="list-style-type: none"> <li>- засіб забезпечення руху товарів від виробників до споживачів, включаючи їх реалізацію кінцевим споживачам.</li> </ul> Витрати (як об'єкт): <ul style="list-style-type: none"> <li>- основа витратного методу ціноутворення (визначення рівня ціни з урахуванням рівня витрат на виробництво та реалізацію продукції. При використанні цього методу базою для визначення рівня ціни слугують витрати на одиницю продукції) ;</li> <li>- основа визначення ефективного використання авансованого у виробництво капіталу.</li> </ul>

Витрати виробництва відображають фактичний рівень господарювання конкретного підприємства, демонструючи як його недоліки, так і позитивні сторони діяльності. Вони охоплюють реальні витрати природних, матеріальних, грошових і трудових ресурсів, тому будь-які зміни у виробничо-господарських процесах обов'язково позначаються на загальній сумі витрат і на собівартості продукції.

На формування величини витрат виробництва передусім впливає рівень цін на виробничі ресурси. Якщо вартість засобів виробництва зменшується, то, за умови незмінності інших чинників, знижуються і виробничі витрати, а разом з ними – собівартість продукції. Навпаки, підвищення цін на ресурси неминуче призводить до зростання собівартості виробленої продукції. Показовим прикладом стала «лібералізація» цін в Україні у 90-х роках ХХ століття, яка спричинила збільшення витрат у десятки тисяч разів. При цьому багаторазові зміни у цінах на засоби виробництва далеко не завжди враховувалися у собівартості продукції. Основні засоби виробництва продовжували зараховуватися за старими, заниженими цінами, що призводило до штучного викривлення реального стану витрат, породжувало хаотичність у ціноутворенні, ускладнювало визначення собівартості продукції й посилювало економічну кризу. Лише встановлення економічно обґрунтованих цін, які відображають суспільно необхідний рівень витрат господарювання, могло б забезпечити реальне визначення собівартості продукції.

Суттєвою складовою витрат виробництва є витрати на оплату праці. Протягом багатьох десятиліть рівень оплати праці постійно зростав під впливом інфляційних процесів, що зумовлювало збільшення собівартості продукції навіть за незмінних витрат робочого часу та трудових зусиль.

Витрати стають невід'ємною умовою здійснення основних господарських процесів лише за умови їх попереднього своєчасного, повного й достовірного відображення в бухгалтерському обліку. Облікові дані щодо витрат виробництва використовуються під час оцінки ефективності виробничої діяльності окремих підприємств та їхніх галузей у рослинництві й тваринництві, для аналізу

результативності роботи внутрішньогосподарських підрозділів, первинних трудових колективів, а також для оцінки ефективності існуючих внутрішньогосподарських і міжгосподарських зв'язків, кооперативних та інтеграційних відносин. Нормативні й фактичні витрати служать важливим інструментом визначення рівня спеціалізації виробництва як окремих підприємств, так і їхніх структурних одиниць. Іншими словами, облік витрат дозволяє оперативно встановлювати економічну ефективність діяльності підприємств, визначати окупність використаних ресурсів, рівень якості й конкурентоспроможності підприємства, формування новоствореної вартості, а також фондів споживання й розвитку. Одним із ключових аспектів раціональної організації обліку витрат, що значною мірою визначає рівень їх управління у системі виробничо-господарської діяльності, виступає економічно обґрунтована класифікація витрат. Зміни у зовнішніх та внутрішніх умовах виробництва ставлять перед управлінцями нові завдання, що зумовлює потребу у диференціації витрат за ознаками, яких раніше не застосовували.

Проблематика класифікації витрат стала предметом дослідження багатьох українських і зарубіжних учених (табл. 1.5). У наукових джерелах, зокрема у працях Карпової Т. П. [70], Кулика Ю. [76] та інших, наводиться понад два десятки класифікаційних групувань витрат. Проведені нами дослідження показали, що їх кількість фактично сягає трьох десятків, і майже кожне з наведених групувань має кілька рівнів подальшої деталізації. На практиці, однак, здебільшого застосовують лише 5–7 класифікаційних ознак. В економічній літературі трапляються спроби виокремлення найбільш значущих класифікаційних ознак (Б. С. Юровський [77]) або створення оптимальної, універсальної класифікації (О. В. Олійник [78]). Водночас ми вважаємо, що визначення конкретних груп витрат повинно відбуватися безпосередньо на рівні самого підприємства управлінським персоналом у кожному окремому випадку, залежно від завдань, які стоять перед ним. Тому уніфіковану класифікацію витрат, придатну для всіх користувачів без винятку, запропонувати практично неможливо.



Продовження табл. 1.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Залежно від способу визначення собівартості додаткової одиниці продукції	+	+	+	+			+	+			
З метою прогнозування результатів змін								+			
З метою планування і прогнозування		+		+	+				+		
За доцільністю витрачання		+		+				+	+	+	
За ступенем регульованості		+						+	+	+	
За ступенем контрольованості	+		+	+			+	+			
З метою визначення ефективності роботи підрозділів								+			
За вимогами податкового законодавства		+									
В залежності від місця виникнення (центру відповідальності)				+						+	
За відношенням до потужності підприємства				+							
За ступенем усереднення					+				+		
За функцією управління					+						
За ступенем охопту плануванням та нормуванням									+	+	
За фазами кругообігу									+	+	
За факторами виробництва						+				+	
По відношенню до процнів виробничо-господарської діяльності										+	
В залежності від організації виробництва											+

\*Власна розробка автора.

Недоцільним, на наш погляд, є також намагання виділити найбільш поширені класифікаційні ознаки витрат, адже їх склад значною мірою залежить від кількості й змісту опрацьованих літературних джерел. Це чітко простежується, зокрема, у працях Я. В. Соколова [79] та Ю. Кулика [76].

З огляду на потреби практики та цілеспрямованого застосування ознак класифікації витрат у бухгалтерському обліку, доцільно розглядати їх у розрізі сфери використання – для фінансового й управлінського обліку. У першому випадку основними виступають класифікації витрат за видами діяльності та економічними елементами. Таке групування значно спрощує роботу фінансової бухгалтерії, оскільки безпосередньо відображається у фінансовій звітності та Плані рахунків.

У П(С)БО 16 «Витрати» визначено єдине для всіх підприємств групування витрат за економічними елементами: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати [45]. Поряд із цим у науковій літературі можна зустріти й інші підходи. Так, Сук П. Л. [51] виділяє сім елементів витрат, додаючи до загальноприйнятого переліку фінансові платежі, а також роботи й послуги сторонніх підприємств і організацій. Кудінов Е. О. [80] висловлює думку, що План рахунків виграв би від доповнення класу 8 «Витрати за елементами» рахунками «Купівля» та «Послуги зі сторони». На нашу думку, для цілей фінансового обліку достатньо застосовувати саме ті елементи витрат, які визначені П(С)БО 16. Подальша деталізація є недоцільною, адже для контролю за раціональним використанням ресурсів і для проведення економічного аналізу в підприємствах передбачені інші класифікації витрат – за статтями калькуляції, за ступенем контрольованості тощо.

Класифікація витрат за економічними елементами дозволяє визначити складові операційних витрат і показати, скільки й яких активів було використано, незалежно від того, де й на які цілі вони були спрямовані. Однак для оцінки перших двох показників доцільніше використовувати групування витрат за факторами виробництва, тоді як інформативність даних про склад і структуру витрат у цілому по підприємству є обмеженою. Крім того, таке групування не

придатне для визначення собівартості окремих видів продукції. Саме тому в управлінському обліку більш раціонально застосовувати класифікацію витрат за статтями калькуляції. Це дає змогу деталізувати структуру витрат, отримати розгорнуту інформацію про використання ресурсів, здійснити глибокий аналіз собівартості й виявити резерви її зниження, а також значно полегшує управління та контроль за витратами. Примірний перелік статей витрат для різних галузей сільського господарства наведено в Методичних рекомендаціях з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) сільськогосподарських підприємств [46]. Водночас рекомендовані статті не завжди забезпечують необхідний рівень деталізації, тому в наукових публікаціях висловлюється чимало пропозицій щодо їх удосконалення.

Слід підкреслити, що структура собівартості, відображена в офіційній статистиці (форма № 50 с.-г.), є менш деталізованою, ніж у багатьох зарубіжних країнах. Наприклад, у США у фермерських господарствах при виробництві молока виокремлюють такі статті витрат: корми (зокрема концентровані, сіно, силос, пасовищні та інші види фуражу); транспортування та збут молока; штучне запліднення; ветеринарне обслуговування; транспортування тварин; паливо-мастильні матеріали та електроенергія; ремонт техніки й будівель; оплата найманої праці; членські платежі асоціації; сервісні послуги постачальників обладнання; послуги з оцінки якості молочної продукції; інші витрати; усього змінних витрат; накладні загальногосподарські витрати, податки й страхові платежі; виплата відсотків за кредити; усього постійних витрат; амортизація; разом виробничих витрат; додаткові експлуатаційні; інші несільськогосподарські; орендна плата за землю; неоплачена праця фермера; усього повних витрат [84, с. 41].

У Німеччині витрати фермерських господарств обліковуються за такими статтями: посадковий матеріал; мінеральні добрива; засоби захисту рослин; амортизація землі; придбання тварин; корми; інші витрати тваринництва; оренда машин; паливо й мастильні матеріали; витрати на утримання машин; витрати на утримання легкових автомобілів; витрати на утримання будівель; витрати на

страхування; виробничі податки; електроенергія, опалення, вода; інші виробничі витрати; орендна плата за виробничі приміщення; відсотки за кредит; амортизація машин; амортизація легкових автомобілів; амортизація будівель; загальна амортизація; податок з обороту на інвестиції; загальні витрати [85, с. 49].

На думку О. М. Шпичака, наявність такої деталізованої структури витрат у країнах із розвинутою ринковою економікою створила передумови для пошуку резервів зниження собівартості виробництва безпосередньо у сфері основного виробництва, що зробило продукцію більш конкурентоспроможною. Це є надзвичайно важливим орієнтиром і для українського сільського господарства [84, с. 42].

Слід зазначити, що існують й інші підходи до групування виробничих витрат у статті, які залежать від конкретних потреб управління. Загальних правил, які б одночасно задовольняли всі умови та відповідали будь-яким цілям, не існує. Водночас продуманий перелік статей витрат має враховувати низку ключових положень. Насамперед доцільно розмежовувати витрати, пов'язані з фактичним витрачанням грошових коштів, від витрат, що стосуються сировини, матеріалів і послуг. Грошові витрати на придбання насіння, кормів, палива, добрив, сплату орендної плати, податків чи заробітної плати мають чітко виражений характер, їх можна точно обчислити. Водночас віднесення у витрати вартості виробничих запасів і послуг чи амортизації основних засобів значною мірою залежить від суб'єктивних оцінок бухгалтерів і визначається обліковою політикою підприємства. Саме тому грошові витрати потребують постійного й оперативного контролю, тоді як контроль за безготівковими витратами є переважно непрямим і вимагає ретельного планування.

Крім того, необхідно чітко розрізняти прямі та непрямі витрати. Прямі витрати змінюються пропорційно обсягу виробництва, тоді як непрямі (загальногосподарські чи адміністративні) мають більш постійний характер і, навіть у разі ліквідації окремої галузі або зменшення обсягів виробництва, зазвичай не скорочуються.

На нашу думку, за умови ручної форми обліку раціональним є встановлення таких статей витрат, назви та зміст яких відповідають кореспондуючим рахункам. При автоматизації бухгалтерського обліку проблема деталізації значно зменшується: на практиці кількість статей виробничих витрат у комп'ютеризованих системах може сягати 50 і більше, а з урахуванням витрат іншої операційної, фінансової та інвестиційної діяльності – близько 100.

Варто підкреслити, що науковці-економісти, аналізуючи класифікацію витрат, здебільшого зосереджуються на теоретичних аспектах, часто ігноруючи практичну доцільність застосування тієї чи іншої класифікації. Для подолання цієї проблеми ознаки класифікації витрат, які використовуються в управлінському обліку, слід групувати за традиційними напрямками, виділеними у вітчизняній та зарубіжній економічній літературі:

- для визначення собівартості продукції та отриманого прибутку;
- для прийняття управлінських рішень і планування;
- для здійснення контролю та регулювання.

Ефективне застосування класифікації витрат потребує чіткого розуміння призначення кожної ознаки та відповідного виду витрат. Такий підхід дозволяє управлінцям виокремлювати саме ті групи витрат, які найбільше відповідають цілям діяльності підприємства, що в результаті підвищує рівень управління у виробничо-господарській системі. У додатку А подано узагальнену класифікацію витрат, побудовану залежно від мети її використання.

Розкриття призначення класифікації витрат може мати важливий прикладний ефект: воно сприятиме удосконаленню обліку й контролю, прогнозуванню витрат, дозволить не лише розподіляти їх за підрозділами, видами діяльності чи періодами, але й вирішувати конкретні управлінські завдання як у поточному, так і в довгостроковому періоді.

Отже, класифікація витрат забезпечує можливість більш точного планування, моніторингу й аналізу, дозволяє визначати їх вплив на доходність і прибутковість підприємства. Економічно обґрунтована класифікація значною мірою залежить від правильного вибору ознак. На нашу думку, варіанти

класифікації витрат повинні передусім забезпечувати виконання функцій управління з урахуванням особливостей обліку. Для цілей планування та управління доцільно виокремлювати такі класифікаційні ознаки витрат:

- **у процесі прийняття управлінських рішень:** дійсні та альтернативні; релевантні й нерелевантні; продуктивні й непродуктивні; маржинальні, середні та диференційні;
- **у процесі прогнозування:** коротко- та довгострокові;
- **у процесі планування:** заплановані й незаплановані; нормативні, нормовані та ненормовані;
- **у процесі організації:** за місяцями й сферами виникнення, функціями діяльності та центрами відповідальності;
- **у процесі обліку, калькулювання та оцінки собівартості:** одноелементні й комплексні; за статтями калькуляції й економічними елементами; постійні й змінні; основні та накладні (у світовій практиці – витрати на продукцію і витрати періоду); прямі й непрямі; поточні й одноразові;
- **у процесі контролю й регулювання:** контрольовані й неконтрольовані; регульовані й нерегульовані;
- **у процесі стимулювання:** обов'язкові та заохочувальні;
- **у процесі аналізу:** фактичні, прогнозні, планові, стандартні; загальні й структурні; повні та часткові [86, с. 76].

Аналіз становлення категорії витрат свідчить, що її дослідження відбувалося еволюційним шляхом, у контексті розвитку суспільства, залежно від типу економіки, форми власності на засоби виробництва та загального стану економічної думки. Узагальнюючи різні підходи, можна зробити висновок: для визначення сутності витрат необхідно здійснювати їх вартісну оцінку не лише за матеріальним і кількісним складом, а й за складом та обсягом витрат праці, необхідних для виготовлення продукції.

У цілому витрати слід розглядати як багатогранну економічну категорію, яка за умови раціональної організації обліку забезпечує стратегічне й тактичне планування, ресурсний та фінансовий контроль, а також формує систему

економічних важелів ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств у відтворювальному процесі.

## **1.2. Конкурентні відносини аграрних підприємств та методичні засади оцінки їх конкурентоспроможності**

Ринок агропродовольчої продукції вирізняється високою інтенсивністю конкурентної боротьби, що зумовлює прагнення сільськогосподарських підприємств забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності своєї продукції. Це стає ключовою умовою підвищення ефективності основної діяльності та стабілізації довгострокового розвитку господарюючих суб'єктів. Теоретичні та методологічні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємств і їхньої продукції закладені у працях провідних зарубіжних науковців, зокрема І. Ансоффа, М. Портера, Ж.-Ж. Ламбена та інших дослідників [29, 167]. Сучасна економічна наука напрацювала значний арсенал методів оцінювання конкурентоспроможності, кількість яких перевищує сто, а кількість показників, що застосовуються у дослідженнях, налічує понад три сотні. Це дозволяє багатопланово досліджувати рівень конкурентоспроможності підприємства і продукції, враховуючи різні критерії та фактори впливу.

Серед українських учених проблематику визначення конкурентоспроможності широко досліджували В.Я. Месель-Веселяк, А.А. Шкільний, М.І. Малик, О.А. Потрібна, В.Я. Амбросов, М.К. Канінський, С.Н. Кваша, Н.Є. Голомша, І.І. Червен, Л.А. Євчук, Д.Г. Черевко та інші. Вони сходяться на тому, що адекватна оцінка конкурентоспроможності повинна ґрунтуватися не лише на кількісних параметрах, а й на якісних показниках, які відображають структурну складність і динамічність конкурентних процесів. Саме через це комплексна оцінка не може обмежуватися лише цифровими характеристиками. Одним із найпоширеніших підходів у науковій і практичній

літературі є аналіз конкурентоспроможності через результати економічної ефективності діяльності підприємства. У такому випадку центральними стають рівень доходу від реалізації продукції та розмір прибутку, які співвідносяться з рівнем і динамікою витрат. Останні формують основу цінової конкурентоспроможності, що є критично важливим чинником для аграрної продукції [28, с. 26].

Найбільш поширеними у практиці економічних досліджень методами оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств і продукції вважаються: метод суми місць за групами показників; метод бальної оцінки; підходи, що базуються на аналізі порівняльних переваг; методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції; метод бенчмаркінгу; метод, який спирається на теорію якості товару; а також інтегральні методи. Усі вони дають змогу розглядати конкурентоспроможність комплексно, поєднуючи різні аспекти оцінки й орієнтуючись на багатовимірний характер конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції.

Метод суми місць за групами показників ґрунтується на використанні експертної оцінки потенціалу підприємства. Його суть полягає в тому, що спеціально залучені експерти визначають позицію підприємства за певними обраними критеріями або за групами показників, які відображають ключові аспекти конкурентоспроможності. Для кожного підприємства формується сукупна оцінка у вигляді порядкового місця в межах досліджуваної сукупності, що дозволяє здійснити порівняння і ранжування.

Таким чином, інтегральний показник для  $j$ -го підприємства визначається як сума його місць за всіма відібраними групами показників. Тобто, чим меншим є значення цієї суми, тим вищим вважається рівень конкурентоспроможності підприємства, оскільки воно займає кращі позиції за більшістю врахованих критеріїв. Такий підхід дозволяє здійснити узагальнену комплексну оцінку, уникнувши надмірної залежності від одного окремого показника й забезпечуючи

більш об'єктивний результат завдяки поєднанню якісних і кількісних характеристик:

$$I_{obj} = \sum M_{kj}, \quad (1.2)$$

де  $M_{kj}$  – місце  $j$ -го підприємства за  $k$ -им показником.

Критерієм рівня конкурентоспроможності є  $\min I_{obj}$ , тобто, чим меншою є величина  $I_{obj}$ , тим вище конкурентоспроможність  $j$ -го підприємства.

Метод бальної оцінки передбачає кількісне відображення рівня конкурентоспроможності шляхом присвоєння кожному підприємству певної кількості балів за кожною групою обраних показників. Для цього встановлюється стандартний інтервал оцінювання (наприклад, від 0 до 10 або від 0 до 100 балів), у межах якого експерти визначають значення залежно від фактичного рівня показників. Такий підхід дає змогу гнучко враховувати як сильні, так і слабкі сторони діяльності підприємства.

Отримані оцінки можуть використовуватися у двох варіантах. По-перше, для формування узагальненого інтегрального балу, що характеризує загальний рівень конкурентоспроможності підприємства у сукупності. По-друге, для аналізу в розрізі окремих критично важливих для конкурентної політики показників, що дозволяє деталізувати переваги й недоліки господарюючого суб'єкта.

У першому випадку інтегральний показник визначається як сума балів, нарахованих підприємству за всіма обраними критеріями. Формально для  $j$ -го підприємства це можна подати так:

$$B_{obj} = \sum B_{kj} \alpha_k, \quad (1.3)$$

де  $B_{kj}$  – величина бальної оцінки  $k$ -ої групи показників  $j$ -го підприємства;

$\alpha_k$  - коефіцієнт вагомості показників  $k$ -ої групи.

Найвища конкурентоспроможність підприємства досягається в  $\max B_{obj}$  [182].

Роль експертних методів у процесі оцінювання конкурентоспроможності в системі управління аграрними підприємствами важко применшити, оскільки саме

вони дозволяють уникнути застосування громіздких та дорогих інструментальних вимірювань. Це, у свою чергу, забезпечує можливість швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та формувати більш раціональні дії підприємства щодо адаптації до таких змін [36].

Разом із тим, під час визначення рівня конкурентоспроможності підприємства на основі експертних оцінок необхідно приділяти особливу увагу питанню достовірності отриманих результатів. Більшість існуючих методів перевірки надійності експертних оцінок виходять із припущення, що за умови узгодженості думок експертів достовірність їх висновків вважається забезпеченою. Проте гарантувати таку узгодженість можливо лише шляхом ретельного добору експертів, які залучаються до оцінювання. У процесі формування експертних оцінок можливе виникнення похибок, зумовлених як стереотипністю суджень, так і зацікавленістю окремих учасників у досягненні наперед визначених результатів.

Одним із найпоширеніших методів визначення рівня конкурентоспроможності підприємств та їх продукції є аналіз порівняльних переваг, відомий також як складання так званого «конкурентного листа». Сутність цього методу полягає у виявленні сильних і слабких сторін підприємства шляхом зіставлення його результатів із результатами конкурентів. Як основні індикатори при цьому використовуються обсяг прибутку, норма прибутковості, обсяг продажів, ринкова частка, показники рентабельності та інші важливі характеристики діяльності. Якщо підприємство демонструє вищий рівень будь-якого з наведених показників у порівнянні з аналогічними результатами конкурентів, це може розглядатися як достатня підстава для ідентифікації його конкурентоспроможності.

Зокрема, відносно конкурентоспроможність підприємства за параметром ринкової частки С.М. Шкарлет та С.В. Остряніна пропонують обчислювати за такою формулою [225, с. 160]:

$$\times D_i = \frac{Q_i}{\sum_{i=1}^n Q_i} = \frac{Q_i P_i}{\sum_{i=1}^n Q_i P_i} = \frac{V_i}{\sum_{i=1}^n V_i} \rightarrow \max, \quad (1.4)$$

де  $CP_i$  – ринкова доля підприємства:  $CP^e_i$  власного або  $CP^k_i$  конкуруючого;  $Q_i$  – кількість продукції, яка реалізована підприємством;  $P_i$  – ціна реалізації;  $V_i$  – обсяг реалізації;  $n$  – кількість підприємств в ринковому сегменті;  $i$  – ітераційний коефіцієнт визначення конкурентного підприємства в сегменті ринку.

Згідно цієї формули пропонується визначати рівень конкурентоспроможності за такою системною моделлю [225, С. 160]:

$$\frac{CP^e}{CP^k} = Z \Rightarrow \left\{ \begin{array}{l} < 1 \\ = 1 \\ > 1 \end{array} (u = 1, n) \right\} \quad (1.5)$$

де  $CP^e$  – ринкова частка власного підприємства;  $CP^k_i$  – ринкова частка пріоритетного конкурента;  $Z$  – результат співвідношення  $CP^e / CP^k_i$ ;  $n$  – кількість підприємств в сегменті ринку.

На наш погляд, визначення конкурентоспроможності аграрного підприємства на конкретному сегменті ринку лише за показником його ринкової частки має досить умовний характер. Це зумовлено тим, що підприємство може реалізовувати продукцію і поза межами досліджуваного ринку. Тому при застосуванні цього підходу важливо особливу увагу приділяти правильному окресленню просторових і функціональних параметрів ідентифікації цільового ринку, в межах якого безпосередньо перетинаються економічні інтереси конкуруючих підприємств і формуються відносини конкуренції. Лише за умови адекватності бази для порівняння можливим стає коректне визначення ринкової частки.

Слід підкреслити, що оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств лише за охопленою ринковою часткою не є достатньо показовим і повністю вдалим методом. Це пояснюється особливостями побудови конкурентної структури цільових ринків. У випадках, коли ринки функціонують за принципами

олігопсонії чи монопсонії, основу конкурентоспроможності товаровиробника визначає не стільки питома вага продажів продукції головному покупцеві або групі покупців, скільки рівень розвитку виробничого потенціалу підприємства. Саме він відкриває можливості для нарощування обсягів виробництва, зменшення витрат і, відповідно, підвищення економічної результативності основної діяльності.

М.Й. Малик пропонує альтернативний методичний підхід до визначення освоєної ринкової частки аграрного підприємства. Його суть полягає в урахуванні рівня диференціації продукції, а також особливостей цінової динаміки на цільових ринках окремих видів продукції. Це обумовлює необхідність попереднього визначення ринкової частки у натуральних вимірниках із подальшим доповненням та актуалізацією результатів у вартісних показниках. Такий підхід дозволяє виявляти найбільш перспективні для потенційних і реальних конкурентів сегменти цільових ринків збуту певних видів продукції [114, с. 65–66].

Ще одним методом оцінювання конкурентоспроможності підприємства є зіставлення його витрат, що дає можливість виявити потенціал для зниження собівартості одиниці продукції і, відповідно, отримання цінових конкурентних переваг. Водночас, без врахування динаміки цін і обсягів виробництва цей метод не дозволяє у повній мірі визначити конкурентний потенціал підприємства та ідентифікувати його реальну позицію на цільовому ринку, оскільки аналіз витрат лише опосередковано відображає характер його взаємодії з ринковими суб'єктами, включаючи конкурентів.

Виходячи з положень теорії ефективної конкуренції [154, с. 49], найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, які демонструють високий рівень організації взаємодії своїх виробничих, комерційних та адміністративних підрозділів. При цьому ефективність функціонування елементів системи управління визначається використаними ресурсами, що формуються в процесі обороту авансованого капіталу. Характер відтворення цього капіталу

забезпечується досягнутим рівнем економічної ефективності, яка, власне, виступає базовим індикатором конкурентоспроможності, оскільки прямо пов'язана з її рівнем. Водночас ми наголошуємо, що поняття «ефективність» і «конкурентоспроможність» хоч і тісно взаємопов'язані, однак ототожнювати їх у дослідженнях є недоцільно. Взаємозв'язок цих категорій буде більш докладно розглянутий у наступних частинах.

Зазвичай при оцінці конкурентоспроможності підприємства застосовується порівняння його одиничних і групових показників діяльності. При цьому за основу беруться або аналогічні показники підприємств-конкурентів, що функціонують на просторово й функціонально ідентифікованому цільовому ринку, або усереднені показники по галузі. Порівняння результатів дозволяє робити висновки про фактичний рівень конкурентоспроможності підприємства [114, с. 74–75].

Водночас істотним недоліком наведеного методичного підходу є ігнорування ним динаміки чинників конкурентоспроможності. Окрім того, розгляд конкурентоспроможності крізь призму економічної ефективності з урахуванням великої кількості одиничних і групових показників суттєво ускладнює розрахунки та вибір адекватної інформаційної бази. Це негативно позначається на практичній цінності застосування даного підходу [75].

Ефективним способом поєднання оцінки ринкової позиції підприємства та його потенціалу до підвищення конкурентоспроможності вважається метод бенчмаркінгу. У його межах аналізуються такі ключові параметри, як ринкова частка підприємства, показники формування та використання основних фондів, рівень рентабельності виробництва й реалізації певних видів продукції, а також результати сегментації цільових ринків за ціновими характеристиками. Зіставлення таких параметрів дозволяє, з одного боку, відслідковувати динаміку зміни конкурентних позицій підприємства і механізми мобілізації його конкурентного потенціалу, а з іншого — більш обґрунтовано формувати імперативи розвитку конкурентної політики та коригувати загальну стратегію

підприємства. Водночас застосування цього методу ускладнюється проблемою доступності необхідної інформаційної бази, яка повинна спеціально формуватися під оцінювання конкурентоспроможності кожного виду продукції та відповідних цільових ринків. Будь-які припущення у цьому процесі знижують достовірність отриманих результатів.

Окрему увагу заслуговують методи, що базуються на оцінюванні якісних характеристик продукції. Проте, з огляду на стандартизований характер більшості видів продукції аграрних підприємств, їх застосування є можливим лише у разі формування інтегрованих якісних показників. Це дозволяє оцінювати як власне якість продукції, так і здатність підприємства забезпечувати її виробництво на належному рівні. Водночас такий підхід знижує рівень достовірності отриманих результатів.

Найбільш комплексну та якісну оцінку конкурентоспроможності підприємства й його продукції забезпечує використання інтегрованих (гібридних) методів. Як відзначає Іванов Ю.Б., для оцінки конкурентоспроможності продукції необхідно розраховувати одиничні та групові показники — нормативні, технічні, економічні й організаційні, які стають основою для визначення інтегрального індикатора, що кількісно відображає рівень конкурентоспроможності [80, с. 69].

Оцінка конкурентоспроможності продукції проводиться через зіставлення її параметрів із параметрами бази порівняння. При цьому більшість дослідників [80, 90, 96] рекомендують використовувати диференційний, груповий (комплексний) та змішаний методи оцінювання конкурентоспроможності продукції.

Диференціальний метод оцінювання конкурентоспроможності передбачає використання окремих (одиничних) параметрів продукції та їх безпосереднє зіставлення з відповідними параметрами бази порівняння. Такий підхід дозволяє оцінити конкурентні переваги або недоліки за кожним окремим показником, що характеризує якість чи ефективність продукції.

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} * 100\%, \quad (1.6)$$

де  $q_i$  – одиничний парметричний показник конкурентоспроможності за  $i$ -м параметром ( $i = 1, 2, 3, \dots, n$ );  $P_i$  – величина  $i$ -го параметра для продукції;  $P_{i0}$  – величина  $i$ -го параметра, за якого потреба в продукції задовольняється повністю;  $q$  – показник відповідності стандартам та нормам для такого виду продукції (якщо  $q = 1$ , параметр продукції відповідає нормам і стандартам; якщо  $q = 0$ , параметр не відповідає);  $n$  – кількість параметрів.

Як зазначає А.О. Шепіцен, диференційний метод дозволяє не лише визначити сам факт досягнення конкурентоспроможності, але й виявити, за якими саме показниками продукція не відповідає вимогам ринку та які параметри відрізняють її від бази порівняння. Іншими словами, цей підхід констатує, чи є продукція конкурентоспроможною в цілому, і водночас дає можливість деталізувати причини відставання або, навпаки, переваги [223, с. 286].

У свою чергу, розрахунок групового показника конкурентоспроможності продукції за нормативними параметрами здійснюється за формулою:

$$I_{\text{ГП}} = \prod_{i=1}^n q_i, \quad (1.7)$$

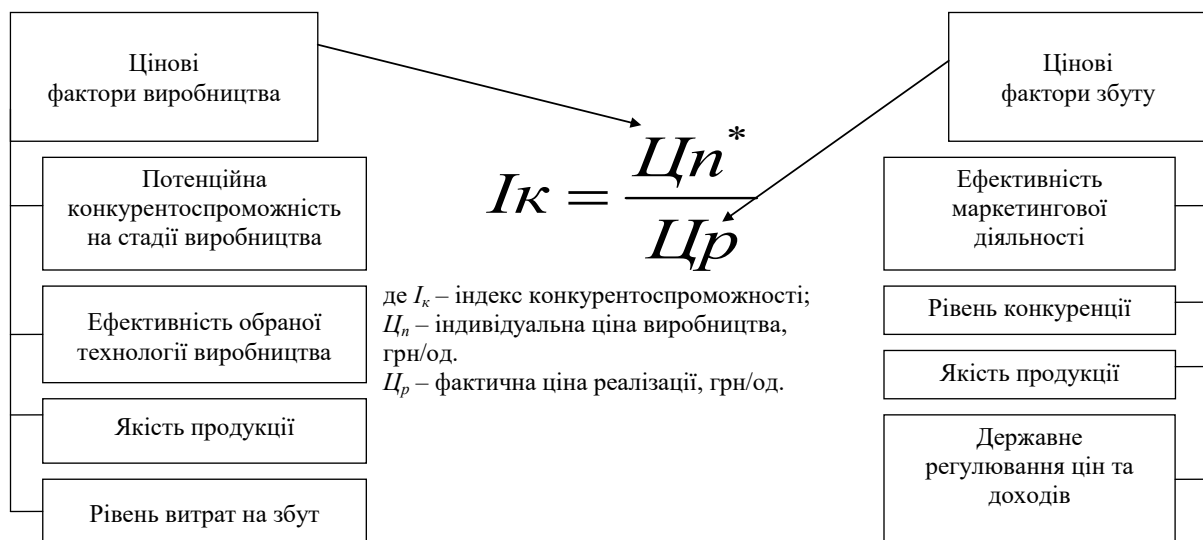
де  $I_{\text{ГП}}$  – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами;  $q_i$  – індивідувальний показник конкурентоспроможності за  $i$ -им нормативним параметром.

Нормативні параметри відображають характеристики товару, що регламентуються обов'язковими стандартами на конкретному цільовому ринку збуту. Їх дотримання є базовою умовою виходу продукції на ринок та підтверджує її відповідність встановленим нормам якості й безпеки.

Змішаний метод, у свою чергу, поєднує переваги диференційованого й групового підходів. У його межах використовується частина параметрів, що належать обом методам, що дозволяє одночасно оцінювати окремі характеристики продукції та їх узагальнені групові показники. Завдяки цьому забезпечується більш повна й об'єктивна оцінка рівня конкурентоспроможності,

яка враховує як одиничні відмінності, так і інтегральну відповідність продукції нормативним вимогам [115, с. 202].

Для практичного визначення рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств на цільових ринках у короткостроковому періоді доцільно застосовувати спеціальний індикатор – індекс конкурентоспроможності (рис. 1.3). При цьому логіка його інтерпретації є такою: якщо розраховане значення індексу менше одиниці, підприємство здатне витримувати конкуренцію на даному ринку; у випадку, коли індекс перевищує одиницю, підприємство вважається неконкурентоспроможним. Такий підхід дозволяє швидко і відносно просто ідентифікувати реальний стан підприємства на ринку та визначати необхідність коригування його конкурентної стратегії.



**Рис. 1.3. Визначення індексу конкурентоспроможності**

У межах підходу, відображеного на рис. 1.3, оцінювання конкурентоспроможності ґрунтується на зіставленні ціни виробництва одиниці продукції з ціною її реалізації. При цьому під ціною виробництва розуміється сума повної собівартості та прибутку, достатнього для здійснення простого відтворення авансованого капіталу.

Сучасні методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств і їхньої продукції на цільових ринках збуту потребують адаптації до умов функціонування цих ринків та їхніх суб'єктів. Запропонований нами підхід дозволяє отримати інтегральну кількісну оцінку конкурентоспроможності та інтерпретувати її результати при прийнятті стратегічних і тактичних рішень у практичній діяльності аграрних підприємств. Крім того, завдяки простоті обчислень і зниженим вимогам до обсягу інформаційної бази, що скорочує час пошуку необхідних даних, цей підхід набуває вагомий практичної цінності.

Систематизація наукових уявлень про ринкову конкуренцію, зокрема на цільових ринках продукції аграрних підприємств, дає змогу розглядати її як ключовий різновид економічних взаємовідносин суб'єктів поряд із відносинами обміну та співробітництва. У ході дослідження було виокремлено особливості взаємовпливу та сутність економічного зв'язку між конкурентоспроможністю підприємства та його продукції. Для цього застосовано методичний підхід, заснований на визначенні взаємозалежності рівня конкурентоспроможності та рівня економічної ефективності. Теоретично доведено, що виробництво й реалізація конкурентоспроможної продукції, тобто такої, яка успішно знаходить попит у представників цільової споживчої аудиторії, забезпечує досягнення виробником певного рівня економічної ефективності. Останній є адекватним завданням відтворення авансованого капіталу й, відповідно, відновлення виробничо-комерційного циклу.

Ефективна діяльність дозволяє товаровиробникам акумулювати певні обсяги прибутку та спрямовувати їх на розвиток власного економічного потенціалу шляхом удосконалення товарного асортименту, виробничих технологій та збутових практик, а також створення цінових і якісних конкурентних переваг. Це, своєю чергою, зумовлює подальше зростання конкурентоспроможності підприємства і його продукції. Таким чином, ефективне функціонування суб'єкта у сфері виробництва продукції виступає запорукою його

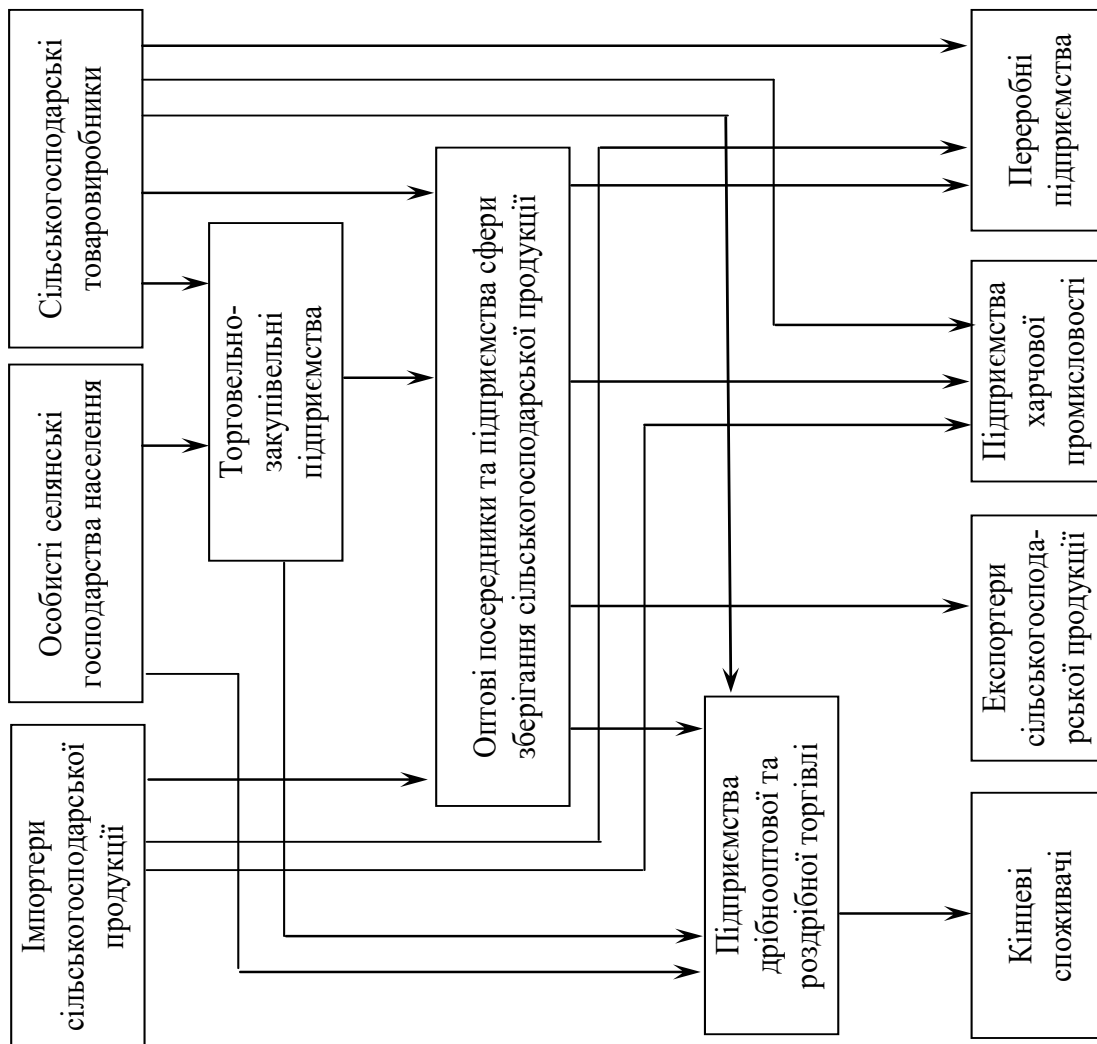
конкурентоспроможності, а досягнення високого рівня конкурентоспроможності стає передумовою покращення економічних результатів та підвищення загальної ефективності діяльності.

Важливо зазначити, що економічна ефективність підприємства є статичною характеристикою, яка відображає досягнення певних результатів за умови понесення визначених витрат, пов'язаних із здійсненням основної діяльності. При цьому економічна наука дозволяє оцінювати рівень ефективності за допомогою абсолютних, відносних, часових та порівняльних показників. Натомість конкурентоспроможність продукції та підприємства доцільно розглядати як динамічну характеристику економічного потенціалу, що відображає сукупність можливостей виробництва й реалізації продукції з властивостями, достатніми для досягнення бажаних економічних результатів за визначених витрат і забезпечення успішності товару на ринку. Такий підхід дає змогу уникати численних методичних суперечностей, які виникають під час кількісної оцінки конкурентоспроможності. При цьому середовищем її формування виступають цільові ринки продукції підприємств (рис. 1.4 та 1.5).

Комплексне дослідження конкурентної організації цільових ринків аграрної продукції дало можливість виявити складний та неоднозначний характер їх конкурентних структур, що обумовлює необхідність поглибленого аналізу в контексті обґрунтування механізмів підвищення конкурентоспроможності товаровиробників. Складність конкурентних структур цільових ринків сільськогосподарської продукції визначається їх побудовою, протяжністю та специфікою функціонування каналів ринкового розподілу продукції.

Результати проведених досліджень засвідчили, що на етапі взаємодії аграрних підприємств із первинними посередниками, котрі здійснюють торговельно-закупівельну діяльність, конкурентну структуру більшості цільових ринків сільськогосподарської продукції доцільно характеризувати як олігопсонію, а в окремих випадках навіть як монопсонію. На наступних щаблях ринкового розподілу продукції аграрних підприємств виявлені структури зазнають

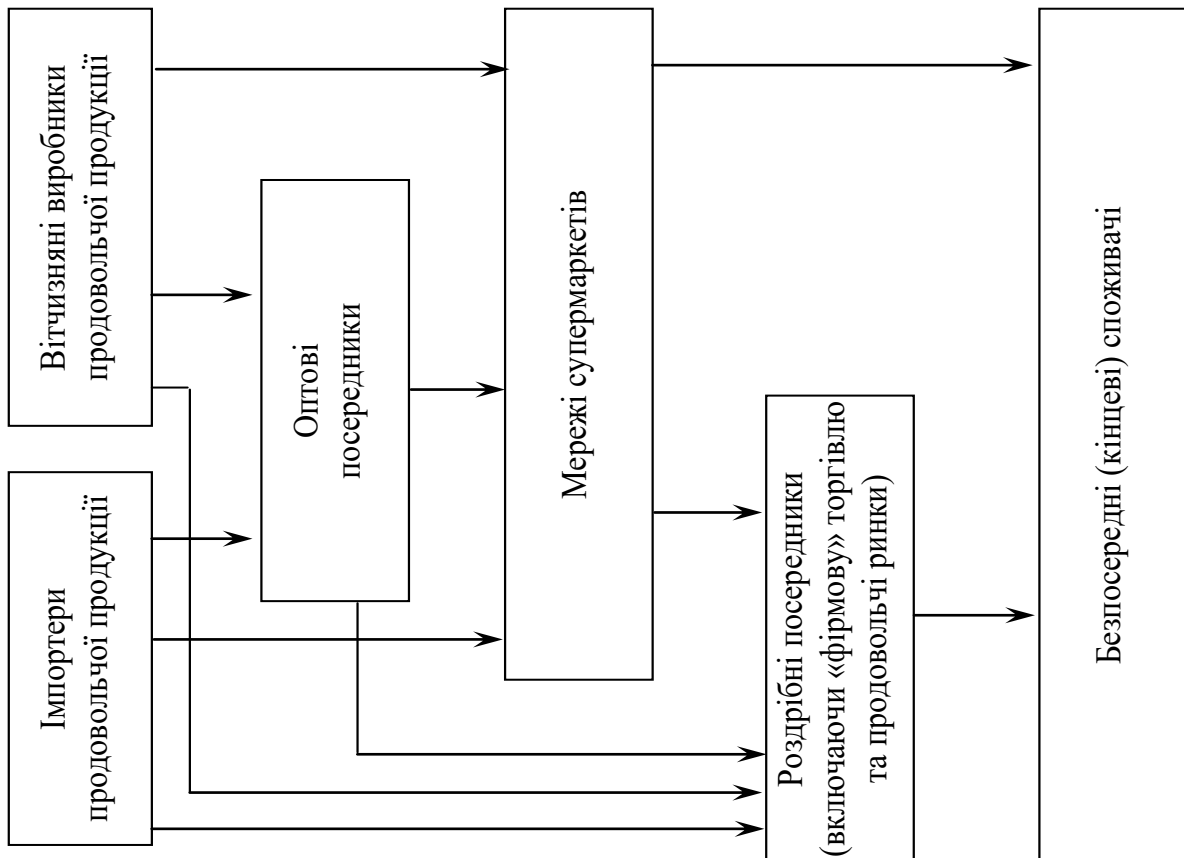
трансформацій і набувають форми олігополії або ж ринкових відносин, наближених до моделі досконалої конкуренції.



**Рис. 1.4. Взаємодія суб'єктів аграрного бізнесу на ринку сільськогосподарської продукції**

Встановлені особливості конкурентної побудови цільових ринків продукції аграрних підприємств — основної категорії суб'єктів аграрного бізнесу — визначають параметричні характеристики напрямів та способів підвищення конкурентоспроможності їх продукції. У процесі дослідження з'ясовано, що центральним і найбільш ефективним із таких напрямів виступає створення цінових конкурентних переваг. Реалізація цього напрямку дає можливість істотно зміцнити ринкові позиції підприємств-виробників, забезпечити подовження

життєвого циклу їх продукції та тривалість присутності на обраному цільовому ринку збуту. Водночас це формує передумови для підтримання розширеного відтворення авансованого у здійснення основної діяльності капіталу, що сприяє стабільності та стійкості розвитку підприємств.



**Рис. 1.5. Взаємодія суб'єктів ринку продовольчої продукції**

Отже, ключовим джерелом формування цінових конкурентних переваг виступає зниження собівартості продукції, що виробляється аграрними підприємствами. Враховуючи стандартні для більшості суб'єктів аграрного бізнесу умови ведення основної діяльності, а також специфіку функціонування ринків продукції та ресурсів агропромислового виробництва, особливого значення набуває управління витратами. Саме воно постає центральним інструментом скорочення витрат на виробництво та реалізацію продукції. А управління витратами в аграрному підприємстві доцільно розглядати як цілісну

систему, що охоплює планування витрат, організацію їх здійснення, постійний моніторинг та контроль за використанням ресурсів товаровиробника. Такий підхід дозволяє не лише оптимізувати виробничі процеси, а й створює передумови для підвищення ефективності господарської діяльності, забезпечення стійкої присутності на ринку та формування довгострокових конкурентних переваг.

### **1.3. Методи, моделі та прийоми управління ціною конкурентоспроможністю продукції підприємств-суб'єктів аграрного бізнесу**

Становище в ринковій економіці наочно підкреслює мінливість процесів і потребу у безперервному пристосуванні до нових умов. Щоб утриматися в сучасному діловому середовищі, підприємствам доводиться задіювати максимально можливий арсенал заходів для забезпечення власної діяльності. Йдеться не лише про перешкоди, спричинені несприятливою політичною кон'юнктурою чи недосконалістю нормативної бази. Сучасний ринок вирізняється жорсткою конкуренцією між виробниками та надлишковим насиченням товарами. Відтак товар і надалі залишається центральним об'єктом конкурентного протистояння. Успішне просування продукції на ринку є запорукою фінансової стабільності виробника.

Звідси випливає очевидна потреба вдосконалювати механізм управління конкурентоспроможністю продукції на цільових ринках. Управління конкурентоспроможністю продукції — це багатостадійний процес, що охоплює весь цикл: від ухвалення рішення про запуск нового продукту до реалізації комплексу заходів із його збуту.

Складність процесу, а також дискусії у науковій спільноті щодо уточнення базових складових понять «управління» та «конкурентоспроможність» не дозволили виробити єдину загальноприйнятну дефініцію терміна «управління конкурентоспроможністю продукції».

Проблематику досліджували численні науковці, зокрема Ф. Котлер, М. Портер, Г.Л. Азоєв, Л. Піддубна та багато інших. У своїх працях і практичних рекомендаціях вони висвітлюють різні методичні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції.

На думку групи вчених С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, під управлінням конкурентоспроможністю продукції варто розуміти процес планування та забезпечення необхідного рівня підвищення конкурентоспроможності шляхом цілеспрямованого впливу на умови та чинники, що її формують. При цьому конкурентоспроможність продукції виникає у межах функціонування таких процесів, як дослідження, розроблення, виготовлення та споживання [102].

Деякі вчені трактують управління конкурентоспроможністю продукції як «сукупність заходів, що здійснюються у процесі розроблення, проектування, виробництва, просування, реалізації та післяпродажного обслуговування продукції з метою створення її привабливості для кінцевого споживача та передбачає збалансований вплив на економічні показники діяльності підприємства, виходячи з критерію прибуток» [103, с. 29]. Модель конкурентоспроможності продукції дослідниця вбачає як нерозривну єдність трьох складових:

- соціальний аспект задоволення попиту;
- отримання прибутку та вигоди виробником;
- одержання прибутку торговельними підприємствами.

Подібну позицію висловлюють В.К. Збарський та М.А. Місевич: «Моделювати рівень конкурентоспроможності продукції необхідно для її успішної реалізації. Якщо продукція не матиме попиту, то підприємство-виробник не зможе повернути кошти, вкладені у виробництво. У підсумку підприємство зазнає збитків і може збанкрутувати. Тому конкурентоспроможністю продукції потрібно управляти. Інакше кажучи, в умовах ринку підприємства мають розглядати питання отримання прибутку (чи досягнення інших цілей) крізь призму конкурентоспроможності» [104, с. 17].

Група авторів Т.А. Бурцева, В.С. Сизов, О.А. Цень вважають кінцевою метою всієї роботи підприємства випуск продукції, яка повністю відповідає вимогам цільового ринку. Такий результат забезпечує комплексна система управління якістю та конкурентоспроможністю продукції на підприємстві, а її розробка, впровадження і функціонування є підґрунтям для виробництва високоякісної продукції [105, с. 42].

Отже, можна виокремити щонайменше два підходи до побудови моделі конкурентоспроможності продукції. Перший зосереджується передусім на нормі прибутку та ціні виробу. Другий — проголошує пріоритет саме якості продукції. Водночас раціональне розв'язання цієї проблеми має інтегрувати обидва підходи.

Ми повністю поділяємо погляди вітчизняних учених [106, с. 20], які вважають, що якість є обов'язковою характеристикою, але недостатньою підставою для ухвалення рішення про придбання товару. На нашу думку, якість — невід'ємна складова конкурентоспроможності продукції.

Категорії «якість» і «конкурентоспроможність» мають різні сфери прояву. Якість продукції закладається на етапах проєктування та виробництва і проявляється у процесі використання, тобто у сфері споживання. Натомість конкурентоспроможність продукції може бути встановлена лише за результатами її продажу, тобто у сфері обігу [107, с. 20].

Для ефективного управління конкурентоспроможністю продукції необхідно чітко усвідомлювати, якими конкурентними перевагами володіє підприємство. Саме конкурентні переваги стають підвалинами зростання рівня конкурентоспроможності підприємства.

Під терміном «конкурентна перевага підприємства» розуміють:

- сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції; продуктивність використання ресурсів [108];
- характеристики, властивості товару або марки, які формують для підприємства певну перевагу над прямими конкурентами [109, с. 110];

– різноманітні особливості будь-якої зі сфер діяльності фірми, за допомогою яких підприємство здобуває перевагу над конкурентами у досягненні певної цілі [109, с. 87].

За джерелами виникнення розрізняють зовнішні та внутрішні конкурентні переваги. До зовнішніх конкурентних переваг сільського господарства України можна віднести: сприятливі кліматичні умови; значні сільськогосподарські ресурси; наявність водних ресурсів; поєднання ресурсів для виробництва аграрної продукції та близькість до міжнародних ринків зі стабільно зростаючим попитом на сільгосппродукцію; вищу забезпеченість земельними ресурсами в українських господарствах порівняно з господарствами європейських країн.

До внутрішніх конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств можна віднести розташування господарства-виробника. На відміну від промислових підприємств, аграрії здебільшого не можуть вільно обирати місце розміщення своїх виробничих потужностей, що призводить до наявності постійних монополістичних переваг у частини виробників. Така обставина визначає і зональну спеціалізацію аграрного виробництва, коли та чи інша продукція виготовляється у конкретній місцевості; чим більш розвинена виробнича інфраструктура, тим вищий потенціал спеціалізації, що підсилює конкурентні позиції виробників із кращими умовами господарювання. З одного боку, це породжує конкуренцію, з якою важко (а інколи й неможливо) змагатися. З іншого — формуються передумови для оптимальної галузевої структури виробництва. В аграрному секторі більшою мірою, ніж в інших, може розвиватися локальна монополія, коли місцеві виробники здобувають перевагу над виробниками якіснішої чи дешевшої продукції з інших регіонів завдяки економії на транспортних витратах. Значна частина аграрних продуктів має високі витрати на транспортування й зберігання — це стосується як продукції рослинництва, так і тваринництва [110].

Прикладом внутрішньої конкурентної переваги може бути ситуація, коли підприємство витрачає на виробництво та реалізацію продукції менше, ніж інші учасники галузі, але не знижує відпускну ціну, утримуючи її на

середньогалузевому рівні, аби уникнути цінових війн чи інших ризиків. У такому разі підприємство отримує більший прибуток з кожної проданої одиниці, що дає змогу спрямовувати кошти на впровадження нових технологій, оновлення асортименту, розширення виробництва, реалізацію інновацій і, як наслідок, закріплювати наявні та формувати нові конкурентні переваги у вигляді випуску якіснішої продукції.

М. Портер виокремлює п'ять видів конкурентних переваг [111]:

- нові технології;
- поява нових або змінених запитів споживачів;
- формування нового сегмента галузі, зазвичай через освоєння нового продукту;
- зміна вартості чи доступності факторів виробництва;
- модифікація державного регулювання у сферах стандартів, охорони довкілля тощо.

Як бачимо, окреслені М. Портером чинники і нині залишаються актуальними та релевантними для більшості секторів національної економіки.

Важливо усвідомлювати, що конкурентні переваги — це не просто потенційні можливості підприємства і не сама лише наявність унікальних виробничих ресурсів. Конкурентні переваги — це результат, який визначає покупець, оцінюючи вартість, якість, асортимент, рівень сервісу та швидкість реагування на запити ринку. Тобто сам факт володіння перевагами у вигляді вигідного розташування, відомого бренду, залучення висококваліфікованого персоналу, налагодженої збутової мережі тощо ще не гарантує завоювання достатнього сегмента ринку, а отже, і бажаного прибутку. Насамперед ідеться про боротьбу за прихильність споживача. Саме активність покупця дає оцінку тому, чи були конкурентні переваги спрямовані у правильному руслі.

Визначення, планування та залучення конкурентних переваг у виробництво — головна мета й водночас результат господарської діяльності. При цьому ключовим викликом є здатність утримувати конкурентну перевагу.

Саме з цією метою слід приділяти належну увагу вдосконаленню механізму управління конкурентоспроможністю.

Поняття «конкурентні переваги» та «конкурентоспроможність», на нашу думку, тісно взаємопов'язані. Конкурентна перевага є однією зі складових формування та підтримання рівня конкурентоспроможності. Між цими категоріями існує причинно-наслідковий зв'язок. Ґрунтовне вивчення конкурентних переваг дозволяє глибше зрозуміти сутність процесу формування конкурентоспроможності.

Управління — це безперервний процес впливу на об'єкт управління задля досягнення оптимальних результатів за мінімальних витрат часу і ресурсів [112, с. 6]. Кожна система управління обов'язково включає принаймні один суб'єкт і один об'єкт управління. В ролі суб'єкта може виступати підприємство, яке виробляє та реалізує продукцію. Об'єктом управління є продукція з сукупністю її характеристик.

Суб'єкт впливає на об'єкт за допомогою таких інструментів:

- управління якістю;
- управління обсягами;
- управління витратами;
- управління цінами;
- управління збутом.

Управління якістю виступає як контроль формування якості продукції на етапах постачання, виробництва та збуту. Зокрема контролюється якість сировини, обробки, транспортування, кадрового забезпечення, зберігання.

Відповідно до Держстандарту, система управління якістю продукції на підприємстві — це взаємопов'язаний комплекс заходів для встановлення, забезпечення й підтримання необхідного рівня якості під час розроблення, виробництва, експлуатації або споживання, що реалізується шляхом систематичного контролю якості та цілеспрямованого впливу на умови і чинники, які її зумовлюють [113, с. 55].

Управління обсягами — це процес визначення рівня безбитковості. Для цього слід дослідити співвідношення обсягу виробництва (реалізації) продукції з витратами та доходами.

Безбитковий обсяг продажу — такий обсяг реалізації, за якого виручка дорівнює витратам. Інакше кажучи, це кількість одиниць продукції, яку потрібно продати для покриття витрат; далі кожна наступна одиниця приносить підприємству прибуток. Отже, аналіз точки безбитковості та зони безпеки — вкрай необхідна інформація для ухвалення управлінських рішень, розроблення бізнес-планів і загалом для оцінювання діяльності підприємства.

Особливий акцент приділяється управлінню виробничими витратами. Витрати виробництва — це грошове вираження обсягу залучених ресурсів для досягнення конкретної мети діяльності підприємства. Оперативний аналіз витрат здійснюється шляхом порівняння фактичних обсягів робіт і витрат на їх виконання з нормативами технологічних карт.

Економічний оперативний аналіз виконання технології витрат доцільно проводити щомісяця з деталізацією за видами робіт, культурами або їх однорідними групами. На технологію виконання робіт впливають кліматичні умови, стан ґрунту, посівів тощо. Через це складно заздалегідь визначити точні строки робіт; може змінюватися послідовність або кратність виконання операцій. Тому необхідно аналізувати у рослинництві витрати на фактично виконаний обсяг робіт і водночас контролювати дотримання технології вирощування культур. Після завершення виробничого циклу, а за потреби — і за окремими видами робіт, на основі даних попередніх місяців можна визначити та проаналізувати показники обсягу робіт, витрат і відхилень від плану наростаючим підсумком від початку року. Так само наприкінці року доцільно складати планову та фактичну калькуляцію витрат на 1 га посівної площі не лише за економічними елементами і статтями, а й за технологічними операціями. Це має важливе значення для дослідження впливу окремих факторів на собівартість з урахуванням поділу усіх виробничих витрат на постійні та змінні, що дозволяє їх оптимізувати в наступному періоді через виявлення та усунення перевитрат [114].

Система управління виконує функції планування, організації, мотивації, контролю та регулювання. При цьому складовою контрольної функції є вирішення облікових завдань, зокрема бухгалтерського обліку, який відображає результати діяльності підприємства за минулий період, тоді як система управління забезпечує контроль і аналіз поточної виробничої діяльності, досліджує взаємозв'язок між рівнем витрат, обсягами випуску й прибутком і на цій основі дає змогу планувати майбутні дії.

Ключова відмінність системи управління витратами від фінансового обліку полягає в тому, що останній призначений і для внутрішніх, і для зовнішніх користувачів інформації (банків, фінансових та статистичних органів, інших підприємств) і його ведення жорстко регламентується державними нормативними актами. Натомість система управління витратами орієнтована виключно на внутрішні потреби підприємства у керуванні його виробничо-збутовою діяльністю. Вона не обмежена у виборі методів та розробляється відповідно до особливостей організаційної структури, тактичних і стратегічних цілей, виробничих технологій, вимог виробничих процесів тощо [115].

Витрати підприємства є складовими собівартості продукції. Отже, контролюючи витрати, господарство має спрямовувати управлінські рішення на пошук резервів економії з метою зниження собівартості, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність продукції.

Управління цінами — це процес встановлення цін з урахуванням покриття виробничих витрат і забезпечення прибутковості для подальшого розширеного відтворення.

Реалії сьогодення свідчать про сталу тенденцію до зниження прибутковості рослинництва. Спостерігається зростання цін на паливо-мастильні матеріали, добрива, орендну плату за землю, при цьому впровадження інновацій та нових технологій відбувається доволі повільно. Отже, прибуток отримує не той, хто більше засіває, а той, хто виробляє дешевше.

За таких умов зростає роль ефективного управління ціновою політикою сільськогосподарських підприємств та її узгодженості з процесами конкурентного

ціноутворення на ринку аграрної продукції як передумови забезпечення їх конкурентоспроможності.

Неприємною реальністю є те, що українські сільгоспвиробники теоретично здатні отримувати високі прибутки, забезпечуючи внутрішнього споживача та експортуючи органічну продукцію рослинництва, однак у практичному вимірі цьому перешкоджають значна тінізація ринків збуту, наявність великої кількості трейдерських посередницьких структур, монопольні механізми ціноутворення переробних підприємств.

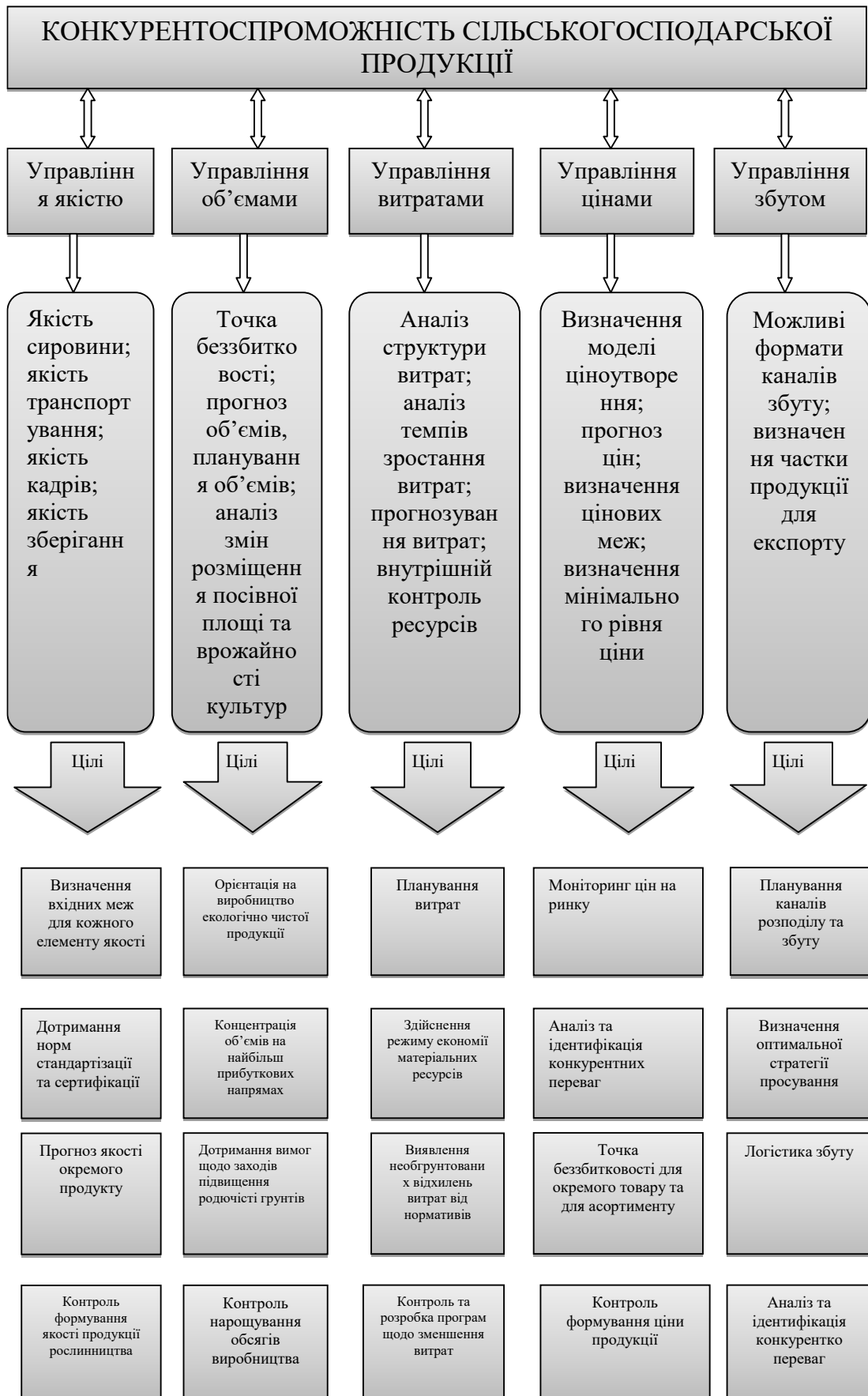
Управління збутом — ключовий елемент маркетингової діяльності підприємства; це механізм виходу виготовленої продукції на ринок і її реалізація.

Збут є завершальною фазою життєвого циклу продукту. Тож для задоволення потреб споживачів недостатньо лише виготовити товар і розробити ефективну цінову політику. Необхідно своєчасно, у потрібному обсязі й конкретному споживачеві доставити якісну продукцію. Адже в умовах конкуренції виживають лише ті підприємства, що можуть запропонувати ринку товар, який найповніше відповідає потребам цільового споживача, а також забезпечити грамотне його просування та збут.

Окремі сучасні дослідники цієї проблематики відзначають такі особливості збуту сільськогосподарської продукції:

- формування довгих каналів розподілу на цільових ринках як наслідок зручності зберігання та транспортування зерна й товарного насіння основних технічних культур; товарна спеціалізація більшості вітчизняних сільгоспідприємств та експортний потенціал аграрного сектору держави; підвищена привабливість розміщення торговельного капіталу в обігу продукції рослинництва, насамперед зерна і товарного насіння олійних культур;

- масштаб діяльності підприємства, адже більші за розмірами й виробничим потенціалом суб'єкти з більшими обсягами виробництва та реалізації здатні акумулювати комерційно привабливі товарні партії, придатні для реалізації на вищих рівнях маркетингової інфраструктури цільового ринку.



**Рис. 1.6. Модель програмно-цільового управління конкурентоспроможністю продукції суб'єктів аграрного бізнесу**

Паралельно зі зростанням масштабів виробництва перед підприємством відкриваються можливості використання інструментів біржової торгівлі, укладання форвардних і ф'ючерсних контрактів на свою продукцію, скорочується довжина експортно орієнтованих каналів розподілу, що сприяє розвитку й реалізації експортного потенціалу аграрного підприємства [116].

У теорії менеджменту існує низка наукових підходів до побудови систем управління. Остаточного вердикту щодо застосування якогось одного підходу для розв'язання завдання формування системи управління конкурентоспроможністю продукції немає. Позиції науковців збігаються в тому, що доцільним є комбінування кількох підходів.

На переконання Ромнишина С.Б., функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства має базуватися на системному підході. Реалізація системного підходу в управлінні конкурентоспроможністю відбувається через ефективно вибудовану систему конкурентних переваг.

Необхідність застосування системного підходу в управлінні конкурентоспроможністю зумовлена такими чинниками:

управлінські дії здійснюються на різних адміністративно-господарських рівнях;

управління конкурентоспроможністю на кожному рівні спрямоване на відмінні об'єкти;

воно передбачає різні види діяльності;

реалізується на різних стадіях життєвого циклу товару і, відповідно, в різних підрозділах підприємства [111].



**Рис. 1.7. Функціональні складові системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства**

Серед багатьох наукових підходів до організації управління існує твердження, що саме цільовий підхід повинен відігравати визначальну роль. Його витoki сягають праць Ф.У. Тейлора, який увійшов в історію економічної науки як засновник перших основ менеджменту, розробивши й упровадивши на практиці письмові інструкції із чітким описом завдань, необхідних засобів та способів їх виконання.

Безсумнівним є те, що цільові орієнтири мають надзвичайно важливе значення для діяльності будь-якого елемента реально існуючої виробничої системи. Адже саме від правильної постановки цілей залежить вибір стратегії і тактики, що, у свою чергу, визначає характер і регулювання всіх дій у процесі управління системою. При цьому цільовий підхід — це система методів і методичних прийомів, яка забезпечує постійну орієнтацію управлінської діяльності, планово-управлінських рішень та процесу їх виконання на досягнення кінцевих результатів із врахуванням соціально-економічних характеристик, що змінюються під впливом розвитку системи потреб, а також кількісних та якісних

трансформацій у виробничому потенціалі системи, щодо якої застосовується цей підхід [117].

Найбільшого розвитку цільовий підхід набув у програмно-цільовому управлінні, що має низку специфічних особливостей:

- визначення управління як «програмного» акцентує увагу на такому ключовому інструменті, як цільова комплексна програма, яка використовується для вирішення взаємопов'язаних масштабних завдань;

- визначення його як «цільового» підкреслює чітку спрямованість на досягнення встановлених цілей і демонструє структурну та функціональну підпорядкованість решти елементів управління.

Програмно-цільове управління можна визначити як спосіб розроблення та реалізації управлінських рішень, що втілюються у комплексі взаємопов'язаних заходів. Ці заходи включають обґрунтування вихідної потреби у вирішенні, як правило, комплексної проблеми, формування загальних цілей і підцілей, визначення необхідних робіт та ресурсів, які об'єднуються в цільову програму, достатню для розв'язання проблеми [118].

В умовах жорсткої конкуренції значення програмно-цільового управління для аграрних підприємств зростає. Ефективне використання ресурсного потенціалу, належний рівень фінансового забезпечення підприємства, застосування науково обґрунтованих технологій вирощування культур з урахуванням природних умов, оптимальне технологічне навантаження у поєднанні з програмно-цільовим управлінням дозволяють товаровиробникам вирощувати конкурентоспроможні культури, раціоналізувати структуру виробництва, знижувати собівартість продукції та збільшувати прибутковість. Саме тому нами пропонується модель програмно-цільового управління конкурентоспроможністю продукції рослинництва, представлена на рис. ...

Слід зазначити, що чим складніший і дорожчий об'єкт управління, тим більше підходів необхідно поєднувати при формуванні системи управління

конкурентоспроможністю продукції. На нашу думку, при створенні системи управління конкурентоспроможністю продукції рослинництва слід інтегрувати програмно-цільовий, ситуаційний та маркетинговий підходи [119].

На сьогодні в аграрних підприємствах найбільш поширеним є саме ситуаційний підхід. Його особливість полягає в можливості оперативного реагування підприємств у короткостроковому періоді на зміни у зовнішньому середовищі, передусім на цільових ринках збуту продукції, шляхом варіювання обсягів і цін. Цей підхід передбачає формування пасивних та реактивних моделей політики здійснення виробничо-комерційної діяльності. Оскільки події у зовнішньому середовищі можуть швидко змінюватися і мати непередбачувані наслідки, ситуаційний підхід дозволяє використовувати специфічні методи управління конкурентоспроможністю у кризових або надзвичайних умовах.

Водночас програмно-цільовий підхід у сільськогосподарських підприємствах використовується менш активно. Це пояснюється частими непередбачуваними змінами зовнішнього середовища, специфікою моносонічної та олігосонічної конкуренції на цільових ринках, а також внутрішніми факторами самих підприємств. Однак саме цей підхід дає змогу формувати активні типи політики управління основною діяльністю.

Маркетинговий підхід слід розглядати як комплексну систему заходів з організації управління виробничо-збутовою діяльністю. Він базується на вивченні ринку сільськогосподарської продукції з метою максимально можливого задоволення потреб споживачів, де кінцевою метою є отримання найбільшого прибутку завдяки розширенню обсягів продажу виробленої продукції та послуг у результаті проведення цілеспрямованої збутової політики. Цей підхід, як правило, формує проактивні моделі політики управління діяльністю підприємств та їх конкурентоспроможністю. На сьогодні його використання активно поширюється серед українських сільськогосподарських підприємств.

Критичний аналіз наукових поглядів щодо управління витратами у діяльності суб'єктів аграрного бізнесу дозволив уточнити, що ця економічна категорія відображає вартісний вимір використаних природних, матеріальних, нематеріальних та трудових ресурсів, які застосовуються і контролюються суб'єктом економічних відносин у процесі господарювання. Це розглядається у контексті реалізації основної діяльності, дотримання на мікрорівні умов простого та розширеного відтворення, підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності продукції. У межах дослідження було обґрунтовано й апробовано методичний підхід до формування стратегій управління ціновою конкурентоспроможністю сільськогосподарської продукції з урахуванням динаміки цільових ринків збуту та необхідності стабілізації розвитку аграрних підприємств як ключових суб'єктів національного аграрного бізнесу. Доведено, що провідне місце у формуванні цінових конкурентних переваг належить управлінню витратами за умов технологічних та організаційних змін у виробництві, що дозволяє встановити характер взаємозалежності конкурентоспроможності продукції та економічної ефективності її виробництва й реалізації.

## **Висновки до розділу 1**

1. Узагальнення теоретичних засад управління витратами та забезпечення належного рівня конкурентоспроможності й економічної ефективності виробництва і реалізації продукції, необхідного для здійснення розширеного відтворення, дало змогу розвинути наукове тлумачення дефініції «витрати» та уточнити їх сутнісні характеристики. У ході дослідження доведено, що витрати відображають вартісну форму використаних природних, матеріальних, нематеріальних і трудових ресурсів, які застосовуються та контролюються

суб'єктом економічних відносин у процесі господарювання. Це відбувається в контексті виконання основної діяльності підприємства, дотримання умов простого та розширеного відтворення на мікрорівні, а також підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності продукції.

2. Ідентифіковано економічні передумови та структурні тенденції конкурентного розвитку цільових ринків збуту продукції аграрного бізнесу. Встановлено, що за конкурентною структурою цільові ринки продукції аграрних підприємств доцільно класифікувати як ринки олігопсонії або монопсонії на рівні підприємства-товаровиробника. Така класифікація підтверджена застосуванням методичного підходу, заснованого на визначенні інтегрального показника конкурентного розвитку ринку, який дозволяє здійснювати кількісну оцінку станів конкурентної структури та визначати напрями її трансформації. Паралельно використано методичний підхід для інтегральної кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності продукції з можливістю застосування його результатів у системі управління витратами. Запропонований підхід передбачає оцінювання конкурентоспроможності через зіставлення ціни виробництва, що відображає рівень витрат на створення продукції, із ціною її реалізації у певний період на конкретному цільовому ринку.

3. У дослідженні обґрунтовано й апробовано методичний підхід до формування стратегій управління ціновою конкурентоспроможністю сільськогосподарської продукції з урахуванням особливостей динаміки цільових ринків збуту та потреби у стабілізації розвитку аграрних підприємств як ключових суб'єктів національного аграрного бізнесу. Доведено, що провідне значення у створенні цінових конкурентних переваг належить управлінню витратами, особливо в умовах технологічних і організаційних зрушень у виробництві. Такий підхід актуалізує взаємозалежність між конкурентоспроможністю продукції та економічною ефективністю її виробництва і реалізації, що дозволяє виявити закономірності їхнього узгодженого розвитку.

## РОЗДІЛ 2.

### СТРУКТУРНО-ДИНАМІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЗМІН ЦІНОВОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 2.1. Генезис конкурентних структур цільових ринків сільськогосподарської продукції та систем управління її ціновою конкурентоспроможністю

Формування конкурентних взаємин в економіці України має специфічні риси. Їхнє становлення відбувалося в умовах трансформації монополізованої та одержавленої власності, за відсутності ключових ринкових інститутів, розвиненої ринкової інфраструктури, а також чіткої законодавчої й нормативної бази. Безперечно, ці обставини позначилися на еволюції конкуренції в господарському житті країни та зумовили низку її особливостей.

В аграрному секторі економіки конкуренції притаманні окремі специфічні риси, пов'язані насамперед з особливостями самого сільського господарства. Варто наголосити, що в межах аграрного сектору може одночасно співіснувати кілька типів конкуренції: досконала, монополістична, олігополістична, монопсонічна, олігопсонічна та чиста монополія.

Ринок досконалої конкуренції характеризується такими ознаками: наявністю великої кількості фірм, що діють роз'єднано та на власний ризик; випуском однорідної (стандартизованої) продукції, тобто без суттєвих відмінностей у рівні якості, продукція одного виробника є аналогом продукції інших; відсутністю контролю над цінами — вони формуються стихійно ринком, а виробник лише приймає їх, отже, залежність між попитом і ціною на ринку вільної конкуренції є обернено пропорційною (зниження ціни стимулює зростання попиту); безбар'єрним входом у галузь, адже правові, організаційні, фінансові та технологічні перепони відсутні; відсутністю нецінової конкуренції, оскільки немає потреби диференціювати якість продукції. До недоліків такого

типу конкуренції належать: відсутність диференціації товарів; домінування малих підприємств, які часто не спроможні застосовувати найефективнішу сучасну техніку, а отже, не здатні належним чином стимулювати науково-технічний прогрес; посилення екологічних ризиків через прагнення мінімізувати витрати.

Ринок монополістичної конкуренції складається з багатьох фірм, що пропонують подібну, але не ідентичну продукцію. Вироби диференційовані — відрізняються фізичними чи якісними параметрами, дизайном, споживчими перевагами. За таких умов фірма здійснює певний контроль над цінами на власну продукцію, враховуючи структуру споживчого попиту, рівень цін конкурентів і власні виробничі витрати. Вхід на ринок, як правило, не ускладнений суттєвими бар'єрами. Для цього типу структури характерна виразна нецінова конкуренція: компанії змагаються не стільки через ціну, скільки через всебічну диференціацію товарів і послуг. До переваг монополістичної конкуренції належить те, що різноманітність товарів забезпечує споживачеві ширший вибір і в перспективі сприяє підвищенню якості продукції; така модель часто є комфортнішою для покупців. Слабким місцем виступає не завжди ефективне використання ресурсів, унаслідок чого споживач змушений сплачувати вищу ціну.

Олігополістичний різновид конкуренції виникає між кількома великими фірмами. Їхні товари можуть бути як стандартизованими (здебільшого у промислових сегментах), так і диференційованими (насамперед споживчі товари). Проникнення нових підприємств на такий ринок украй ускладнене — існують «бар'єри входу». Також поширена нецінова конкуренція. Водночас істотним недоліком для споживача є підвищена вразливість до зростання цін: у цій структурі він менш захищений, ніж навіть за умов чистої монополії, оскільки монополія, прагнучи нарощувати обсяги збуту і, відповідно, доходи, інколи встановлює й утримує монополіно-низькі ціни, тоді як узгоджені дії кількох великих гравців можуть призводити до менш сприятливої для покупця цінової динаміки.

Таблиця 2.1

### Характерні особливості основних типів конкурентних структур цільових ринків збуту продукції

Показник	Типи конкурентних структур цільових ринків					
	Досконала конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополія	Монополія	Олігопсонія	Монопсонія
Кількість фірм	Велика кількість	Відносно велика кількість	Невелика кількість	Одна фірма	Наявність невеликої групи покупців певного товару	Один покупець
Продукція, що випускається	Однорідна (стандартизована)	Диференційована	Стандартизована та диференційована	Товар унікальний	Стандартизована	Однорідна (стандартизована)
Контроль над цінами	Слабкий	Значний	Обмежений взаємною залежністю, значний при змові	Повний з боку продавця	Обмежений взаємною залежністю, значний при змові	Повний з боку покупця
Вхід в галузь	Вільний	Відносно легкий	Обмежений	Дуже обмежений	Суттєво знижується поріг входження у виробничий бізнес	Дуже обмежений
Наявність нецінової конкуренції	Не має	Присутня і дуже суттєва	Присутня	Відсутня	Присутня	Відсутня
Приклади	С/г, фондові біржі, ринки іноземних валют	Підприємства роздрібної торгівлі, косметична промисловість, виробництво одягу, взуття, перукарні	Ринок послуг мобільного зв'язку, ринок моторних бензинів, ринок пива, ринок тютюнових виробів	Державні, приватні підприємства, які постачають газ, електрику, воду підприємствам, населенню, виробники окремих видів зброї, залізничний транспорт	Професійні спортивні ліги, ринок авіадеталей	Держава як покупець ядерної зброї
Приклад в с/г	Ринки пшениці, соняшника, молока, цукрових буряків	Ринок овочів, фруктів, квітів	Птиця, ринок чистопородних скакунів, натурального шовку	унікальних сортів чаю, винограду	Зерна пшениці III класу, свинина, товарний соняшник, ринок кави, какао	М'ясо птиці, молоко

Діяльність підприємств-монополістів перебуває під контролем Державного антимонопольного комітету відповідно до положень антимонопольного законодавства. Натомість у випадку з олігополією ситуація суттєво

ускладнюється, адже підприємства — учасники змови зберігають видимість наявності конкуренції, що значно утруднює можливість притягнення їх до відповідальності згідно з чинними нормами.

Олігопсонія (від грец. ὀλίγος — малочисельний та ὀψωνία — закупівля продовольства) в економіці визначається як ринкова ситуація, за якої існує обмежене коло покупців і водночас велика кількість продавців (виробників). У таких умовах виробники стають надзвичайно чутливими до цінової політики та маркетингових стратегій конкурентів. Олігопсонія за своєю природою є протилежністю олігополії, хоча водночас має з нею низку подібних рис. Так само вона перегукується зі змістом монопсонії, проте й відрізняється від неї. У поведінці продавців і покупців в умовах олігопсонії можна простежити певну симетрію з поведінкою сторін за олігополії. Основна відмінність полягає в тому, що олігопсоністи прагнуть знизити закупівельні ціни, тоді як олігополісти орієнтуються на завищення цін продажу. Водночас спільним для обох структур є усвідомлення взаємозалежності конкуруючих фірм. За умов олігопсонії кілька підприємств фактично концентрують у своїх руках владу монопсонії, впливаючи на рівень ціни ресурсів, проте водночас змушені враховувати ймовірну реакцію конкурентів.

Подібні ринкові ситуації формуються не лише на внутрішньому, а й на світовому ринку. Яскравим прикладом є світові ринки значної частини сільськогосподарських товарів, де численні виробники з країн, що розвиваються, змушені протистояти обмеженій кількості потужних торговельно-промислових корпорацій із промислово розвинених країн, які скуповують і переробляють на власних підприємствах каву, какао та інші види аграрної сировини. Розвиток переробної промисловості у країнах, що розвиваються, а також налагодження співробітництва між країнами-виробниками певних видів сировини, у тому числі шляхом укладання міжнародних товарних угод, поступово змінюють ситуацію та сприяють покращенню позицій виробників [113].

Монопсонія трактується як ринкова структура, на якій присутній лише один покупець товару, послуги або ресурсу. У більш узагальненому вигляді це

ситуація, коли одна фірма виступає монополістом на ринку в ролі єдиного споживача. У такому випадку саме фірма формує рівень цін.

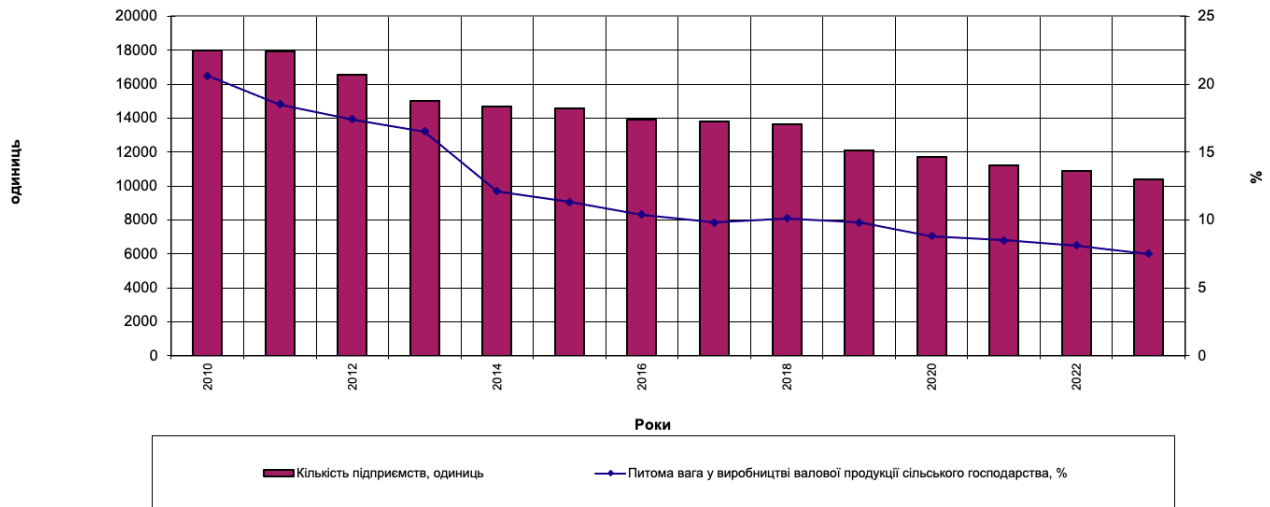
Ринок чистої монополії, своєю чергою, характеризується наявністю лише одного продавця. Це може бути приватна компанія або державне підприємство, яке виробляє унікальний продукт, що не має близьких замінників. За таких умов продавець має можливість повністю або частково регулювати ціни та обсяги випуску продукції. Використовуючи інструменти державної монополії, можна суттєво підвищити рівень споживання товарів тими групами населення, які не можуть придбати продукцію за її повною ринковою вартістю (шляхом встановлення ціни нижчої від собівартості), або навпаки — обмежити споживання шляхом підняття ціни. Приватна компанія-монополіст також самостійно визначає ціни на власну продукцію, не орієнтуючись на конкурентів. Проте на практиці, маючи можливість вільного ціноутворення, вона все ж таки встановлює їх на оптимальному рівні, враховуючи попит і державні регуляторні чи обмежувальні заходи [115].

До основних недоліків ринку чистої монополії належать: придушення конкуренції, гальмування процесів науково-технічного прогресу, витіснення малого й середнього бізнесу, нераціональне використання природних ресурсів і зростання рівня забруднення довкілля. Вкрай важливим є й те, що монополія веде до загальносуспільних втрат унаслідок скорочення обсягів виробництва та завищення цін на продукцію, у результаті чого споживачі змушені купувати товари за вищою вартістю.

Розглянувши ключові характеристики кожного з типів ринків, варто визначити, який саме різновид конкуренції переважає на ринку сільськогосподарської продукції. На перший погляд, а також, як стверджують деякі науковці, цей ринок наближений до моделі досконалої конкуренції [89, с. 121]. Аргументами на користь цієї тези є:

- виробництво та пропозицію сільськогосподарської продукції здійснює значна кількість незалежних виробників;
- частка кожного окремого товаровиробника в загальному обсязі пропозиції є

настільки незначною, що він не спроможний впливати на ринкову ціну; – продукція, з якою виробники виходять на ринок, є однорідною.



**Рис. 2.1. Динаміка частки аграрних підприємств (з урахуванням фермерських господарств) Харківської області у виробництві валової продукції сільськогосподарства у 2010-2023 рр.**

Отже, зі схеми на рис. 2.1 видно, що протягом досліджуваного періоду в Харківській області функціонувала значна кількість сільськогосподарських підприємств, однак чітко простежується тенденція до скорочення чисельності агровиробників. Це зумовлено тим, що частина господарюючих суб'єктів залишає ринок, не витримуючи конкурентного тиску з боку інших агропідприємств, інші ж консолідуються, формуючи потужні кооперації для спільного здійснення постачальницької, збутової та переробної діяльності.

Таким чином, проаналізувавши ринок продавців сільськогосподарської продукції рослинництва, спостерігаємо дотримання передумов існування ринку досконалої конкуренції. Саме така картина постає, якщо оцінювати ринок аграрної продукції з позиції продавців. Водночас із боку покупців маємо іншу ситуацію. Через низку причин більшість сільськогосподарських товаровиробників здебільшого не займаються самостійним зберіганням, заготівлею та переробкою власної продукції. Відтак вони користуються послугами суб'єктів господарювання третьої сфери АПК, тобто посередників, чисельність яких

помітно менша, ніж кількість продавців. Унаслідок цього переробні підприємства використовують своє привілейоване становище на ринку, фактично диктуючи аграріям умови закупівлі сільськогосподарської сировини. Отже, формується ситуація, коли на ринку наявна велика кількість продавців і лише кілька покупців, що свідчить про олігопсонічну побудову ринку, а на окремих локальних ринках — навіть монопсонічну. Переваги позиції покупців проявляються у можливості проводити вигідну для себе цінову політику, встановлювати зручніші умови закупівель аграрної продукції та легко заміщувати одних постачальників іншими.

Виходячи з того, що агропромисловий комплекс охоплює три взаємопов'язані сфери, які мають працювати злагоджено, спостерігаємо таке. За ринковою логікою ціна повинна забезпечувати відшкодування витрат і створення прибутку. На практиці щодо сільського господарства ринкові ціни не гарантують еквівалентного обміну з боку суміжних сфер агропромислового виробництва (першої та третьої). Це явище отримало назву «диспаритет» або «ножиці» цін. Зазначена тенденція істотно посилюється саме через олігопсонічну або монопсонічну структуру аграрних ринків, оскільки посередницькі ланки контролюють рух аграрної продукції від виробника до кінцевого споживача. Як наслідок, аграрії не спроможні отримувати належний прибуток, споживачі вимушені купувати продукцію за завищеними цінами, а процес відтворення виробництва не відбувається.

Через значну кількість посередників частка первинних товаровиробників у кінцевій ціні споживчої продукції знижується, що призводить до скорочення доходів аграріїв. Водночас це далеко не єдиний чинник погіршення їхнього становища. Кліматичні ризики, ведення бізнесу в умовах економічної й політичної нестабільності, податковий тиск, недосконалість законодавчої бази, а також технологічні та організаційні особливості сільськогосподарського виробництва — усе це додатково обтяжує виробників. Отже, переробні підприємства та посередницькі структури забезпечують власне економічне благополуччя передусім за рахунок сільськогосподарських товаровиробників.

На переконання В.Г. Андрійчука [39, с. 30–33], ринок сільськогосподарської продукції (сировини) має риси олігопсонії (монопсонії), тоді як ринок матеріально-технічних ресурсів і ринок продовольства характеризуються олігополістичною структурою. Учений розглядає втручання держави в обмінні та розподільчі процеси на ринку аграрної сировини і продовольства як об'єктивну необхідність. Він наголошує на потребі кардинального удосконалення механізмів розподільчих відносин. Досягти цього, на його думку, можна завдяки розвитку досконалої агропромислової інтеграції, в межах якої діє всебічно обґрунтований економічний механізм розподілу між учасниками кінцевих результатів, отриманих від реалізації кінцевого продукту — продовольства або товарів широкого вжитку, вироблених із сільськогосподарської сировини. Такий механізм стане важливим чинником реалізації переваг ринкової економіки та подальшого зростання ефективності агропромислового виробництва.

Своєю чергою Л.Л. Мельник [91] зазначає, що присутність посередників є типовою для ринкової економіки, адже цю роль виконує фактично вся торгівля, яка в свій час відокремилася від промисловості. Для аграріїв вигідніше спеціалізуватися на безпосередньому виробництві, а функції транспортування, зберігання, переробки та реалізації виробленої продукції, що потребують часу та ресурсів, делегувати спеціалізованим посередницьким структурам. Останні, до того ж, здатні отримувати «ефект масштабу», оскільки обслуговують багатьох виробників, володіють розширеною інформацією про кон'юнктуру ринку та використовують розвинені маркетингові інструменти.

Проблематика гармонізації функціонування внутрішнього ринку сільськогосподарської продукції не оминула уваги науковців. Такі дослідники, як П.Т. Саблук, Б.Й. Пасхавер, Т.О. Осташко, В.М. Онегіна, В.Г. Андрійчук, Т.М. Лозинська, О.М. Могильний, І.О. Соловійов та інші автори, вивчали зазначене питання, намагаючись сформулювати теоретичні засади забезпечення ефективності діяльності сільгоспідприємств і розвитку їхньої конкурентоспроможності. Однак тема зберігає актуальність, оскільки навіть за детального розкриття сутності економічних процесів, що відбуваються на ринку,

досі не сформовано досконалого механізму подолання диспропорцій у реалізації інтересів учасників ринку сільськогосподарської продукції.

У цій частині нашого дослідження пропонуємо розглянути методику кількісної оцінки реалізації економічних інтересів учасників сфер виробництва та обігу на внутрішньому ринку сільськогосподарської продукції на прикладі окремих її видів.

У процесі дослідження було отримано дані, які підтвердили наші висновки і дозволили стверджувати, що на найнижчому щаблі маркетингової інфраструктури спостерігається ситуація, близька до олігопсонії (а інколи навіть монопсонії), тоді як вищі рівні маркетингової структури внутрішнього ринку продукції рослинництва представлені олігопсонічним типом ринку.

Для визначення характеру реалізації економічних інтересів товаровиробників різної товарної спеціалізації нами було проаналізовано ефективність як інтегральну категорію, що відображає ступінь досягнення головної мети здійснення виробничо-комерційної діяльності.

Під час встановлення ступеня домінування інтересів посередника та рівня результативності діяльності сільгоспвиробника на окремих ринках сільськогосподарської продукції в розрахунках ми використовували інформацію щодо обсягу реалізації продукції на 1 грн повних витрат на кожному етапі просування товару (сфера виробництва, сфера обігу, сфера споживання). Інформаційною базою слугували дані Головного управління статистики у Харківській області, дані Державної служби статистики України, а також результати побудованих статистичних групувань. Зазначимо, що виходили з розрахункових показників результативності виробничо-комерційної діяльності учасників ринку. Для дослідження було обрано такі ринки продукції рослинництва: ринок пшениці озимої, ринок товарного соняшнику, ринок ячменю (озимого та ярого), ринок ріпаку (озимого та ярого) і ринок кукурудзи. Підсумкові результати розрахунків наведено на рис. 2.2-2.4.

Щоб визначити ступінь цінового домінування посередника, ми застосували інструменти математичного аналізу: зокрема, обчислювали похідну лінії тренду

(рис. 2.2) та значення цієї похідної в першій значущій точці інтервалу (мається на увазі сфера виробництва). Враховуючи, що динаміка питомої величини обсягу реалізації в структурі систем розподілу продукції описується квадратичними функціями, її похідні є лінійними функціями. Їхні значення можуть бути як додатними, так і від'ємними. Таким чином було отримано показник — індикатор домінування суб'єктів сфери обігу, який розраховується за формулою:

$$I = \Delta_{x=2..x=1} \frac{d}{dx} f(x),$$

де  $I$  - індикатор домінування суб'єктів сфери обігу на об'єктовому ринку;

$f(x)$  - функція розподілу питомого обсягу реалізації між суб'єктами каналу розподілу продукції;

$x$  - стадія розподілу продукції на об'єктовому ринку;

$\Delta_{x=1..x=2}$  - різниця значень похідної при значеннях  $x = 1$  (сфера виробництва) та  $x = 2$  (сфера обігу).

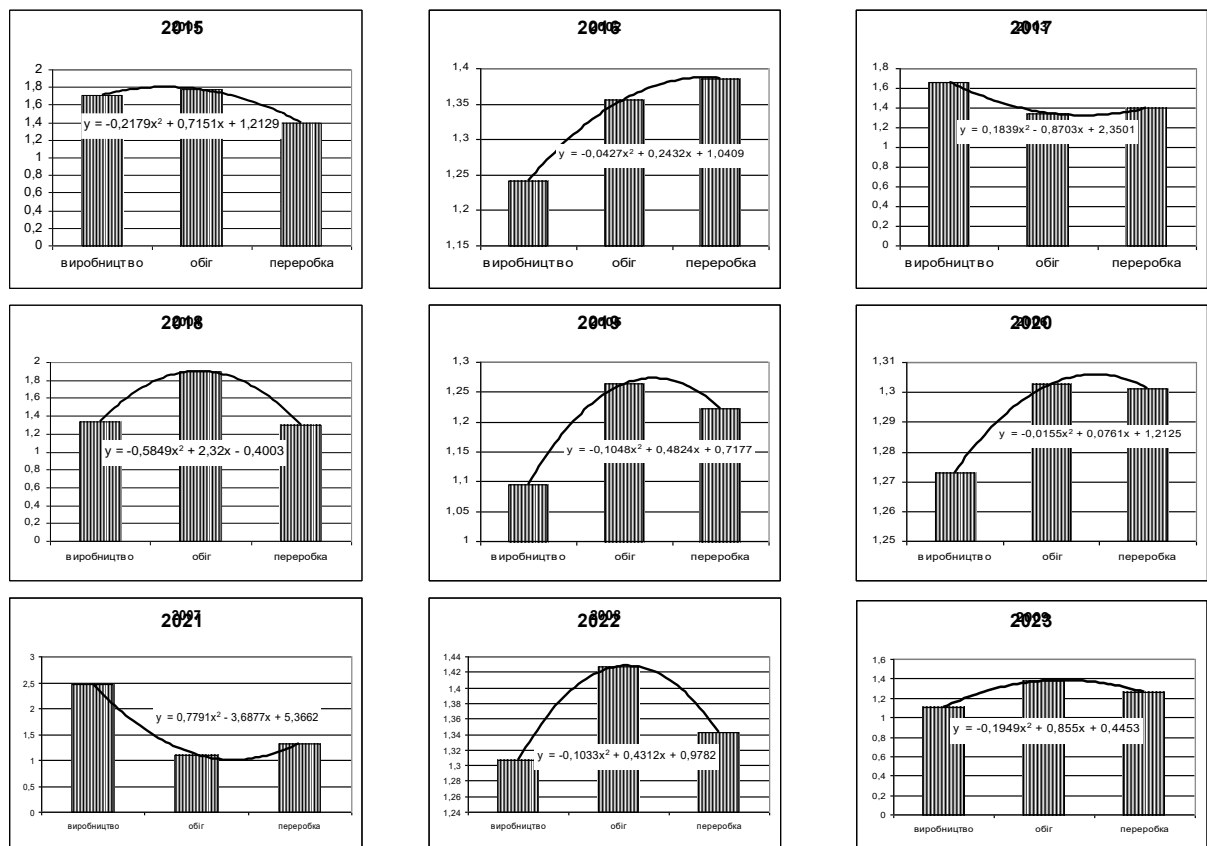
Результати розрахунків індикатор домінування суб'єктів сфери обігу на об'єктовому ринку занесені в таблицю.

Як бачимо, величина індикатору домінування може приймати позитивне або від'ємне значення. Відповідно, позитивне значення індикатору домінування вказує на більш якісну реалізацію економічних інтересів товаровиробників окремого виду сільськогосподарської продукції, проте, від'ємне значення показника індикатору домінування свідчить про наявність домінування суб'єктів сфери обігу на відповідному об'єктовому ринку.

Результати виконаних розрахунків свідчать, що на ринках зерна пшениці озимої, кукурудзи на зерно, соняшнику, ячміню та ріпаку домінують інтереси суб'єктів сфери обігу над інтересами суб'єктів сфери виробництва. Як бачимо з таблиці, значення індикатору домінування суб'єктів сфери обігу можуть приймати позитивні, або від'ємні значення, абсолютна величина даного показника свідчить про ступінь вираження економічних інтересів сільгоспвиробників та посередників в сфері реалізації. Таким чином, в нашому випадку від'ємне значення

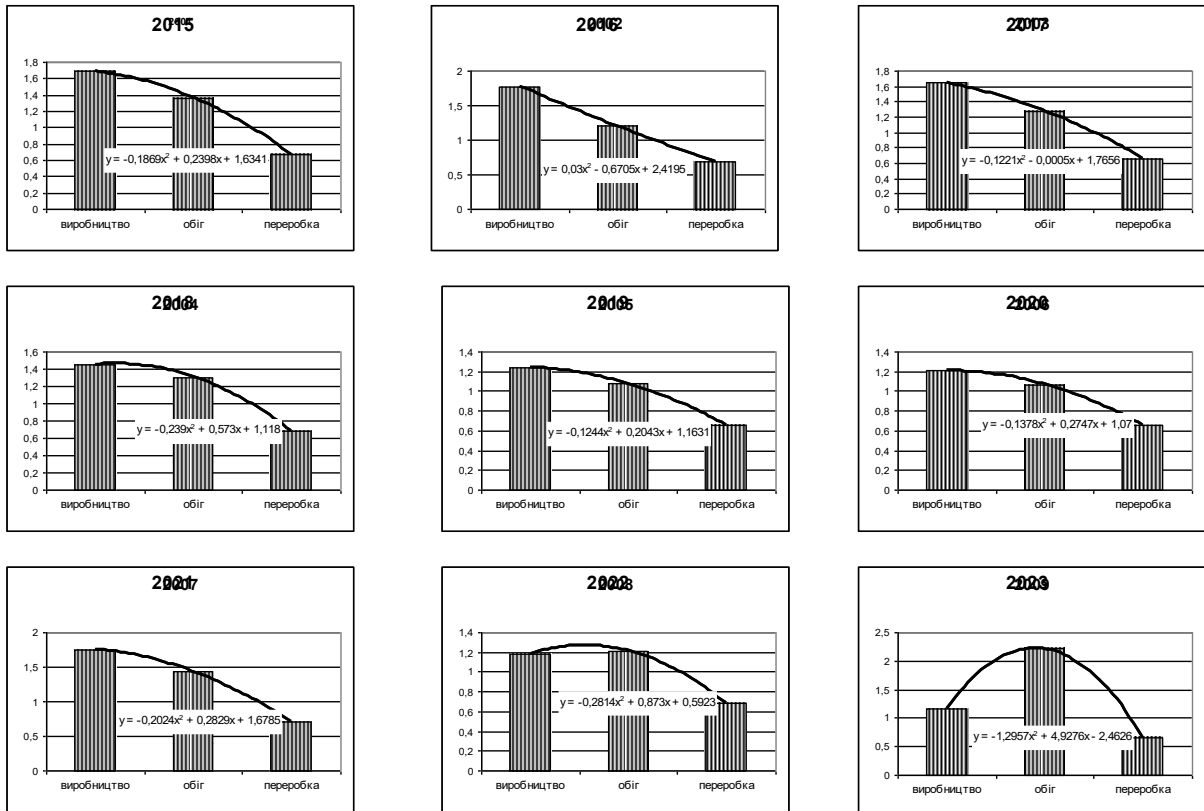
характеризує пригнічення інтересів товаровиробників, та домінування інтересів посередників. Відбувається це, перш за все, за рахунок закупівельних цін, які пропануються посередниками. Товаровиробники змушені прийняти запропановані ціни, адже, як ми зазначали вище, ринок сільськогосподарської продукції (сировини) носить олігопсонічний характер.

Вважаємо за необхідне навести динаміку вказаних показників за для наглядності уявлення щодо напрямку розвитку систем розподілу сільськогосподарської продукції на внутрішньому ринку. Результати виконаних розрахунків проілюстровані на рис. 2.2-2.4.



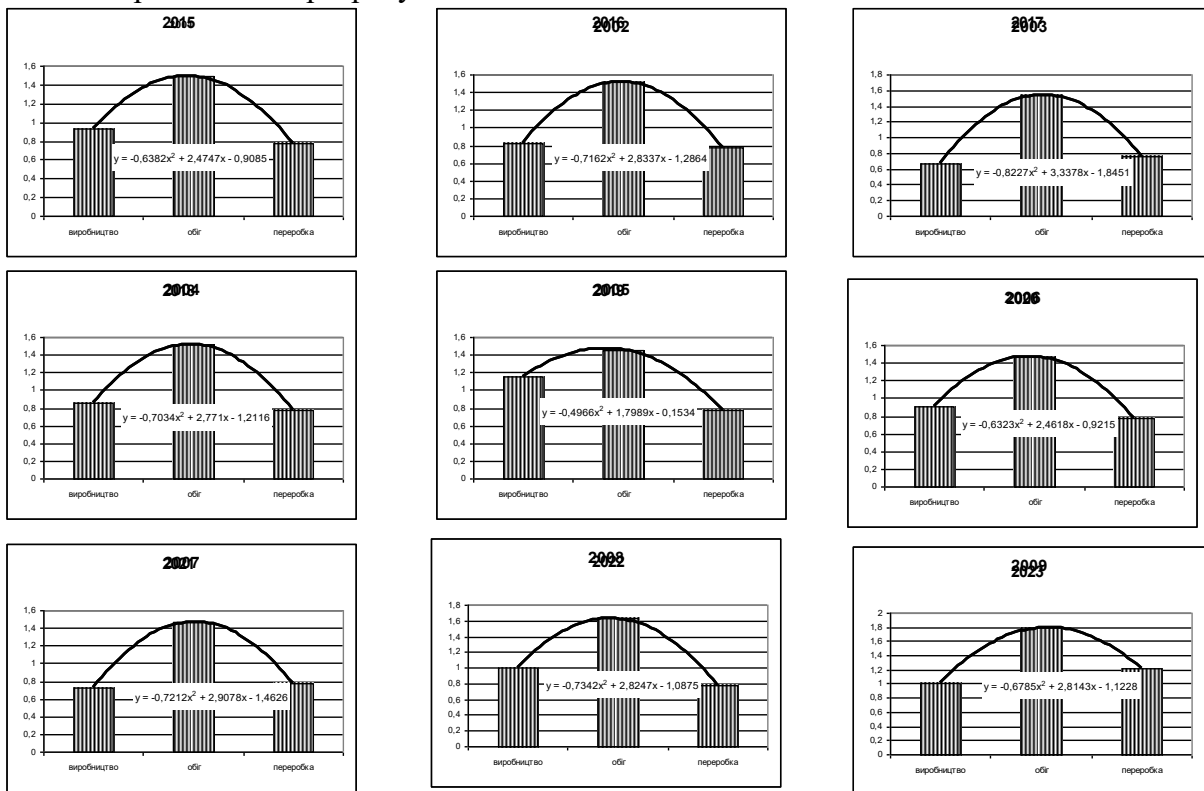
**Рис. 2.2. Динаміка питомого результату реалізації продукції суб'єктами ринку зерна продовольчої пшениці у 2015-2023 рр.\***

\* джерело: власні розрахунки за статистичними та аналітичними даними



**Рис. 2.3. Динаміка питомого результату реалізації продукції суб'єктами ринку товарного насіння соняшнику у 2015-2023 рр.\***

\* джерело: власні розрахунки за статистичними та аналітичними даними



**Рис. 2.4. Динаміка питомого результату реалізації продукції суб'єктами ринку зерна кукурудзи у 2015-2023 рр.\***

\* джерело: власні розрахунки за статистичними та аналітичними даними

Таким чином, результати дослідження підтверджують стійку тенденцію переважання інтересів суб'єктів сфери обігу над інтересами товаровиробників на всіх досліджуваних нами ринках продукції рослинництва. Як свідчать дані таблиці 2.2, усі значення індикатора домінування мають від'ємний характер, що однозначно вказує на існування факту домінування посередницьких структур у механізмах розподілу економічних результатів. Варто зауважити, що на ринку кукурудзи простежується поступова тенденція до зменшення від'ємного значення індикатора, проте швидкість цього процесу є занадто низькою, аби можна було говорити про зміну загальної ситуації. Найбільш відчутне посилення позицій суб'єктів сфери обігу зафіксовано у 2020 р. на ринку озимої пшениці та у 2015 р. на ринках соняшнику й зерна кукурудзи, тобто саме у ці роки товаровиробники зазнали найбільш значного цінового тиску з боку посередницьких структур.

Важливо зазначити, що індикатор домінування за своєю природою може приймати як позитивні, так і від'ємні значення. Позитивні значення свідчать про більш якісну реалізацію економічних інтересів безпосередньо товаровиробниками певного виду сільськогосподарської продукції, тоді як від'ємні значення фіксують домінування інтересів суб'єктів сфери обігу на відповідних товарних ринках.

Проведені розрахунки (табл. 2.2) підтверджують, що саме на ринках пшениці, соняшнику та кукурудзи спостерігається виразна перевага інтересів суб'єктів сфери обігу над інтересами сільськогосподарських товаровиробників, що посилює прояви диспаритету в аграрній сфері та знижує економічну стійкість виробничих підприємств.

Таблиця 2.2

**Визначення індикатору домінування суб'єктів сфери обігу для деяких  
об'єктових ринків продукції рослинництва у 2009-2017 рр.\***

Рік	Функція розподілу питомого обсягу реалізації в ланцюгу «виробництво-обіг-споживання (в т.ч. переробка)» об'єктового ринку	Значення похідної функції розподілу питомого обсягу реалізації при значеннях $x=1$ (сфера виробництва) та $x=2$ (сфера обігу)		Значення індикатору домінування суб'єктів сфери обігу
		$x=1$	$x=2$	
1	2	3	4	5
ринок продовольчого зерна пшениці				
2015	$y = -0,2179x^2 + 0,7151x + 1,2129$	0,2793	-0,1565	-0,4358
2016	$y = -0,0427x^2 + 0,2432x + 1,0409$	0,1578	0,0724	-0,0854
2017	$y = 0,1839x^2 - 0,8703x + 2,3501$	-0,5025	-0,1347	0,3678
2018	$y = -0,5849x^2 + 2,32x - 0,4003$	1,1502	-0,0196	-1,1698
2019	$y = -0,1048x^2 + 0,4824x + 0,7177$	0,2728	0,0632	-0,2096
2020	$y = -0,0155x^2 + 0,0761x + 1,2125$	0,0451	0,0141	-0,031
2021	$y = 0,7791x^2 - 3,6877x + 5,3662$	-2,1295	-0,5713	1,5582
2022	$y = -0,1033x^2 + 0,4312x + 0,9782$	0,2246	0,018	-0,2066
2023	$y = -0,1949x^2 + 0,855x + 0,4453$	0,4652	0,0754	-0,3898
ринок товарного насіння соняшнику				
2015	$y = -0,1869x^2 + 0,2398x + 1,6341$	-0,1340	-0,5078	-0,3738
2016	$y = 0,03x^2 - 0,6705x + 2,419$	-0,6105	-0,5505	0,0600
2017	$y = -0,1221x^2 - 0,0005x + 1,7656$	-0,2447	-0,4889	-0,2442
2018	$y = -0,239x^2 + 0,573x + 1,118$	0,0950	-0,383	-0,4780
2019	$y = -0,1244x^2 + 0,2043x + 1,1631$	-0,0445	-0,2933	-0,2488
2020	$y = -0,1378x^2 + 0,2747x + 1,07$	-0,0009	-0,2765	-0,2756
2021	$y = -0,2024x^2 + 0,2829x + 1,6785$	-0,1219	-0,5267	-0,4048
2022	$y = -0,2814x^2 + 0,873x + 0,5923$	0,3102	-0,2526	-0,5628
2023	$y = -1,2957x^2 + 4,9276x - 2,4626$	2,3362	-0,2552	-2,5914
ринок зерна кукурудзи				
2015	$y = -0,6382x^2 + 2,4747x - 0,9085$	1,1983	-0,0781	-1,2764
2016	$y = -0,7162x^2 + 2,8337x - 1,2864$	1,4013	-0,0311	-1,4324
2017	$y = -0,8227x^2 + 3,3378x - 1,8451$	1,6924	0,047	-1,6454
2018	$y = -0,7034x^2 + 2,771x - 1,2116$	1,3642	-0,0426	-1,4068
2019	$y = -0,4966x^2 + 1,7989x - 0,1534$	0,8057	-0,1875	-0,9932
2020	$y = -0,6323x^2 + 2,4618x - 0,9215$	1,1972	-0,0674	-1,2646
2021	$y = -0,7212x^2 + 2,9078x - 1,4626$	1,4654	0,023	-1,4424
2022	$y = -0,7342x^2 + 2,8247x - 1,0875$	1,3563	-0,1121	-1,4684
2023	$y = -0,6785x^2 + 2,8143x - 1,1228$	2,1358	1,4573	-0,6785

\* власні розрахунки

Слід зазначити, що значення індикатора домінування суб'єктів сфери обігу теоретично можуть приймати, як позитивні, так і від'ємні значення, при цьому

абсолютна величина визначеного показника свідчить про ступінь вираження тенденції в сфері реалізації економічних інтересів товаровиробників та посередників, про направленість якої свідчить від'ємне чи позитивне значення індикатора. Домінування економічних інтересів опосередковується через інструментарій провадження цінової політики, адже при наявності передумов для якісної реалізації інтересів посередників, закупівельні ціни, що ними пропонуються, приймаються суб'єктами сфери виробництва, що негативно відбивається на характері відтворювальних процесів.

Безперечним є той факт, що підвищення ефективності виробництва сільськогосподарського підприємства має велике значення не тільки для кожного окремого підприємства, але й для всієї національної економіки. Адже, зростання обсягів виробництва сільськогосподарської продукції призводить до більш повного задоволення потреб споживачів в продуктах харчування; свідчить про ефективне використання наявних ресурсів і, як наслідок, привабливість роздрібних цін на кінцеву продукцію; сприяє створенню додаткових робочих місць; наявність успішного підприємства в окремій місцевості має бути гарантією поповнення місцевого бюджету.

Проте, здійснення зазначеного вище ефекту, стає можливим завдяки досягненню певного рівня організації збутової діяльності сільськогосподарського підприємства. Адже, збут – це не тільки кінцева стадія виробничо-комерційного циклу, це є основа забезпечення розширеного відтворення та стабілізації розвитку суб'єкта економічних відносин.

Таким чином, між категоріями «збут», «економічна ефективність виробництва», «конкурентоспроможність підприємства», «конкурентоспроможність продукції» спостерігаємо прямий зв'язок. Одним із чинників підвищення показників економічної ефективності є побудова підприємством такої схеми збутової діяльності, яка б дозволяла аграрію отримувати прибуток в розмірі, необхідного для відтворення виробництва, та переслідувала інтереси саме представників сфери виробництва сільськогосподарської продукції, що, в свою чергу, є запорукою підвищення

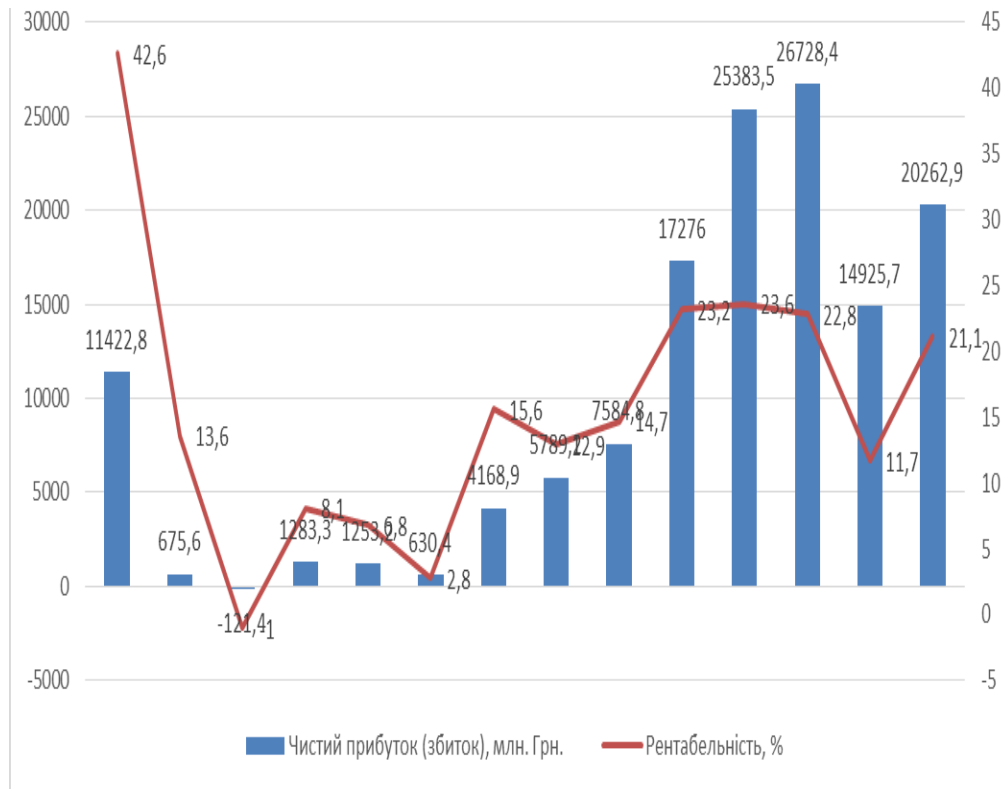
конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції.

На нашу думку, ефективність виробництва в сільському господарстві означає отримання більших обсягів аграрної продукції з кожного гектара землі, від кожної голови худоби при найменших витратах виробничих ресурсів. Аграрна галузь є основою забезпечення життя населення, від ефективності її роботи залежить продовольча безпека держави.

Основним показником фінансово-економічної результативності діяльності підприємства є чистий прибуток. Прибуток виступає запорукою фінансової незалежності, стабільності на цільових ринках, ресурсом відновлення та розширення технологічного процесу. Складність ведення аграрного бізнесу полягає в наявності наступних чинників, притаманних саме аграрній галузі, це залежність від кліматичних та географічних умов, мінливість цінових пропозицій на ринках сільськогосподарської продукції і засобів сільськогосподарського виробництва, нерівномірний розподіл впливу учасників ринку, політичний стан країни, недосконалість нормативно-законодавчої бази. Тому прагнення винайти шляхи стабілізації і підвищення доходів сільськогосподарських виробників є дедалі частіше предметом економічних досліджень.

Не дивлячись на всі складнощі здійснення сільськогосподарської діяльності, на протязі останніх років виробництво аграрної продукції в цілому вважається рентабельним. Разом з тим, стверджувати про стабільний приріст прибутковості ще завчасно.

Рентабельність операційної діяльності є важливим показником, який відображає рівень ефективності використання операційних витрат підприємства. До складу таких витрат належать витрати, пов'язані з формуванням виробничої собівартості продукції, витрати на загальногосподарське управління, витрати на збутову діяльність, а також інші операційні витрати. Саме ці витрати безпосередньо залучаються до процесу створення та реалізації сільськогосподарської продукції й забезпечують формування прибутку від операційної діяльності.



**Рис. 2.5. Динаміка чистого прибутку та рентабельності операційної діяльності аграрних підприємств України в 1990-2023 роках\***

Джерело: розраховано автором за даними Держстату України

*Таблиця 2.3*

**Рівень рентабельності сільського виробництва в аграрних підприємствах за регіонами України, %**

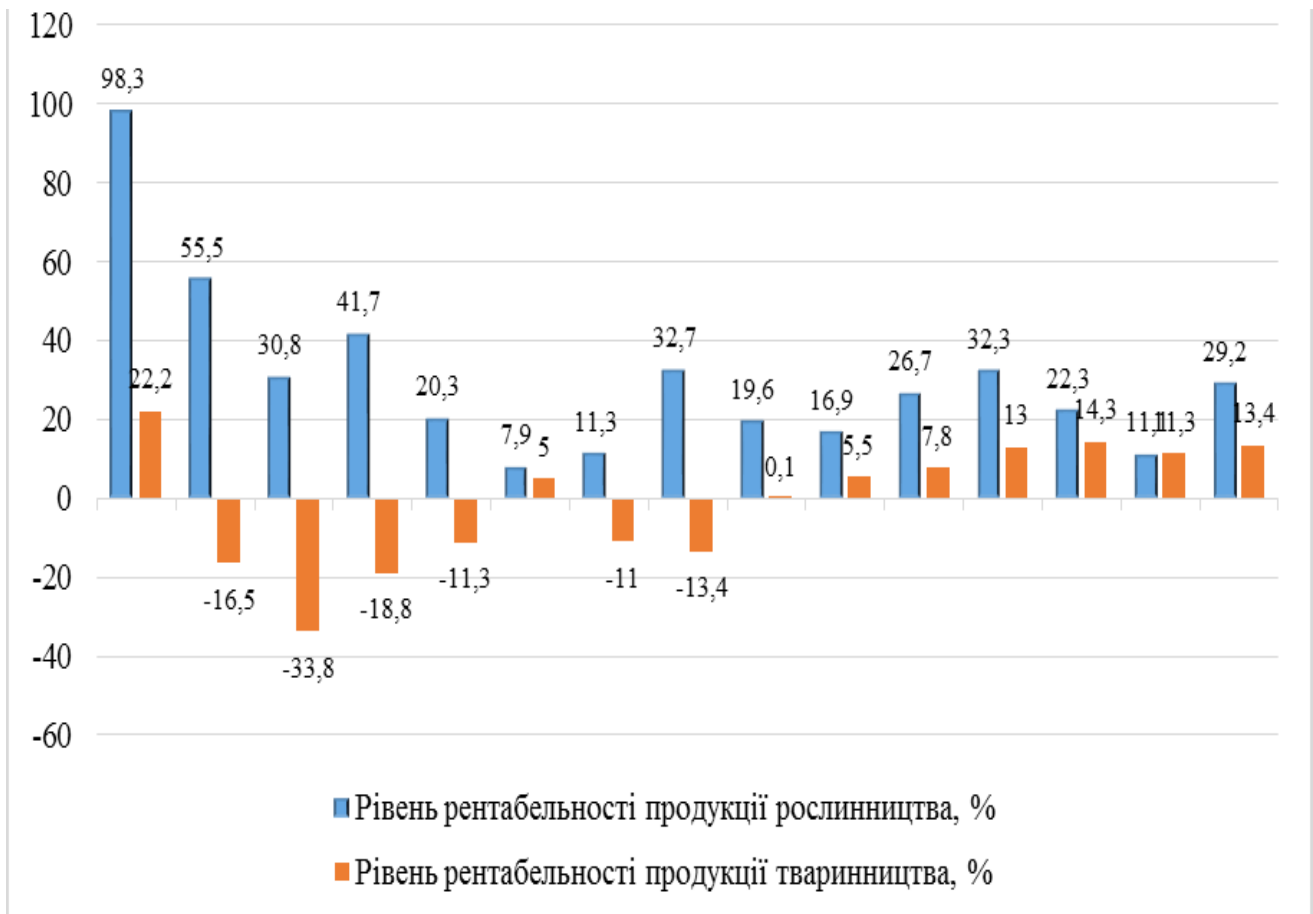
Регіон	Роки										Відхилення, +/-	
	1990	1995	2000	2005	2010	2020	2021	2022	2023	2023 до середнього за 1990-2023 рр.	2023 до 2022 рр.	
Україна	42,6	13,6	-1	6,8	23,2	23,6	22,8	11,7	21,1	133,1	9,4	
Вінницька	43,4	-3,3	9,8	2,7	19,4	24,9	15,3	9,5	20,1	113,4	10,6	
Волинська	37,8	1,5	-10,0	4,3	9,0	19,7	15,5	10,5	28,7	79,1	18,2	
Дніпропетровська	44,0	6,6	-2,9	23,3	28,1	32,2	17,9	16,8	27,9	151,3	11,1	
Донецька	45,3	17,9	-8,6	5,2	25,7	30,8	22,7	9,6	16,0	140,2	6,4	
Житомирська	37,8	3,3	-11,6	-0,2	7,3	12,2	19,2	5,0	20,3	68,6	15,3	
Закарпатська	22,9	1,2	-24,4	-1,8	-13,3	-0,5	6,3	4,5	7,2	-9,0	2,7	
Запорізька	48,8	17,1	-1,4	11,0	30,6	28,5	14,4	6,7	22,1	149,8	15,4	
Івано-Франківська	26,5	12,7	-6,8	-1,1	29,3	32,0	38,0	26,2	52,6	133,9	26,4	
Київська	40,8	19,6	6,4	7,5	31,1	39,0	34,1	14,2	21,1	180,3	6,9	
Кіровоградська	55,5	28,3	1,1	12,6	40,7	42,5	33,7	15,2	36,3	216,3	21,1	
Луганська	41,2	5,6	-2,6	3,5	11,6	27,7	28,5	17,8	28,6	117,7	10,8	
Львівська	27,2	14,9	-18,2	7,9	27,6	21,4	2,2	36,9	36,0	87,6	-0,9	
Миколаївська	53,7	26,2	-7,0	7,6	35,8	33,5	28,3	20,8	32,0	180,7	11,2	
Одеська	40,3	22,1	5,2	6,4	20,1	18,8	6,1	12,7	28,7	120,6	16	
Полтавська	52,9	26,0	2,4	5,6	21,7	27,6	16,1	8,3	23,4	153,3	15,1	
Рівненська	37,5	16,7	-3,0	15,7	5,9	9,7	9,6	2,5	32,6	92,4	30,1	
Сумська	43,0	4,5	5,4	-4,6	-0,6	11,0	17,0	5,5	28,4	76,4	22,9	
Тернопільська	25,5	22,2	-4,7	6,0	16,1	27,5	15,3	8,1	21,1	108,9	13	
Харківська	53,4	23,2	2,7	4,2	17,6	27,5	23,0	10,8	24,2	153,0	13,4	
Херсонська	44,7	5,3	-12,9	6,3	18,7	24,4	10,4	16,2	27,9	98,9	11,7	
Хмельницька	35,8	16,1	0,1	0,9	14,0	21,6	24,9	14,8	48,3	115,3	33,5	
Черкаська	41,8	12,7	4,7	10,1	18,1	27,1	24,9	9,7	27,8	140,6	18,1	
Чернівецька	29,0	25,3	-4,8	4,2	-1,2	13,4	8,9	0,7	26,0	74,9	25,3	
Чернігівська	39,6	-5	-9,5	2,6	2,8	14,6	16,7	-4,0	6,8	61,3	10,8	
Київ				-7,0	25,2	42,9	30,2	-3,0	14,4	90,9	17,4	

Таблиця 2.4

**Прибуток (збиток) від реалізації сільськогосподарської продукції в аграрних підприємствах за регіонами, млн. грн.**

Регіон	Роки									Показник 2023 р. у % до показника 2022 р.
	1990	1995	2000	2005	2010	2020	2021	2022	2023	
Вінницька	633,8	-15,0	78,9	28,6	3763,2	5522,0	6451,1	6264,6	9140,0	145,9
Волинська	261,4	1,5	-25,8	12,8	5170,2	993,0	1247,1	1302,9	1692,0	129,9
Дніпропетровська	633,2	20,4	-18,5	339,5	4453,0	6109,0	6831,1	7047,0	8803,8	124,9
Донецька	602,5	41,8	-55,4	57,2	1228,2	5146,3	6642,0	5865,8	6980,1	119,0
Житомирська	382,9	5,5	-50,0	-0,8	74,1	1498,0	2096,2	2217,7	3639,1	164,1
Закарпатська	79,7	0,3	-13,0	-0,8	3850,2	126,6	152,0	159,4	240,5	150,9
Запорізька	569,0	29,7	-7,6	97,0	871,3	4268,0	4586,2	4438,9	5847,2	131,7
Івано-Франківська	131,6	8,3	-7,8	-1,7	6663,0	1287,1	1797,0	1776,7	2889,0	162,6
Київська	670,7	68,0	50,9	120,0	4047,1	8739,0	11148,3	10228,2	14004,2	136,9
Кіровоградська	585,3	55,0	4,7	105,9	2061,3	4910,2	6320,0	5888,2	8010,8	136,0
Луганська	406,1	9,2	-7,9	23,5	1542,0	2301,0	3602,4	3094,4	2447,3	79,1
Львівська	269,5	19,2	-39,2	22,5	3480,0	1948,0	2157,2	3735,5	5623,0	150,5
Миколаївська	571,9	41,8	-32,1	50,7	3317,0	3873,1	4621,2	4438,2	6776,2	152,7
Одеська	569,5	41,4	35,8	59,9	5962,0	3941,1	4035,0	4993,5	7326,0	146,7
Полтавська	730,6	74,5	16,4	76,3	882,0	7314,0	10676,2	9940,0	13464,0	135,5
Рівненська	243,1	16,3	-6,5	40,0	2081,2	1314,4	1675,4	19100,0	3514,4	18,4
Сумська	427,2	10,3	25,3	-31,7	2325,0	3069,0	4798,5	4585,0	7220,1	157,5
Тернопільська	236,1	42,2	-13,5	23,2	4082,0	3408,2	3832,0	3717,4	5885,0	158,3
Харківська	742,1	66,8	20,4	50,6	2545,2	5962,1	7695,3	7397,8	9792,0	132,4
Херсонська	508,7	9,7	-67,9	35,4	2345,5	3326,0	3280,0	4185,0	6284,1	150,2
Хмельницька	391,8	42,8	0,5	6,2	5101,0	3642,0	5099,0	5879,3	9562,0	162,6
Черкаська	498,1	31,2	32,0	117,5	715,0	6521,0	8827,0	7695,2	10307,3	133,9
Чернівецька	141,0	16,8	-6,8	6,7	2383,1	1048,0	1080,0	1060,8	1514,0	142,7
Чернігівська	434,5	-11,0	-42,4	17,2	1582,0	3501,0	5598,3	5442,2	8336,3	153,2
Київ				-8,8		1440,0	2278,1	2082,3	3218,4	154,6

Водночас показник рентабельності операційної діяльності дає змогу оцінити співвідношення між прибутком та понесеними витратами, адже він показує, яку суму прибутку отримано підприємством у розрахунку на 1 гривню операційних витрат. Таким чином, цей показник є універсальним критерієм результативності управління витратами, ефективності організації виробництва та здатності підприємства забезпечувати сталий фінансовий результат.



**Рис. 2.6. Динаміка рівня рентабельності виробництва продукції рослинництва та тваринництва сільськогосподарських підприємств в 1990-2023 рр., %**

У вітчизняному аграрному секторі динаміка рентабельності тваринництва і рослинництва демонструє принципово різні траєкторії розвитку, що пояснюється як внутрішніми чинниками виробництва, так і особливостями ринкової кон'юнктури.

Тваринництво протягом тривалого часу залишалося збитковим, і ця тенденція почалася ще з 1995 року. Причинами такого явища стали значні витрати на утримання худоби, висока енерго- та кормомісткість виробництва, низька конкурентоспроможність продукції на внутрішньому ринку та обмежений доступ до зовнішніх ринків. Лише у 2005 році завдяки підвищенню попиту на м'ясо свиней, птиці та яєць вдалося досягти позитивного результату — рентабельність сягнула 5 %. Однак цей ефект виявився нетривалим: уже у 2006 році стався різкий обвал до -11 %, а у 2007 році збитковість зросла до -13 %. Лише з 2008 року

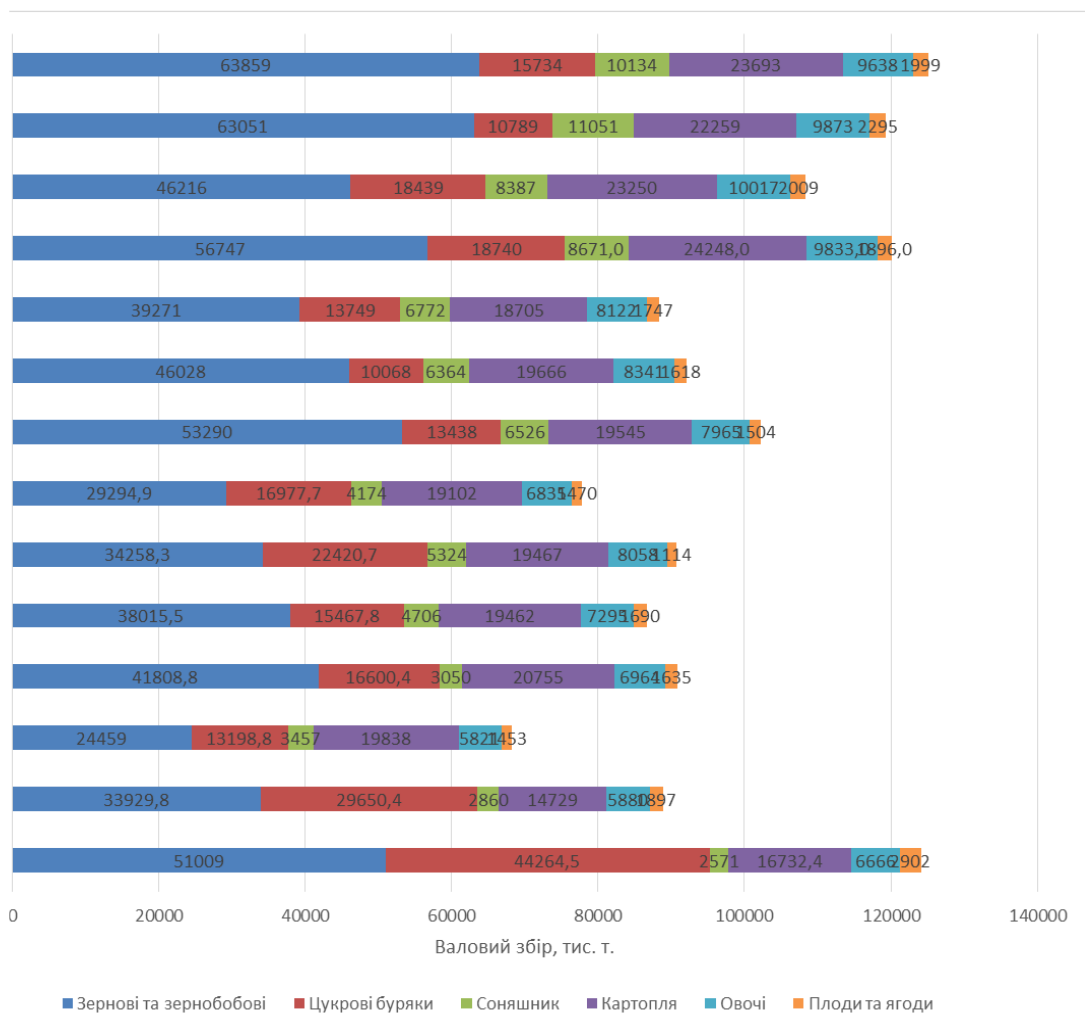
почалася поступова стабілізація, яка завершилася рекордним показником за роки незалежності у 2012 році — 14,3 % рентабельності. Такий сплеск пояснюється зростанням попиту на внутрішньому ринку, відносним балансом між ціною реалізації та собівартістю, а також певними технологічними зрушеннями у виробництві. Водночас, навіть за цієї позитивної тенденції тваринництво в Україні залишається галуззю з підвищеним ризиком, оскільки чутливо реагує на цінові коливання кормів, епізоотичні загрози та залежність від імпорту генетичних ресурсів і ветеринарних препаратів.

Рослинництво, на відміну від тваринництва, виявилось більш стійким і прибутковим видом діяльності, хоча й тут спостерігаються значні коливання. Якщо у 1990 році рентабельність сягала надзвичайно високого рівня — 98,3 %, то вже у наступні десятиліття вона знизилася. Попри це, сучасні показники залишаються найвищими серед усіх видів економічної діяльності в аграрному секторі: у 2017 році — 32,7 %. Така різниця пояснюється тим, що рослинництво менш залежне від тривалих виробничих циклів та потребує відносно менше витрат на одиницю продукції у порівнянні з тваринництвом. Крім того, значну роль відіграє експортна орієнтація зернових та олійних культур, попит на які на світовому ринку постійно зростає. Саме це стимулює збільшення обсягів виробництва та підтримує позитивну рентабельність.

Дані щодо динаміки виробництва підтверджують цю тезу: за досліджений період обсяги зернових і зернобобових культур зросли на 52,7 %, виробництво соняшнику збільшилося більш ніж у 2 рази (на 232 %), тоді як виробництво картоплі, овочів та плодово-ягідної продукції зростало повільніше. Натомість цукрові буряки продемонстрували скорочення, що свідчить про зміни у структурі внутрішнього та зовнішнього попиту. Ці процеси змушують аграрні підприємства спеціалізуватися на виробництві найбільш конкурентоспроможних культур — озимої пшениці, кукурудзи та соняшнику, тоді як площі під ячмінь скорочуються через нижчу врожайність і слабкий зовнішній попит.

Таким чином, порівняння рентабельності тваринництва і рослинництва дозволяє зробити кілька висновків. По-перше, рослинництво формує основу

прибутковості українського аграрного сектору, забезпечуючи стабільні надходження за рахунок високого попиту як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. По-друге, тваринництво залишається «слабкою ланкою», чия прибутковість нестійка та залежить від кон'юнктурних коливань, що ставить перед державою та бізнесом завдання пошуку механізмів підтримки цієї галузі. По-третє, структурні зміни в аграрному виробництві відображають адаптацію підприємств до нових ринкових умов, а саме орієнтацію на ті культури, що забезпечують найбільшу рентабельність та перспективу експортного розвитку.



**Рис. 2.7. Виробництво основних сільськогосподарських культур в Україні в 1990-2023 рр.**

*Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України*

Упродовж останніх десятиліть виробництво кукурудзи в Україні

перетворилося на стратегічно важливий напрям діяльності аграрних підприємств. Така ситуація пояснюється поєднанням високої врожайності та прибутковості цієї культури з наявністю сприятливих природно-кліматичних умов, що створюють стійкі конкурентні переваги для вітчизняних аграріїв. Саме кукурудза забезпечила більшу частину приросту як виробництва, так і експорту зерна упродовж останнього десятиріччя, поступово витіснивши з лідируючих позицій традиційну для України озиму пшеницю.

За статистичними даними, частка кукурудзи у структурі товарної продукції аграрних підприємств України стрімко зростала протягом 2000–2023 рр. Якщо у 2000 році валовий збір цієї культури становив лише 3,8 млн т проти 16,4 млн т озимої пшениці, то у 2023 році він досяг 28,5 млн т, перевищивши показник пшениці (23,5 млн т). Це свідчить про кардинальну трансформацію структури зерновиробництва, орієнтовану на більш конкурентоспроможну й експортно привабливу продукцію.

Паралельно із зростанням ролі кукурудзи простежується тенденція скорочення виробництва ячменю, що зумовлено як нижчою врожайністю та рентабельністю, так і зменшенням попиту з боку зовнішніх покупців. Основними регіонами вирощування ячменю залишаються Одеська, Миколаївська, Дніпропетровська, Кіровоградська та Вінницька області, на які у 2021 році припадало близько половини загального валового збору (у середньому 3,7 млн т).

Аналіз статистичних показників, відображених у табл. 2.5, підтверджує, що серед зернових культур саме кукурудза на зерно є абсолютним лідером. У 2023 році аграрні товаровиробники зібрали на 16 544 тис. т більше, ніж у 2010 році, що відповідає приросту на 138 %. Такий результат забезпечився передусім завдяки суттєвому розширенню площ під цією культурою — на 1 982 тис. га, або на 73,2 %. Водночас відбулося зростання виробництва озимої пшениці на 7 281 тис. т (44,9 %) при незначному скороченні посівних площ на 1,2 %. Виробництво ячменю зросло лише на 561 тис. т (6,6 %), тоді як посівні площі під нього скоротилися на 1 464 тис. га (32,5 %).

Серед технічних культур провідні позиції стабільно утримує соняшник,

виробництво насіння якого у 2023 році порівняно з 2010 роком зросло на 3 362 тис. т (49,6 %), що супроводжувалося розширенням площ на 685 тис. га (15 %). Це підтверджує високий рівень спеціалізації українського аграрного сектору на виробництві найбільш рентабельних і затребуваних на світовому ринку культур — кукурудзи, озимої пшениці та соняшнику.

Таким чином, сучасна структура зернового виробництва України відображає процес адаптації аграрних підприємств до умов глобального ринку. Кукурудза стала основним драйвером зростання, пшениця зберігає стратегічне значення для продовольчої безпеки країни, тоді як ячмінь поступово втрачає свої позиції через економічні та ринкові чинники. Це створює нові виклики та перспективи для подальшого вдосконалення аграрної політики й розвитку спеціалізації виробництва.

Таблиця 2.5

**Динаміка виробництва пшениці озимої, ячменя, кукурудзи на зерно,  
соняшника та ріпаку в Україні**

Культури	Роки								Відхилення 2023 до 2010 рр.	
	1990	2000	2005	2010	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Валовий збір (тис. т.)										
Соняшник	2570,8	3457,4	4706,1	6772	8671	8387	11051	10134	3362	49,6
Пшениця озима	30348,0	9775,2	16360,9	16217	21645	15132	21863	23498,0	7281	44,9
Ячмінь	9168,9	6871,9	11084,4	8485	9098	6936	7562	9046	561	6,6
Кукурудз а на зерно	4736,8	3848,1	8866,8	11953	22838	20961	30950	28497	16544	138,4
Ріпак	130,2	131,8	284,8	1470	1437	1204	2352	2198	728	49,5
Посівні площі в Україні, тис. га										
Соняшник	1626,3	2841,6	3689,1	4572	4739	5194	5051	5257	685	15,0
Пшениця озима	7549,2	4888,2	6104,6	6137	6499	5534	6525	6061	-76	-1,2
Ячмінь	2712,0	3689,1	4350,4	4505	3787	3425	3359	3041	-1464	-32,5
Кукурудз а на зерно	1223,1	1278,8	1659,5	2709	3620	4625	4893	4691	1982	73,2
Ріпак	89,6	156,7	195,2	907	870	566	1017	882	-25	-2,8

У межах Харківської області спостерігається дещо відмінна від загальноукраїнської структура виробництва зернових і зернобобових культур, де

провідні позиції належать озимій пшениці. Згідно з даними табл. 2.6, саме ця культура демонструє найбільш виражене зростання: її виробництво у порівнянні з 2010 роком збільшилося на 1568,2 тис. т, або на 360,3 %. Паралельно відбулося суттєве розширення посівних площ під озиму пшеницю — на 201,8 тис. га, що становить приріст на 96,7 %. Це свідчить про посилення ролі пшениці в аграрній спеціалізації регіону, яка зорієнтована не лише на внутрішні потреби, а й на експортний ринок.

Кукурудза на зерно також демонструє позитивну динаміку: її виробництво зросло на 1200,6 тис. т, або на 295,6 %, при одночасному збільшенні посівних площ на 144,8 тис. га (92,7 %). Така тенденція є відображенням загальноукраїнських процесів, коли саме кукурудза поступово виходить на провідні позиції у зерновому виробництві завдяки високій урожайності, рентабельності та стабільному попиту на зовнішніх ринках.

Дещо скромніші, проте теж виражені зміни характерні для ячменю: його виробництво в Харківській області зросло на 328,1 тис. т, або на 94,8 %. Водночас спостерігається зменшення посівних площ під цю культуру на 40,8 тис. га, що становить 16,8 %. Це може пояснюватися як нижчою рентабельністю порівняно з кукурудзою, так і зміною структури попиту на зовнішніх ринках.

Подібні процеси виявлені і у виробництві технічних культур. Зокрема, насіння соняшнику продемонструвало зростання на 449,7 тис. т (64 %), незважаючи на скорочення посівних площ на 5,3 тис. га (1,2 %). Це свідчить про підвищення урожайності та технологічного рівня виробництва, що дозволило отримати значно більші обсяги продукції навіть за умов зменшення площ під цією культурою.

Таким чином, у Харківській області у досліджуваний період відбулися суттєві трансформації у структурі зернового та технічного виробництва. Лідерство озимої пшениці, активне розширення кукурудзяних площ та підвищення врожайності соняшнику формують сучасний аграрний профіль регіону, орієнтований на забезпечення високих показників прибутковості та конкурентоспроможності в умовах динамічних ринкових змін.

Таблиця 2.6

**Динаміка виробництва пшениці озимої, ячменя, кукурудзи на зерно,  
соняшника та ріпаку в Харківській області**

Культури	Роки								Відхилення 2023 до 2010 рр.	
	1990	2000	2005	2010	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Валовий збір (тис. т.)										
Соняшник	247,9	342,4	300,5	703,1	913,1	878,8	1117,8	1152,8	449,7	64,0
Пшениця озима	1968,9	390,8	1410,9	435,2	1536,1	1018,3	2026,8	2003,4	1568,2	360,3
Ячмінь	454,0	534,6	610,5	346,0	514,0	494,9	445,8	674,1	328,1	94,8
Кукурудза на зерно	177,7	190,7	286,8	406,2	1260,4	1049,5	1604,8	1606,8	1200,6	295,6
Ріпак	0,2	0,9	3,9	1,9	10,1	13,7	31,5	31,6	29,7	1563,2
Площа, тис. га										
Соняшник	141,0	237,8	274,0	434,7	374,4	386,6	391,5	429,4	-5,3	-1,2
Пшениця озима	433,8	259,1	387,9	208,7	421,3	351,3	467,6	410,5	201,8	96,7
Ячмінь	129,2	265,7	275,7	242,9	207,2	192,5	182,10	202,1	-40,8	-16,8
Кукурудза на зерно	61,5	74,1	76,5	156,2	223,3	304,6	319,1	301	144,8	92,7
Ріпак	0,3	1,1	3,7	1,6	5,6	8,6	14,4	15,3	13,7	856,3

Інтенсивний розвиток зернового виробництва в Україні безпосередньо впливає на конкурентоспроможність аграрних підприємств, оскільки поєднує в собі комплекс економічних, технологічних та організаційних чинників, що формують додану вартість і підвищують ефективність господарської діяльності.

По-перше, нарощування виробництва зерна на інтенсивній основі забезпечує аграрним підприємствам стабільне джерело доходів. Зростання врожайності за рахунок упровадження сучасних агротехнологій, використання високопродуктивного насіння, точного землеробства та оптимізації ресурсів дозволяє отримувати більше продукції з кожного гектара землі при відносно менших витратах. Це знижує собівартість одиниці продукції, що формує базу для зміцнення цінової конкурентоспроможності підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

По-друге, зернове виробництво в Україні характеризується високим експортним потенціалом. Українське зерно займає провідні позиції на світовому ринку, а це означає, що підприємства, орієнтовані на експорт, отримують доступ

до ширшого кола споживачів і валютних надходжень, що створює додаткові можливості для інвестування у розвиток. Таким чином, інтенсивне виробництво зерна формує довгострокові конкурентні переваги, пов'язані з участю у глобальних ланцюгах продовольчої безпеки.

По-третє, розвиток інфраструктури зберігання та логістики (елеваторні комплекси, транспортні коридори, портові термінали) підвищує гнучкість і надійність аграрного бізнесу. Це дає можливість не тільки зберігати зерно у належному стані, але й реалізовувати його в періоди вигідної кон'юнктури, що мінімізує ризики цінових коливань і забезпечує стале функціонування підприємств.

По-четверте, інтенсивний розвиток зернового виробництва сприяє диверсифікації діяльності аграрних підприємств. Зерно може використовуватись не лише для прямої реалізації, а й для виробництва комбікормів, біоетанолу, харчових продуктів, що створює нові сегменти ринку і підвищує стійкість бізнесу до зовнішніх викликів. Це розширює спектр конкурентних можливостей і забезпечує підприємствам багатоканальні джерела доходів.

По-п'яте, зростання обсягів зернового виробництва стимулює розвиток суміжних галузей – машинобудування, хімічної промисловості, логістики, що посилює ефект мультиплікатора у національній економіці. Таким чином, конкурентоспроможність аграрних підприємств в Україні слід розглядати у системному контексті, де зернове виробництво виступає фундаментальною основою розвитку як самого сільського господарства, так і економіки загалом.

Загалом, інтенсивний розвиток зернового виробництва підвищує ефективність аграрних підприємств, зміцнює їхні позиції на внутрішньому й міжнародному ринках, створює умови для інновацій та інвестицій, а також робить український аграрний сектор важливим стратегічним гравцем у глобальній продовольчій системі.

## 2.2. Динаміка витрат на виробництво і реалізацію продукції в аграрних підприємствах

Ефективність виробництва в агропромисловому комплексі формується під впливом багатьох взаємопов'язаних чинників – природних, економічних, науково-технічних, соціальних та організаційних. Досягнення належного рівня доходності сільськогосподарських підприємств вимагає максимізації прибутку від реалізації виробленої продукції при одночасній необхідності мінімізації витрат виробництва, що є ключовою передумовою розширеного відтворення та стабільного розвитку.

Разом з тим, наслідком руйнування великотоварного виробництва, його спеціалізації, кооперації та інтеграції, а також процесів деіндустріалізації та деінновації в аграрній сфері стала низька продуктивність землеробства і тваринництва. Вирішальний вплив на рівень продуктивності цих галузей мають розміри посівних площ сільськогосподарських культур та чисельність поголів'я тварин. Так, у 2023 році загальна площа посівів у всіх категоріях господарств України становила 26 990 тис. га, що на 16,7 % менше порівняно з 1990 роком. Водночас відбулися значні структурні зміни: у 1990 році на зернові та зернобобові культури припадало 45,0 % усіх посівних площ, технічні культури займали 11,6 %, а кормові – 37,0 %. У 2023 році ці пропорції істотно змінилися: 58,7 % – зернові та зернобобові, 24,2 % – технічні, лише 9,8 % – кормові. Така динаміка безпосередньо пов'язана зі скороченням поголів'я тварин, що знизило попит на кормові культури.

Чисельність тварин у сільськогосподарських підприємствах України протягом 1990–2023 років зменшилася в рази: велика рогата худоба – у 13 разів, корови – у 10,2 рази, свині – у 4,2 рази, вівці й кози – у 22,7 рази, птиця – у 1,3 рази. Це зумовило різке звуження кормової бази та послаблення позицій тваринництва як провідної галузі аграрного виробництва.

Попри ці негативні тенденції, в останні роки сільське господарство демонструє поступовий вихід зі стану збитковості та трансформацію у

прибуткову галузь, що підтверджується даними табл. 2.7. Цей процес став результатом адаптації аграрних підприємств до нових ринкових умов, переорієнтації на високорентабельні культури, підвищення продуктивності землеробства та впровадження сучасних технологій, що загалом сприяє відновленню конкурентоспроможності аграрного сектору.

Таблиця 2.7

### Фінансові результати діяльності суб'єктів аграрного бізнесу України \*

Роки	Чистий прибуток (збиток), млн грн	Підприємства, які отримали чистий прибуток		Підприємства, які отримали чистий збиток		Рівень рентабельності (збитковості), %	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млн грн	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млн грн	усієї діяльності	операційної діяльності
2019	3464,6	64,7	5218,8	35,3	1754,2	9,8	13,4
2020	2445,4	67,6	4478,4	32,4	2033,0	7,4	10,8
2021	6854,1	72,0	9089,1	28,0	2235,0	15,1	20,5
2022	5362,1	71,0	11470,9	29,0	6108,8	7,3	13,1
2023	7474,4	79,1	13964,5	20,9	6490,1	8,5	15,4

\* складено автором за джерелом: ф. № 50 с. – г.

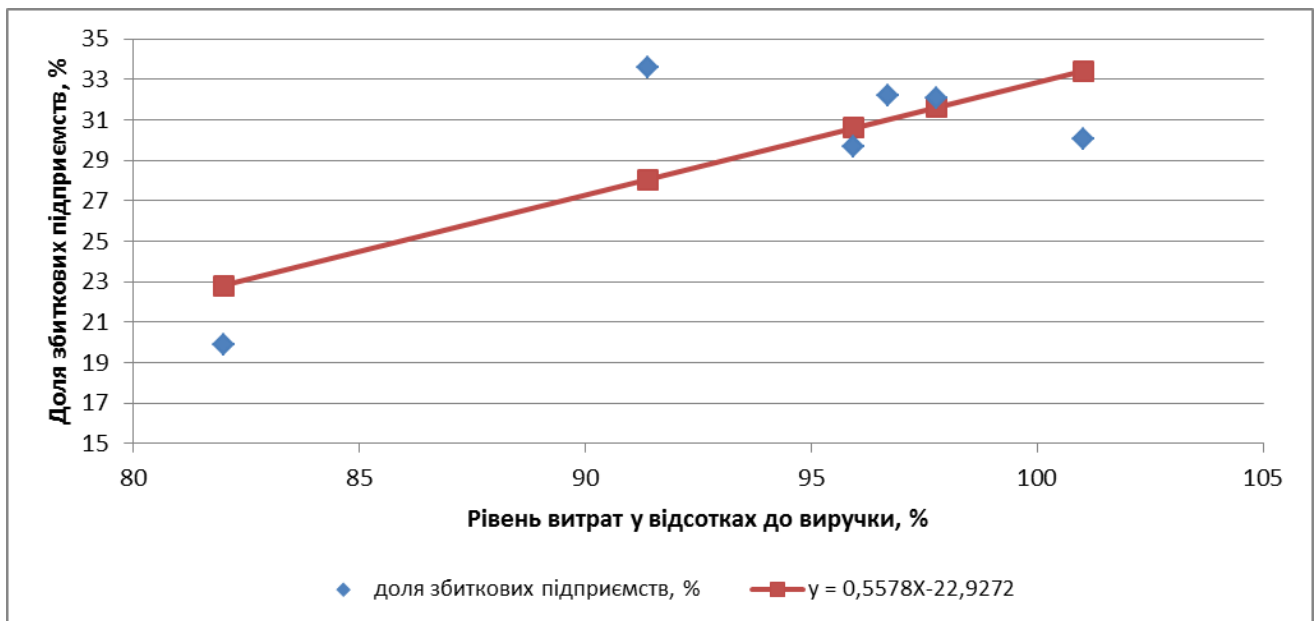
У 2023 році більшість аграрних підприємств України продемонстрували позитивні результати господарювання: понад 79 % з них отримали чистий прибуток, тоді як решта залишилася збитковими. Загальний рівень рентабельності сільського господарства становив 8,5 %, а рентабельність операційної діяльності сягнула 15,4 %. Хоча ці показники засвідчують певне зростання фінансової стійкості та поліпшення результативності агробізнесу, однак вони все ще є недостатніми для забезпечення процесів розширеного відтворення, адже потребують істотно вищого рівня прибутковості для стабільного розвитку галузі.

Структурний аналіз прибутковості за організаційно-правовими формами господарювання вказує, що найбільше підприємств, які отримали прибутки від реалізації продукції сільського господарства, припадає на приватний сектор – 72 %. Дещо нижчий рівень зафіксовано у господарських товариствах – 61,2 % та в

інших категоріях підприємств – 59,7 %. Це підкреслює роль приватної ініціативи як основного драйвера фінансової стабільності аграрного виробництва.

Окремо слід звернути увагу на Харківську область, де рівень рентабельності сільськогосподарського виробництва прогнозується на рівні 25 % [113, с. 290]. Такий показник суттєво перевищує середньоукраїнський рівень і свідчить про значний виробничий та ресурсний потенціал регіону. Водночас, незважаючи на позитивну динаміку прибутків, вони все ще залишаються недостатніми для ефективного вирішення нагальних технологічних та економічних проблем аграрного сектору, що стримує його інноваційний розвиток та модернізацію.

Ключовим зовнішнім фактором, який визначає ефективність аграрного виробництва, виступає ціна реалізації продукції. Саме вона безпосередньо впливає на формування доходів товаровиробників і їхню здатність до відтворення виробничого потенціалу. Однак характерною ознакою останніх років є значні коливання та нестабільність реалізаційних цін, що не дозволяє аграріям формувати достатні обсяги нагромаджень. Це, у свою чергу, обмежує виробничий потенціал підприємств, гальмує процеси розширеного відтворення та знижує довгострокову конкурентоспроможність аграрної галузі.



**Рис. 2.8** Залежність частки збиткових сільськогосподарських підприємств Харківської області від рівня витрат\*

\* розроблено автором

$$y = 0,5578x - 22,9272,$$

де  $y$  – частка збиткових підприємств, %;

$x$  – рівень витрат у відсотках до виручки, %.

Розраховані статистичні показники підтверджують існування тісного й статистично надійного зв'язку між рівнем витрат та часткою збиткових сільськогосподарських підприємств Харківської області. Значення лінійного коефіцієнта кореляції, яке дорівнює 0,76, свідчить про досить сильний прямий взаємозв'язок: зі зростанням витрат підвищується і частка підприємств, що працюють зі збитками. Перевищення розрахункового значення критерію Фішера над його теоретичним рівнем підтверджує надійність отриманих результатів, що дозволяє вважати встановлений зв'язок доведеним.

Коефіцієнт детермінації демонструє, що на 57 % варіація частки збиткових підприємств зумовлюється саме рівнем витрат, тоді як решта 43 % пояснюється іншими факторами (ринковою кон'юнктурою, ціновою політикою, державним регулюванням, природно-кліматичними умовами, інституційними особливостями тощо). Це означає, що витрати виступають базовим, але не єдиним чинником формування фінансових результатів аграрного бізнесу.

Особливо показовим є встановлений факт: збільшення витрат на 1 % зумовлює зростання питомої ваги збиткових підприємств у середньому на 1,78 процентних пункти. Така залежність підкреслює високу чутливість економічного стану аграріїв до динаміки виробничих витрат, що ще раз акцентує увагу на необхідності їх постійного контролю та оптимізації.

У цьому контексті визначальною категорією стає окупність виробничих витрат, адже саме вона показує, наскільки ефективно витрачені ресурси конвертуються у виручку від реалізації продукції. Власне, співставлення доходів із понесеними витратами (табл. 2.8) дозволяє робити висновки про фінансову стійкість, здатність до розширеного відтворення та конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств як у межах окремих галузей, так і аграрного сектору загалом.

**Окупність виробничих витрат у сільськогосподарських підприємствах  
України (%)\***

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
Продукція сільського господарства	88,6	83,4	138,7
у т. ч. продукція рослинництва	100,2	88,1	164,8
з них пшениця	107,7	102,8	116,7
соняшник	229,5	93,9	173,7
цукрові буряки	54,4	63,8	58,9
продукція тваринництва	68,3	73,4	94,9
з них молоко	106,7	103,7	99,9
приріст ВРХ	74,0	81,9	71,3
приріст свиней	74,1	104,3	102,9

\*Складено автором за джерелом: ф. № 50 с. – г.

Підприємства та окремі галузі, що демонструють високий рівень окупності виробничих витрат, мають змогу суттєво впливати на власний розвиток: підвищувати рівень оплати праці, розширювати обсяги капіталовкладень у модернізацію виробництва, впроваджувати інноваційні рішення й технології. За рахунок цього формується позитивна динаміка продуктивності та конкурентоспроможності. Натомість у тих галузях, де виробничі витрати не покриваються отриманими доходами, реалізація зазначених напрямів стає фактично неможливою. Особливо гостро це відчувається у тваринництві, яке потребує висококваліфікованих кадрів, сучасного обладнання, постійної реконструкції та оновлення матеріально-технічної бази. Недостатня окупність авансованого капіталу не дозволяє забезпечити стійку результативність діяльності, що породжує дисбаланс між окремими галузями і суттєво відображається на перспективах розвитку сільськогосподарських підприємств у цілому. У підсумку це впливає й на формування виробничої та галузевої структури аграрного сектора.

У цілому, результати факторного аналізу (табл. 2.9) підтверджують, що найбільший вплив на прибуток від реалізації сільськогосподарської продукції підприємствами Харківської області справляє саме зміна собівартості реалізованої продукції. Так, її зростання призвело до зниження прибутку, що наочно демонструє ключову роль управління витратами у забезпеченні фінансової результативності та ефективності господарювання.

Таблиця 2.9

**Структура зміни прибутку від реалізації продукції аграрних підприємств  
Харківської області\***

Чинники	Вплив на прибуток від реалізації продукції, тис. грн	
	2022 р.	2023 р.
Зміни відпускних цін на реалізовану продукцію	-126675,45	291126,56
Зміни обсягу реалізації продукції	256801,73	16945,31
Зміни структури реалізованої продукції	-23,11	254,39
Зміни собівартості реалізованої продукції	-309879,19	-441646,65
Зміни собівартості за рахунок структурних зрушень у складі продукції	-23,78	2998,89
Разом	-179799,8	-130321,5

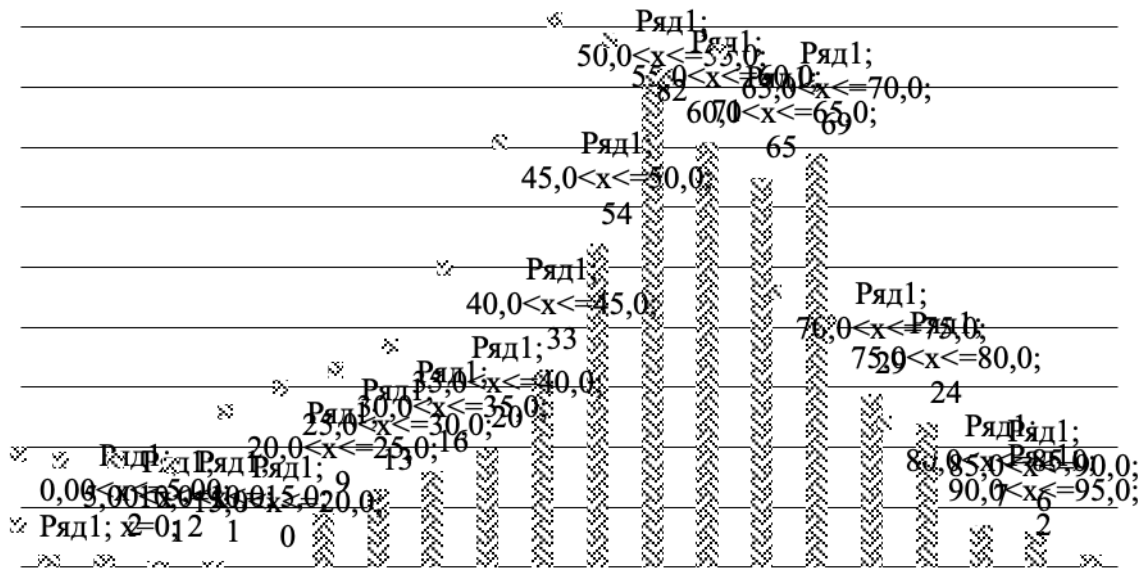
\*Складено автором за джерелом: ф. № 50 с. – г.

Варто наголосити, що з-поміж усіх досліджуваних чинників саме зростання собівартості виробництва виявилось єдиним, що чинить безпосередньо негативний вплив на загальний показник прибутку. В той же час чітко виявляється залежність результату від дії інших чинників, зокрема зміни відпускних цін та обсягів реалізованої продукції. Так, внаслідок підвищення відпускних цін прибуток зріс на 291,1 млн грн, а завдяки змінам у масштабах реалізації продукції він зрозв на 16,9 млн грн. Набагато складніше виявити вплив змін у структурі реалізованої продукції та структурних зрушень у її складі, адже в

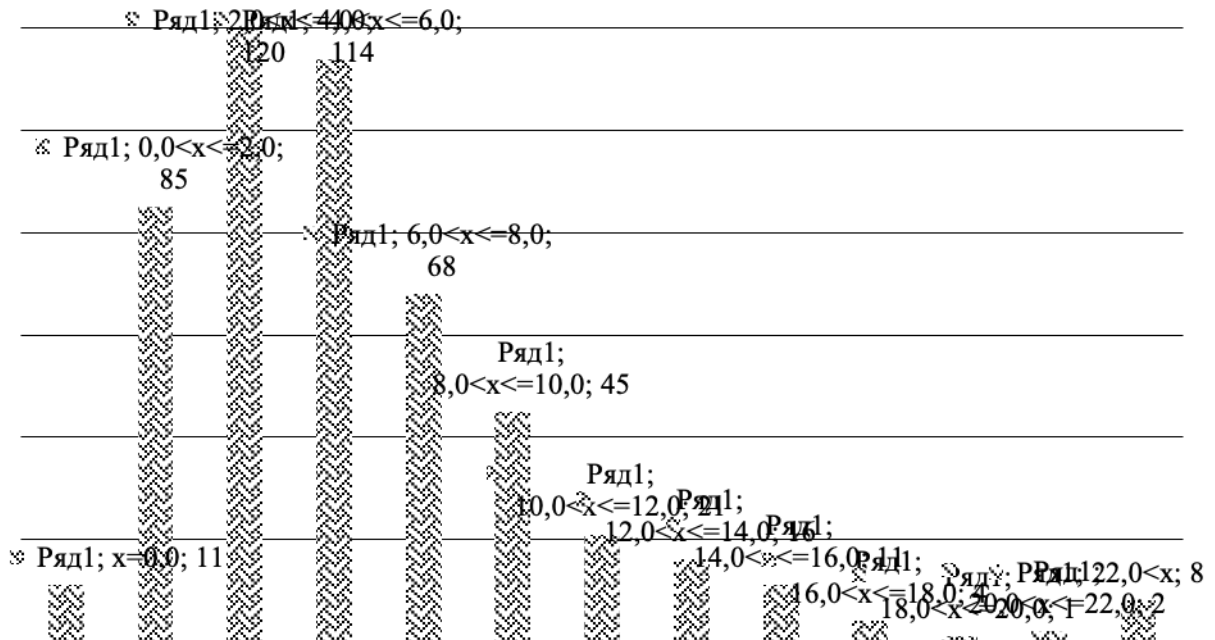
цьому випадку йдеться про менш помітні величини: саме ці чинники зумовили зростання прибутку на 2998,89 та 254,39 тис. грн відповідно. Узагальнюючи отримані результати, можна зробити висновок, що у цілому прибуток від реалізації продукції сільськогосподарськими підприємствами Харківської області за період дослідження зменшився на 130,3 млн грн. Це, у свою чергу, підтверджує, що вирішальне значення відігравав саме негативний вплив зростання собівартості реалізованої продукції.

Ефективне управління витратами не можливе без досконалого та розгорнутого аналізу їх структури з урахуванням джерел виникнення. Відповідно до даних Ф. № 50-сг (річна), структуру витрат на виробництво сільськогосподарської продукції прийнято поділяти на чотири укрупнені категорії, кожна з яких, у свою чергу, включає подразділи – окремі підкатегорії. Саме тому на початковому етапі дослідження важливо провести ґрунтовний аналіз витрат по цих укрупнених групах, що дасть змогу виявити особливості їх розподілу й виокремити найбільш значимі чинники. У нашому дослідженні як інформаційну базу використано дані по 457 сільськогосподарським підприємствам Харківського регіону.

Перш за все, доцільно розглянути розклад підприємств за питомою вагою цих груп витрат, що наглядно показано на графічних матеріалах (рис. 2.9–2.12).



**Рис. 2.9. Розподіл підприємств за питомою вагою прямих матеріальних витрат**



**Рис. 2.10. Розподіл підприємств за питомою вагою прямих витрат на оплату праці**

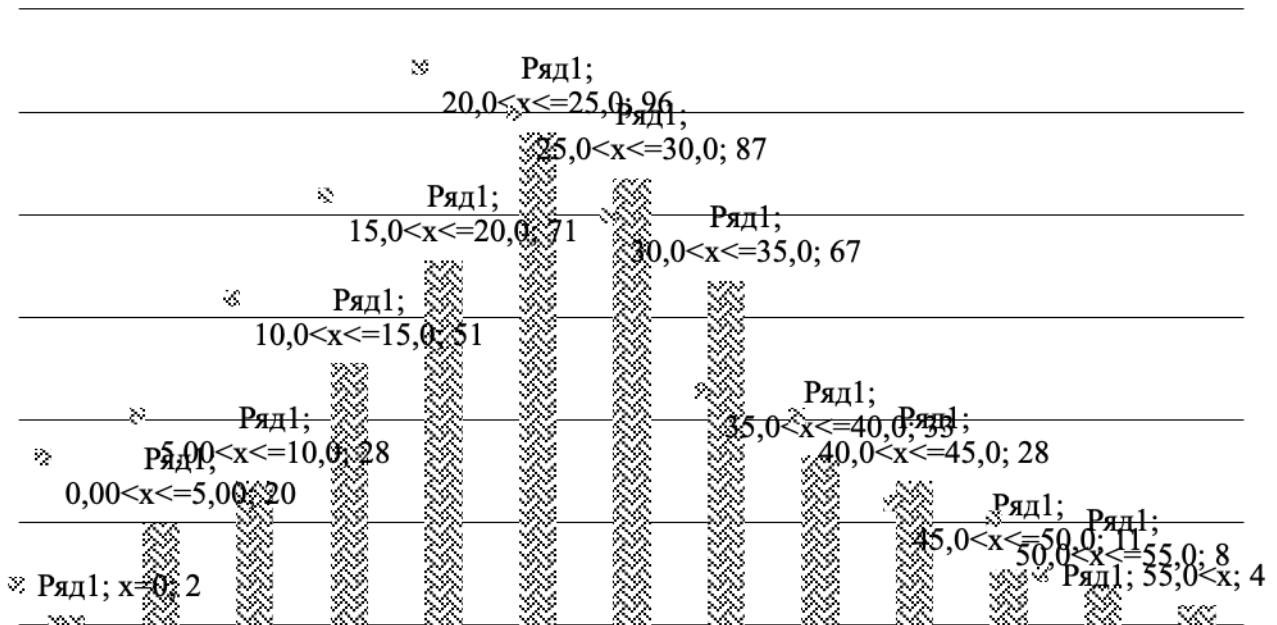


Рис. 2.11. Розподіл підприємств за питомою вагою інших прямих витрат

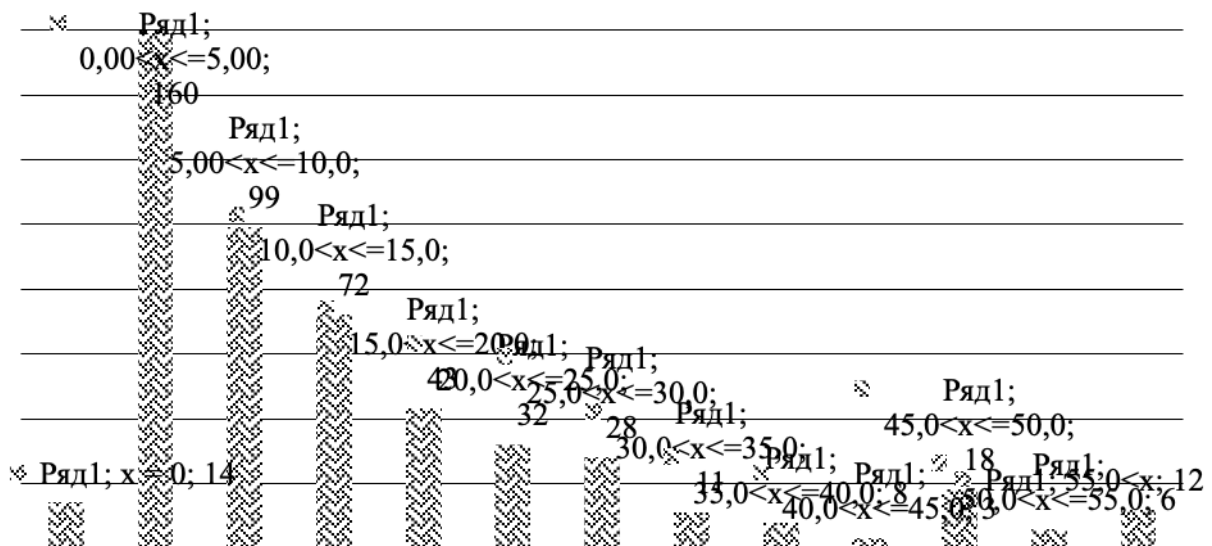
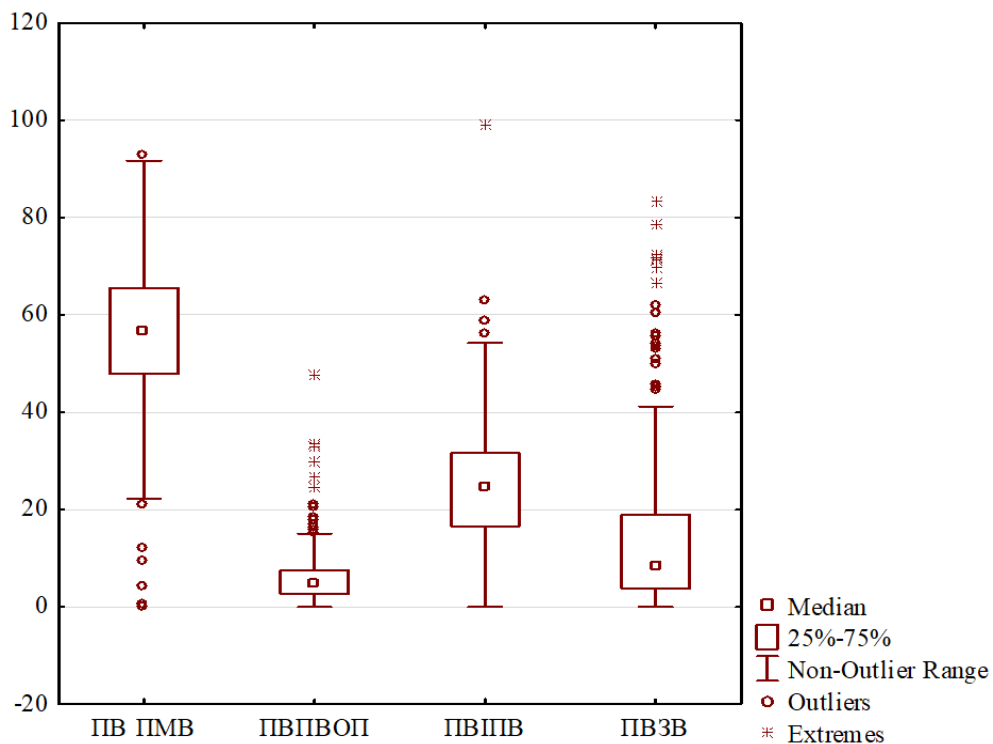


Рис. 2.12. Розподіл підприємств за питомою вагою загальновиробничих витрат

Для здійснення узагальненого аналізу всієї вибірки доцільно використати метод візуалізації статистичних даних у вигляді «вусатої коробки» або діаграми розмаху (Box & Whisker), яка дозволяє наочно відобразити розподіл ймовірностей та визначити характерні особливості варіації досліджуваних показників. Такий підхід забезпечує можливість не лише оцінити середні значення, але й визначити медіану, міжквартильний розмах, крайні значення, а також виявити наявність викидів у сукупності. Завдяки цьому можна отримати більш глибоке уявлення про

ступінь коливання величин, симетричність або асиметричність їх розподілу, що, у свою чергу, дозволяє робити висновки щодо стабільності чи нерівномірності економічних процесів, які відображаються через дані показники.

У нашому випадку для досліджуваних економічних параметрів було побудовано відповідні діаграми, які відображають характер їх розподілу в межах вибірки. Це дало змогу систематизувати інформацію про варіацію та виявити загальні закономірності, притаманні аналізованим підприємствам. Результати проведених побудов ілюструють розподіл значень та наведені на рис. 2.13, що дозволяє наочно продемонструвати статистичні характеристики вибірки та слугує базою для подальших аналітичних висновків.



**Рис. 2.13. Розкид середніх значень за Box&Whisker за статтями витрат**

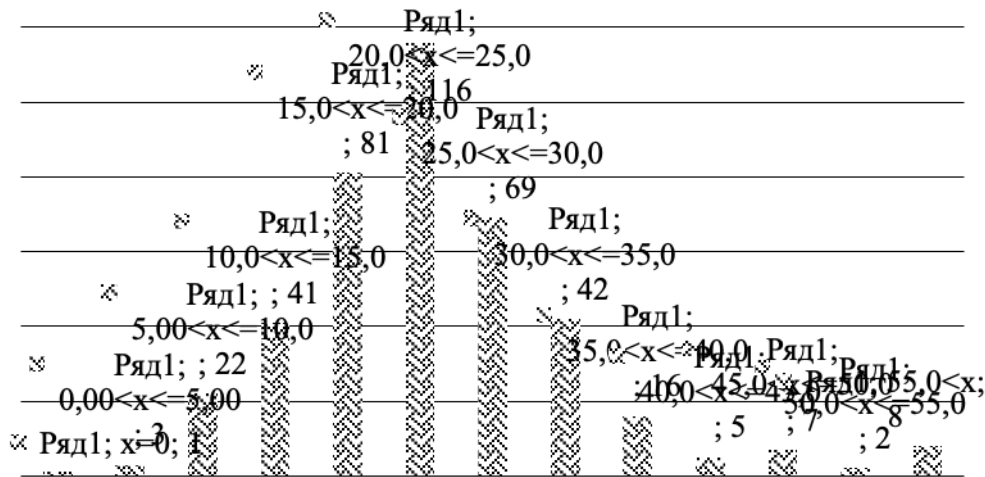
Враховуючи вагому частку матеріальних витрат у загальній структурі виробничих витрат, виникає необхідність здійснити більш детальний аналіз їх внутрішнього складу. До ключових статей, що формують матеріальні витрати, належать: насіння та посадковий матеріал, мінеральні добрива, паливо й

мастильні матеріали (нафтопродукти, газ та інші види енергоресурсів), електроенергія, а також інші витрати, безпосередньо пов'язані із забезпеченням виробничого процесу. Саме ці складові є визначальними чинниками рівня собівартості продукції та ефективності функціонування аграрних підприємств, оскільки вони відображають як технологічну специфіку виробництва, так і рівень ресурсозабезпеченості.

Слід підкреслити, що структура матеріальних витрат значною мірою залежить від спеціалізації підприємства. Для господарств, які орієнтовані на рослинницьке виробництво, найбільш вагомими статтями є витрати на насіння та посадковий матеріал, тоді як у підприємствах тваринницького напрямку переважну частину займають витрати на корми власного виробництва та закупні. Така відмінність зумовлена природою виробничого процесу в кожній галузі та визначає особливості формування собівартості продукції.

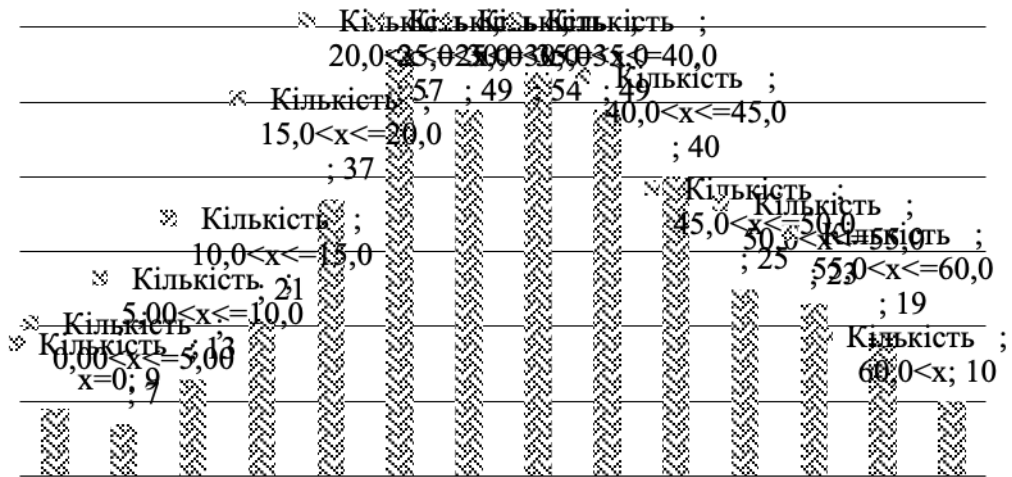
З огляду на мету забезпечення єдності вибірки та уникнення структурних диспропорцій, для подальшого аналізу доцільно зосередитися на підприємствах рослинницької спеціалізації. Саме вони складають переважну більшість у вибірці – понад 90 % від загальної кількості, а в абсолютному вираженні це 416 із 507 досліджуваних господарств, тобто 82 %. Такий підхід дозволяє отримати більш репрезентативні результати, які відображають реальний стан структури матеріальних витрат у сільськогосподарських підприємствах даного напрямку.

Аналогічно до попереднього етапу аналізу, доцільно розглянути розподіл підприємств за питомою вагою окремих груп матеріальних витрат. Така візуалізація у вигляді графіків (рис. 2.14–2.15) дозволяє виявити закономірності у варіації витрат між підприємствами, визначити концентрацію певних статей у структурі витрат, а також простежити можливі тенденції зміни їх частки в динаміці. Це, у свою чергу, створює підґрунтя для формування управлінських висновків щодо оптимізації витратної політики аграрних підприємств.

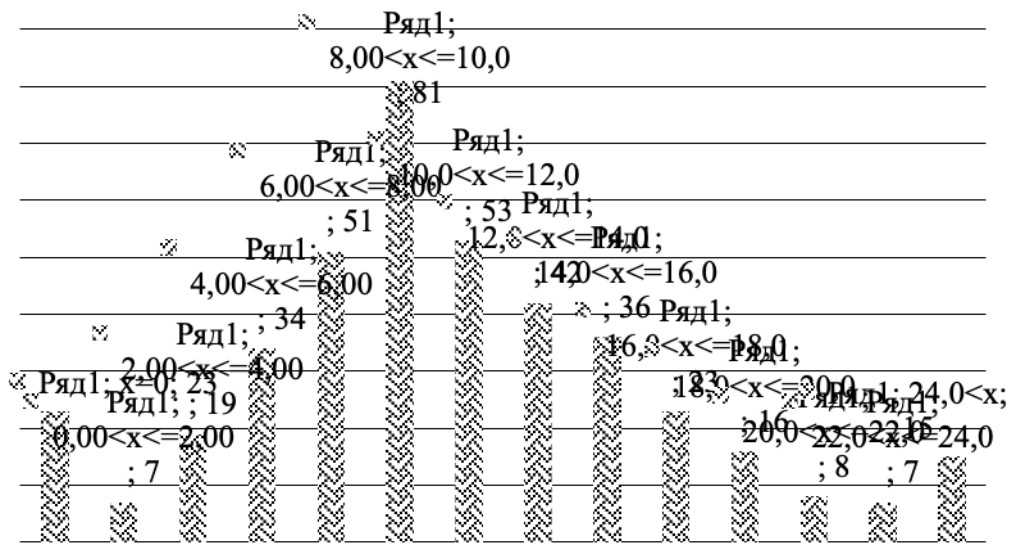


**Рис. 2.14 Розподіл підприємств за питомою вагою насіння та посадкового матеріалу**

У зв'язку з тим, що питома вага категорії «інша продукція сільського господарства» в загальній структурі виявилася вкрай низькою, детальний аналіз її варіаційних характеристик недоцільний. Це пояснюється тим, що у переважній більшості підприємств спостерігається нульове значення цього показника. Зокрема, із загальної кількості досліджуваних господарств 380 підприємств відобразили його на рівні «0», що фактично свідчить про відсутність вагомого впливу даної категорії на формування виробничих витрат і кінцевих результатів їх діяльності. Така обставина дозволяє зосередити увагу на тих групах витрат, які мають суттєве значення для функціонування аграрних підприємств та визначають реальний рівень їх економічної ефективності.



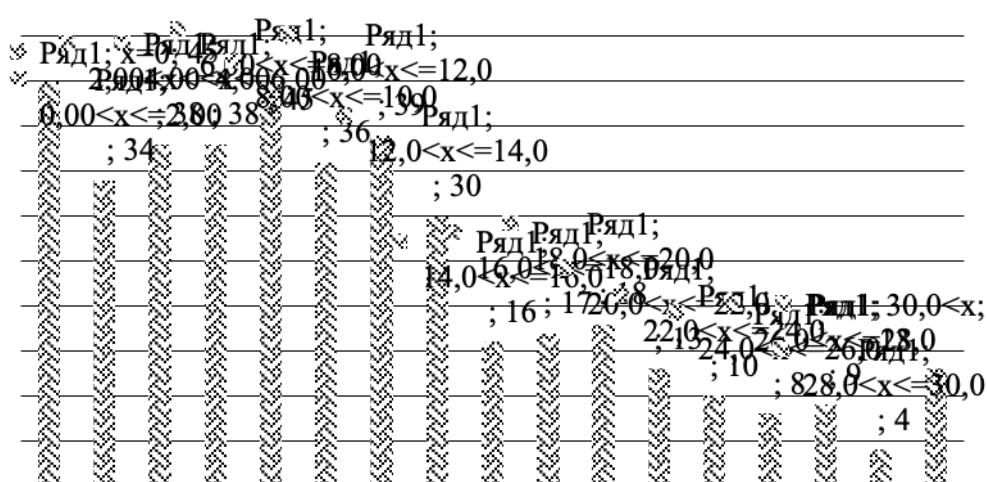
**Рис. 2.15. Розподіл підприємств за питомою вагою витрат на придбання мінеральних добрив**



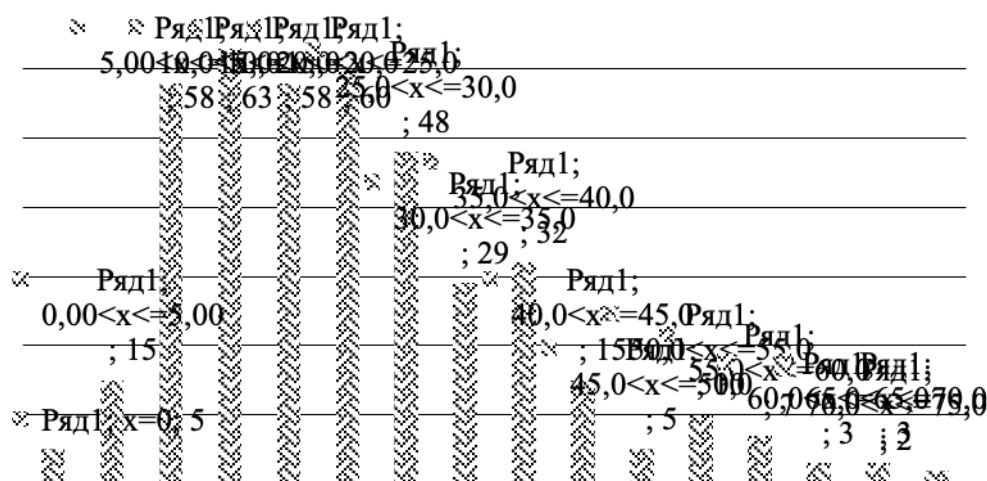
**Рис. 2.16 Розподіл підприємств за питомою вагою витрат на придбання мастильних матеріалів (нафтопродукти, газ для автомобілів і т.ін)**

Ураховуючи надзвичайно низьку питому вагу витрат на електроенергію в загальній структурі виробничих витрат, проведення детального аналізу їх розподілу є недоцільним. Результати дослідження свідчать, що 163 підприємства взагалі не відобразили ці витрати (значення на рівні «0»), у 224 господарствах їх частка перебуває в межах від 0 до 1 %, ще у 20 – у діапазоні від 1 до 2 %, і лише 8 підприємств мають витрати на електроенергію понад 2 % від суми прямих матеріальних витрат. Така картина свідчить про незначний вплив даної статті витрат на формування собівартості продукції більшості аграрних підприємств.

Аналогічна ситуація спостерігається і у випадку з витратами на паливо й інші енергоносії (вугілля, торф, дрова, газ тощо). Більшість досліджуваних підприємств – 373 одиниці – взагалі не здійснюють таких витрат. У 31 підприємстві їх питома вага не перевищує 1 % усіх прямих матеріальних витрат, ще у 6 – коливається в межах від 1 до 2 %, і лише 5 підприємств зафіксували рівень витрат на паливо та енергію понад 2 %. Це свідчить про другорядний характер цієї складової у структурі виробничих витрат, яка має маргінальний вплив на результати господарської діяльності більшості агроформувань.



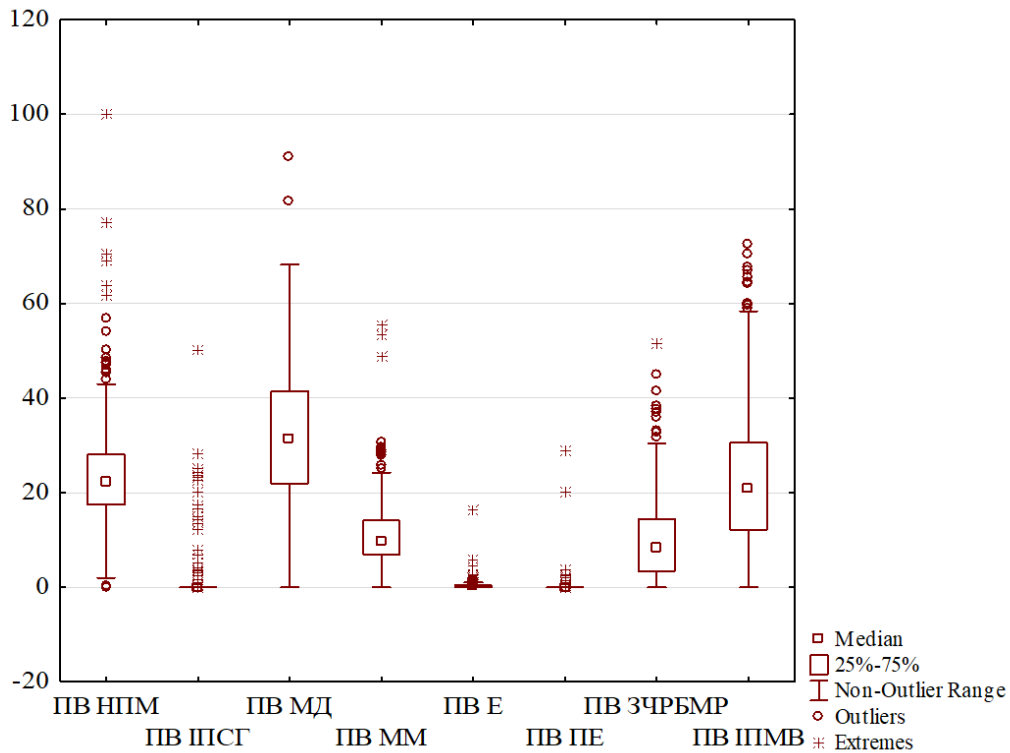
**Рис. 2.17. Розподіл підприємств за питоною вагою запасних частин, ремонтних та будівельних матеріалів для ремонту**



**Рис. 2.18. Розподіл підприємств за питоною вагою інших прямих матеріальних витрат**

Аналогічно до аналізу загальної структури витрат, для формування узагальненої характеристики всієї вибірки за статтями матеріальних витрат доцільно використати інструментарій «вусатої коробки» або діаграми розмаху (Box&Whisker). Такий підхід дозволяє візуалізувати розподіл імовірностей та варіацію досліджуваних показників, виявити їх концентрацію, медіанні значення, а також наявність крайніх або аномальних величин. Завдяки цьому стає можливим не лише оцінити середні параметри структури витрат, але й простежити асиметрію, ступінь розсіювання та межі коливань показників у розрізі підприємств вибірки.

Результати проведеного аналізу, виконаного за зазначеною методикою, наведено на рис. 2.19, що відображає узагальнену картину розподілу значень матеріальних витрат у сільськогосподарських підприємствах Харківського регіону.



**Рис. 2.19. Розкид середніх значень за Box&Whisker за питомою вагою статей матеріальних витрат**

На формування витрат сільськогосподарських підприємств істотний вплив справляє перманентний дисбаланс у ціноутворенні, що проявляється у стійкому диспаритеті між цінами на продукцію аграрного сектору та промисловими товарами. Така невідповідність зумовлює глибокі диспропорції у забезпеченні еквівалентності взаємовідносин між підприємствами всіх сфер агропромислового комплексу. Практика свідчить, що держава не спроможна повною мірою врегулювати ці процеси та забезпечити дотримання міжгалузевих пропорцій, а також відновити ціновий паритет, необхідний для збалансованого розвитку виробництва.

Попри певне щорічне підвищення відпускних цін на аграрну продукцію, отримані доходи сільськогосподарських товаровиробників не завжди покривали їхні витрати. Відчутним індикатором цієї проблеми є те, що приблизно третина підприємств стабільно залишалася збитковою, що значно обмежувало їхні можливості впроваджувати заходи зі скорочення власних виробничих витрат та підвищення ефективності господарської діяльності.

Коопераційні та інтеграційні процеси в аграрному секторі, попри їхню позитивну роль у зменшенні ризиків і підвищенні організаційної стійкості підприємств, також не вирішують проблему диспаритету цін у повному обсязі. За таких умов фактор витрат набуває визначального значення, оскільки саме він виступає ключовим обмеженням для інтенсифікації аграрного виробництва, розвитку галузевої спеціалізації та забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Таким чином, роль витрат у формуванні процесів розширеного відтворення стає критично важливою та потребує запровадження більш конструктивних і дієвих заходів державного регулювання. Вдосконалення механізмів регуляторної політики повинно бути спрямоване на вирівнювання цінових диспропорцій, формування справедливих умов обміну між аграрною та промисловою сферами, а також створення належних передумов для сталого розвитку сільського господарства.

### **2.3. Ідентифікація чинників змін рівня витрат при виробництві сільськогосподарської продукції в управлінні її конкурентоспроможністю**

Відтворювальний процес в аграрній сфері, як було наголошено у розділі 1 дисертаційного дослідження, характеризується низкою специфічних особливостей. Найголовнішим і незамінним засобом виробництва у сільському господарстві виступає земля, відмітною властивістю якої як основного засобу виробництва є те, що за умови правильного та раціонального її використання відбувається постійне зростання родючості ґрунтів, що у свою чергу забезпечує підвищення продуктивності сільськогосподарської праці.

У ході трансформаційних процесів у сільськогосподарських підприємствах відбулося суттєве порушення галузевої структури виробництва. Багато господарств втратили галузі, які раніше відігравали роль типоутворюючих, і більшість із них у сучасних умовах відносяться вже до категорії допоміжних. Якщо раніше у 97 % підприємств головними, типоутворюючими, були галузі тваринництва, то нині у 89 % господарств домінуючою виступає рослинницька спеціалізація. Саме це стало однією з ключових причин нестабільності їхньої діяльності. Збереження багатогалузевого характеру виробництва, так само як і перехід до монопродукції на рівні окремих підприємств, не дає можливості забезпечити раціональне поєднання великого, середнього та дрібного виробництва у межах одного господарського комплексу. На нашу думку, майбутній розвиток сільськогосподарських підприємств має базуватися на уникненні як багатогалузевої, так і моногалузевої спрямованості. Перспективним є підхід, за якого для кожного агроформування має бути визначений науково обґрунтований склад галузей через їх правильне розміщення у структурних підрозділах.

Сьогодні простежується виражена тенденція до організації монопродуктового виробництва, переважно зернових та олійних культур, що призводить до надмірної насиченості ними сівозмін, яка в окремих випадках сягає 80–90 %. Так, у 2008 р. у зоні Степу 2539 агропідприємств (64,8 %) мали понад 70

% площ зернових і соняшнику у загальній площі ріллі, з них 902 агроформування характеризувалися показником понад 90 %. Загальна тенденція до зростання частки зернових у структурі посівних площ простежується в різних агрокліматичних зонах України. Прояви монокультурного ведення господарства наявні й у Вінницькій області Лісостепової зони. Зокрема, у 57 господарствах частка зернових становила 70–80 % у структурі ріллі, а у 35 господарствах – понад 80 % [115, с. 17].

У сільськогосподарських підприємствах Харківської області структура посівних площ у 2023 р. мала такий вигляд: на озиму та яру пшеницю, озимий і ярий ячмінь, кукурудзу та соняшник припадало 80,2 % (у 1990 р. – 43,0 %, у 2000 р. – 57,5 %). Частка кормових культур становила лише 7,8 % (у 1990 р. – 38,2 %, у 2000 р. – 28 %), технічних культур – 27,8 % (у 1990 р. – 15,3 %, у 2000 р. – 22,5 %). Загальна посівна площа у господарствах усіх категорій Харківщини склала 1645,5 тис. га, що на 9,5 % менше у порівнянні з 1990 р. При цьому площі під зерновими зросли з 794,1 тис. га до 982,3 тис. га (на 23,7 %), під технічними культурами – з 268,8 тис. га до 418,2 тис. га (на 55,6 %), під картоплею та овоче-баштанними культурами – з 80,8 тис. га до 111,1 тис. га (на 37,5 %). Водночас площі під кормовими культурами скоротилися у п'ять разів і досягли лише 133,9 тис. га. У сільськогосподарських підприємствах регіону загальна посівна площа зменшилася з 1739,5 тис. га до 1227,5 тис. га, тобто на 29,4 %.

Розглянемо у таблиці 2.17 частку комерційно привабливих культур у структурі посівів господарств усіх категорій України за регіонами. Як показують дані таблиці 2.17, більшість областей країни, порушуючи вимоги сівозміни та раціональної структури посівів, орієнтується на вирощування зернових, соняшнику та ріпаку. Особливо суттєво збільшилися площі під ріпаком у порівнянні з 1990 р. – у 11,3 раза, соєю – у 7,1 раза, соняшником – у 2,6 раза. Частка соняшнику в загальній структурі посівних площ у господарствах становила 15,5 %, а в спеціалізованих на цій культурі підприємствах – близько 30 %. У 2009 р. під соняшник було відведено 4,2 млн га, що на 2 % менше, ніж у 2008 р., під ріпак – понад 1 млн га (на 26,5 % менше).

Загалом, структурне співвідношення галузей базується на концентрації виробництва. Як зазначає П. Т. Саблук, головним чинником, що безпосередньо впливає на рівень економічної ефективності, залишається саме обсяг (концентрація) виробництва, і залежно від раціонального використання природно-економічних умов ефективність виробничої діяльності підвищується до стабільного й стійкого рівня, що забезпечує довготривале розширене відтворення [128, с. 28].

Таблиця 2.10

**Частка пшениці, ячменю, сояшнику і ріпаку в структурі посівних площ всіх категорій господарств за регіонами у 2023 р., %**

Регіон, область	Частка в структурі посівів			Частка сояшнику в господарствах населення*
	пшениці та ячменю	сояшнику	ріпаку	
Україна	45,5	15,5	3,8	12,1
Вінницька	41,4	7,0	8,1	2,5
Волинська	34,8	0,1	2,6	-
Дніпропетровська	45,6	28,9	2,2	16,9
Донецька	42,4	30,6	0,2	28,3
Житомирська	27,3	0,9	4,0	0,0
Закарпатська	20,7	0,9	0,5	0,8
Запорізька	49,9	34,8	1,3	34,7
Івано - Франківська	24,2	0,4	4,8	0,0
Київська	39,1	4,0	3,9	0,6
Кіровоградська	42,9	26,0	3,1	25,9
Луганська	41,2	34,8	0,3	25,5
Львівська	35,5	0,0	6,1	-
Миколаївська	55,5	27,0	3,3	26,4
Одеська	55,8	12,4	7,7	11,5
Полтавська	38,1	12,8	1,6	7,0
Рівненська	33,8	0,2	6,4	-
Сумська	40,9	6,2	2,2	0,9
Тернопільська	49,5	0,7	9,6	0,1
Харківська	46,4	20,9	0,6	17,3
Херсонська	49,1	20,8	4,8	24,3
Хмельницька	39,9	1,6	10,1	0,1
Черкаська	38,4	11,3	4,1	4,4
Чернівецька	21,1	1,5	5,6	1,4
Чернігівська	24,7	2,3	3,3	0,2

\*Складено автором за даними Державної служби статистики

Слід також підкреслити, що в кожній природно-економічній зоні спостерігається процес стабілізації напрямів спеціалізації на виробництві окремих видів продукції. У результаті формується частка кожної окремої області у

реалізації певних видів продукції. Чітко простежується закономірна залежність показників господарської діяльності від співвідношення між реалізацією продукції рослинництва і тваринництва. Зокрема, у Кіровоградській області, де частка продукції рослинництва становить 90 %, загальний рівень рентабельності реалізованої продукції досягає 24,2. Подібна закономірність простежується і в інших регіонах, зокрема у Поліській зоні. Так, у Рівненській області частка продукції рослинництва дорівнює 72,9 %, а загальний рівень рентабельності – 16,2 %; у Волинській області ці показники становили відповідно 35,6 % і лише 1,7 % [115, с. 19].

У структурі собівартості продукції рослинництва у 2017 р. найбільшу питому вагу займали такі статті витрат: мінеральні добрива – 15,6 %, оплата послуг і робіт, виконаних сторонніми організаціями – 14,0 %, нафтопродукти – 13,3 % та насіння і посадковий матеріал – 11,9 %. Для порівняння, частка статті «витрати на оплату праці» зменшилася з 31,6 % у 1990 р. до 9,2 %, а «амортизація основних засобів» – з 12,4 % до 7,6 %. Водночас суттєво зросла питома вага інших витрат – з 3,7 % до 15,2 %. Така динаміка свідчить про високу матеріаломісткість і трудомісткість виробництва за збереження певного рівня продуктивності та оплати праці. Загалом темпи зростання виробничих витрат виявляються непропорційними темпам підвищення врожайності, що означає зниження ефективності використання витрат у виробництві. Основною причиною падіння врожайності сільськогосподарських культур стало скорочення внесення добрив. Як видно з динаміки, протягом тривалого періоду застосування добрив не відповідало технологічним потребам землеробства та не забезпечувало культур необхідною кількістю поживних речовин для формування врожаю і підтримання родючості ґрунтів. Зокрема, кількість внесених мінеральних добрив у сільськогосподарських підприємствах Харківської області у 2017 р. скоротилася у 4,5 раза порівняно з 1990 р., а органічних – у 21,5 раза. За такого рівня застосування добрив винесення поживних речовин із ґрунту перевищувало їхнє надходження майже удвічі. Водночас використання у потрібному обсязі пестицидів могло б щорічно зберігати до 30 % сільськогосподарської продукції.

Статистичне групування сільськогосподарських підприємств рослинницького напрямку за величиною вартості товарної продукції в поточних цінах демонструє, що зі зростанням розмірів господарств знижується собівартість виробленої продукції та зростає рівень її рентабельності (табл. 2.11). Як видно з даних таблиці 2.25, виручка від реалізації продукції рослинництва у розрахунку на 1 га ріллі зі зростанням концентрації господарств підвищується на 11271,3 грн та 13824,58 грн. При цьому витрати на 100 грн товарної продукції знижуються з 83,41 грн до 73,66 грн. Найвищий рівень рентабельності товарної продукції рослинництва спостерігається у групах підприємств із вартістю товарної продукції від 12500 тис. грн до 15000 тис. грн – 8,3 %, та від 15000 тис. грн до 17500 тис. грн – 10,9 %. При цьому слід враховувати, що на формування виробничих витрат у рослинництві сільськогосподарських підприємств Харківської області впливають такі ключові фактори: вартість основних засобів, обсяг матеріальних витрат, величина валової продукції рослинництва, рівень фондівіддачі, розмір заробітної плати, продуктивність праці та рівень спеціалізації господарств.

У сформованій моделі множинної лінійної регресії, що описує зв'язок виробничих витрат у рослинництві з переліченими вище чинниками, із семи проаналізованих незалежних змінних у підсумку залишено лише чотири. Ознаки  $x_5$  (розмір заробітної плати на 100 га ріллі, грн),  $x_6$  (валова продукція рослинництва на одного працівника, грн) та  $x_7$  (вартість товарної спеціалізованої продукції на 100 грн виробничих витрат, грн) виявилися статистично незначущими і не пройшли перевірку за критерієм Стьюдента.

$$y = -56997,16 + 0,42x_1 + 1,40x_2 - 0,86x_3 - 126631,74x_4,$$

де  $y$  – витрати рослинництва на 100 га ріллі, грн;

$x_1$  – вартість основних засобів на 100 га ріллі, грн;

$x_2$  – розмір матеріальних витрат на 100 га ріллі, грн;

$x_3$  – валова продукція рослинництва на 100 га ріллі, грн;

$x_4$  – фондівіддача.

Таблиця 2.11

**Економічна ефективність виробництва продукції в сільськогосподарських підприємств рослинницького напрямку Харківської області, 2023 р.\***

Показник	Групи господарств за вартістю товарної продукції, тис. грн					Всього за сукупністю
	I до 12500	II від 12501 до 15000	III від 15001 до 17500	IV від 17501 до 100000	V понад 100000	
Кількість господарств	170	128	49	36	67	450
Середня площа сільськогосподарських угідь, га	964	2104	3356	4039	6174	2396
Виручка від реалізації продукції рослинництва на 1 га ріллі, грн	11271,3	11805,6	11952,3	12172,1	13824,6	12483,9
Витрати на виробництво товарної продукції рослинництва на 1 га ріллі, грн	11060,4	11428,5	11492,7	11622,3	12817,1	11882,9
Витрати на 100 грн. товарної продукції рослинництва, грн	83,41	79,12	76,46	74,69	73,66	75,8
Рівень рентабельності товарної продукції рослинництва, %	6,0	8,3	10,9	6,5	4,8	6,3

\*Складено автором за джерелом: ф. № 50 с.-г. "Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств".

Найвагоміші статті витрат у собівартості продукції рослинництва 2023 р. такі: мінеральні добрива – 15,6 %, оплата послуг та робіт, здійснених сторонніми організаціями – 14,0 %, нафтопродукти – 13,3 %, насіння й посадковий матеріал – 11,9 %. Частка «витрат на оплату праці» скоротилася з 31,6 % у 1990 р. до 9,2 %, а «амортизації основних засобів» — з 12,4 % до 7,6 %. Помітно зросла частка «інших витрат» — із 3,7 % до 15,2 %. Це свідчить про високу матеріалоемність і трудомісткість виробництва за наявного рівня продуктивності та оплати праці. Як правило, темпи приросту виробничих витрат відстають від темпів зростання врожайності. Іншими словами, результативність витрачання коштів на виробництво знижується. Падіння врожайності сільськогосподарських культур насамперед зумовлене зменшенням застосування добрив. Як бачимо, упродовж

тривалого проміжку часу внесення добрив не відповідає вимогам землеробства, не покриває технологічної потреби культур у поживних елементах для отримання належного врожаю та підтримання родючості ґрунтів. Обсяги внесення мінеральних добрив у сільськогосподарських підприємствах Харківщини у 2023 р. зменшилися проти 1990 р. у 4,5 раза, органічних — у 21,5 раза. За таких доз внесення винесення поживних речовин із ґрунту майже вдвічі перевищує їх повернення. За умови використання необхідних обсягів пестицидів агропідприємства щороку здатні зберегти до 30 % валової сільськогосподарської продукції.

Статистичне групування рослинницьких підприємств за величиною вартості товарної продукції у діючих цінах демонструє: зі зростанням масштабів господарств собівартість одиниці продукції зменшується, а рівень рентабельності підвищується (табл. 2.11).

Множинний коефіцієнт кореляції становить 0,99 ( $r = 0,99$ ), отже між пояснювальними змінними та результативною ознакою спостерігається вкрай тісний зв'язок. Сукупний коефіцієнт множинної детермінації ( $r^2 = 0,98$ ) означає, що варіації величини виробничих витрат рослинництва на 100 га ріллі на 98 % пояснюються факторами, включеними до моделі. На інші, не враховані у рівнянні чинники, припадає 2 %. Розрахункове значення критерію Фішера перевищує табличне ( $F 1618,06 > 4,34$ ), а отже отриманий коефіцієнт кореляції є надійним, а встановлений зв'язок між досліджуваними змінними — доведеним.

Згідно з результатами розробленої моделі множинної лінійної регресії встановлено:

фактор  $x_2$  є ключовим і здійснює найсильніший вплив на результативний показник: підвищення матеріальних витрат на 100 га ріллі на 100 грн веде до зростання витрат рослинництва на 100 га ріллі на 140,19 грн;

збільшення вартості основних засобів у розрахунку на 100 га ріллі на 100 грн спричинить підвищення витрат рослинництва на 100 га ріллі на 41,57 грн;

третій фактор (валова продукція рослинництва на 100 га ріллі) має позитивний — у сенсі зниження витрат — ефект: за його приросту на 100 грн витрати рослинництва на 100 га ріллі скорочуються на 86,44 грн.

Собівартість продукції визначається двома факторами першого порядку: рівнем урожайності сільськогосподарських культур (або продуктивністю однієї голови тварин) та сумою витрат у розрахунку на гектар посіву (або на одну голову). Відповідно головні напрями скорочення матеріально-грошових витрат підприємств на виробництво сільськогосподарської продукції такі:

- упровадження комплексної механізації та автоматизації виробництва, застосування нових машин і обладнання;

- підвищення фондівіддачі основних виробничих засобів;

- зменшення матеріаломісткості випуску;

- урізання витрат на організацію виробництва та управління;

- запровадження ресурсо- й енергозаощадних технологій;

- удосконалення організації праці, форм її оплати та матеріального стимулювання;

- розвиток концентрації та раціональної спеціалізації виробництва;

- розгортання механізації, запровадження індустріальних технологій у рослинництві й тваринництві;

- підвищення врожайності культур і продуктивності тварин;

- поліпшення якості та зменшення втрат сільськогосподарської продукції підприємств [88, с. 224–225].

Застосувавши метод ланцюгових підстановок, було проаналізовано вплив факторів 1-го порядку на рівень собівартості основних видів продукції рослинництва сільськогосподарських підприємств Харківської області (табл. 2.26). Отримані результати дозволяють дійти висновку, що для досліджуваного регіону характерне підвищення собівартості виробництва більшості видів сільськогосподарської продукції, викликане передусім істотним падінням урожайності.

Тривалий час одним з провідних напрямів зростання ефективності виробництва були інтенсивні технології. Їх особливість — потреба у збільшенні витрат на гектар або на голову худоби. Проте додаткові вкладення не у всіх господарствах однаково добре окупалися приростом випуску та одночасним здешевленням собівартості [131]. На відміну від інтенсивних, ресурсощадні технології спираються на мінімально необхідне застосування засобів хімізації, поєднане з використанням побічної продукції як добрив, мікробіологічних препаратів і стимуляторів росту. Сучасні ресурсощадні рішення забезпечують одержання високих урожаїв і належної якості зерна. За даними Інституту землеробства НААН, масштаб упровадження таких технологій в Україні може сягати 2 млн га із щорічним економічним ефектом 20 млн грн [132].

Як показують аналіз і практика, зменшення енерговитрат досягається не лише вдосконаленням технології, а й добором сортів та гібридів, стійкіших до погодних стресів і хвороб, вирощуванням у скорочених сівозмінах, за нетрадиційними попередниками. Такі технологічні рішення слід приймати у тісному взаємозв'язку з біологічними особливостями культур і з урахуванням біосфери як чинника. Технологія має поєднувати можливості техніки з біологічним потенціалом відтворення рослин і їхньою генетичною базою. У рослинництві для реалізації ресурсощадних підходів потрібен комплексний підбір усіх складових технологічного процесу: найліпший для умов сорт, способи та строки сівби, режими підживлення, а також прогресивні методи збирання.

У сільськогосподарських підприємствах технологічний процес планують на підставі технологічних карт вирощування культур. Це документи технологічного та організаційно-економічного характеру [133, с. 20]. На основі карт розраховують потребу в техніці, матеріальних ресурсах і фонді оплати праці. Вартість технологічних карт різко зростає при запровадженні енергозберігаючих технологій, що потребують визначеної системи машин та агротехнічних прийомів, які забезпечують не лише цільову врожайність, а й суттєве скорочення матеріальних і трудових витрат на одиницю продукції. За сучасних умов, коли ціни на матеріальні ресурси стрімко зростають, необхідна

оптимізація витрат матеріальних та інших ресурсів, що забезпечують приріст випуску за мінімізації виробничих витрат.

Проведений аналіз експериментальних даних і джерел дозволив окреслити, що на підвищення окупності витрат у землеробстві вирішально впливає комплекс заходів:

застосування інтегрованої системи добрив і засобів захисту рослин, що підвищує врожайність культур на 30–50 % і завдяки цьому знижує собівартість на 8–12 %;

використання високоякісного насіння сортів інтенсивного типу, що додає 2–5 ц до врожайності зернових і зменшує собівартість зерна на 2–3 %;

розміщення культур у сівозміні по кращих попередниках із повними дозами добрив і своєчасним захистом посівів;

упровадження комплексної механізації процесів, зокрема поєднання агрегатів у технологічних операціях у буряківництві й картоплярстві та комбайнове збирання, що скорочує втрати на 30–50 ц з 1 га, підвищує продуктивність праці у 1,5–2 рази і здешевлює собівартість на 4–5 % [14, с. 168–169].

Щодо умов Харківської області доцільно: удосконалювати землекористування; ширше запроваджувати інтенсивні та ресурсощадні технології; забезпечувати цільове використання мінеральних і органічних добрив; впроваджувати високоврожайні сорти та гібриди й своєчасно здійснювати сортооновлення; реалізувати системи захисту культур на основі раціонального поєднання організаційно-господарських, агротехнічних, хімічних, біологічних та інших прийомів.

Затверджені нормативи оптимального співвідношення культур у сівозмінах для різних природно-сільськогосподарських регіонів, на нашу думку, не узгоджені з оптимальною структурою самих підприємств. Приміром, у Лісостепу рекомендована структура посівів така: зернові й зернобобові — 25–95 %, технічні — 5–30 % (у т. ч. ріпак — 3–5 %, соняшник — 5–9 %), кормові — 10–75 % [134]. Вважаємо, що раціональною структурою посівів на Харківщині є така комбінація:

площа парів і соняшнику — 10–11 %, зернових культур — 48–49 %, технічних — 17 %, картоплі та овочів — 9 %, кормових — 25 % від посівної площі [135, с. 97].

Через перенасичення сівозмін соняшником та збільшення площ парів у багатьох господарствах порушується режим сівозмін, які забезпечують стабілізацію родючості, боротьбу з хворобами, шкідниками й бур'янами, а також збереження та накопичення вологи. У науково обґрунтованих сівозмінах регіону має бути: польових — 83 %, ґрунтозахисних — 10 %, кормових — 5 %. У польових сівозмінах варто формувати інтенсивні схеми з розміщенням озимих культур, цукрових буряків, кукурудзи на зерно та кормових культур.

У розпорядженні товаровиробників є ресурсоощадні технології вирощування зернових культур, що дозволяють отримувати врожаї на рівні 40–50 ц/га, зокрема озимої пшениці — 60–61 ц/га, ярої пшениці — 45 ц/га, ячменю — 45 ц/га, кукурудзи на зерно — 80 ц/га. Науково-дослідні установи сформували достатній сортовий потенціал зернових: у «Реєстрі сортів рослин України» налічується понад 140 сортів зернових культур, з них 77 — пшениці, і понад 80 — вітчизняної селекції [113, с. 42], генетичний потенціал яких не поступається закордонним аналогам. Для озимої пшениці середня врожайність сягає 73–81 ц/га [136].

За рахунок нарощення поголів'я тварин можна збільшити використання органічних добрив. Належні дози органіки не лише забезпечать стабільні врожаї основних культур, а й створять умови для підтримання родючості ґрунтів через малодефіцитний баланс гумусу. Щоб підвищити окупність мінеральних добрив, слід переглянути строки та способи їх внесення (підживлення, локальне внесення). Ефективність органіки підсилює сумісне застосування органічних і мінеральних добрив у формі органо-мінеральних композицій.

Оскільки у виробництві рослинницької продукції активно використовуються технічні засоби, то здешевлення собівартості пов'язане з підвищенням фондівіддачі основних засобів. Поряд із відомими організаційно-технологічними заходами постає завдання створити в області сучасну земельну інформаційну систему на базі

геоінформаційних технологій і матеріалів аеро- та космічної зйомки. Така система має спиратися на топографо-геодезичні, картографічні, ґрунтові, економічні та інші дані, а також на оперативну інформацію про стан ґрунтового і рослинного покриву. За її допомогою можна розв'язувати як стратегічні, так і тактичні завдання розвитку галузі: планування оперативного й довгострокового управління родючістю ґрунтів і моніторинг посівів; прогнозування врожаїв; формування ринкової стратегії та цінової політики; визначення реальної потреби в добривах і пестицидах на рівнях «поле — господарство — регіон»; коригування ґрунтових карт; агроландшафтне упорядкування територій; коригування планів землекористування у зв'язку зі змінами землекористувачів і структури землеустрою, скороченням площі ріллі; моніторинг земельних ресурсів; ведення земельного кадастру й бонітування ґрунтів; оцінка втрат від несприятливих погодних явищ, стихійних лих і техногенних катастроф в аграрному секторі; інвентаризація земельних ресурсів; підготовка планів охорони та раціонального використання земель; визначення масштабу негативного впливу техногенного забруднення сільськогосподарських угідь; контроль за раціональним використанням ріллі, с.-г. угідь і меліорованих земель [113, с. 156].

Раціональність використання ресурсів значною мірою залежить від їх оптимальної концентрації у перерахунку на 1 га посівів або 1 голову худоби. Водночас у сільському господарстві діє закон спадної віддачі, чинний лише за зміни одного (або кількох) факторів за сталості інших: кожні додаткові витрати дають усе менший приріст продукції. Якщо ж водночас зростають усі виробничі фактори, то випуск продукції збільшується випереджальними темпами відносно приросту цих факторів — це і є ефект зростаючої віддачі від масштабу. Розглянемо на прикладі озимої пшениці, який саме рівень концентрації витрат на 1 га посівної площі забезпечує досягнення максимальних показників ефективності виробництва.

Високих економічних результатів досягають ті аграрні підприємства, які впроваджують науково обґрунтовані системи ведення господарства. Під такою системою розуміють цілісний комплекс організаційних, економічних та

технологічних заходів, спрямованих на раціональну спеціалізацію сільськогосподарства, забезпечення оптимальної концентрації й інтенсивності виробництва з урахуванням ґрунтово-кліматичних та економічних умов, що створюють умови для зростання обсягів валової й товарної продукції з одиниці земельної площі з мінімальними витратами праці й засобів [132]. Важливою передумовою цього є об'єднання рослинницької та тваринницької галузей.

Фахівці Інституту тваринництва НААН наголошують, що для підвищення ефективності використання орної землі в Україні потрібно невідкладно розв'язати проблему відродження галузі тваринництва й зростання обсягів тваринницької продукції [137, с. 4]. Адже функціонування виключно рослинницьких підприємств супроводжується труднощами рівномірного забезпечення зайнятості працівників протягом року, виникненням проблем у сфері раціональної структури посівів, розміщення та чергування культур, належної організації науково-обґрунтованих сівозмін. До того ж, не використовується побічна продукція рослинництва й відходи переробки сільськогосподарських культур, а також органічні добрива (гній), що негативно впливає на родючість ґрунтів і стає причиною зниження урожайності. Тому галузева структура аграрних підприємств повинна формуватися на заснові оптимального співвідношення рослинництва і тваринництва. Розвиток рослинництва має бути підпорядкований не лише вирощуванню продовольчих культур, овочів і картоплі, а й забезпеченню тваринництва повноцінними кормами.

У зв'язку з цим нагальною потребою є удосконалення внутрішньогосподарської галузевої структури аграрних підприємств, зокремово у частині поєднання рослинництва й тваринництва. Деградація галузі тваринництва призвела до того, що нині питома вага доходів від неї складає лише 28 %, хоча у 1990 р. цей показник досягав 64 %. Це свідчить, що особисті селянські господарства не здатні забезпечити потреби населення у продуктах харчування. На приклад, у державах ЄС господарства з поголів'ям від 300 корів і більше демонструють прибутковість молочного виробництва, перевищуючи витрати. Для України ж життєво необхідно забезпечити випереджаюче зростання тваринництва

з метою належного забезпечення внутрішніх потреб, зростання зайнятості населення на селі, розширення експорту продукції, навантаження переробних підприємств і підвищення родючості ґрунтів.

За результатами групування районів Харківської області за питомою вагою тваринництва в товарній структурі, проведеного Т. Г. Маренич, було встановлено, що збільшення частки тваринництва не спричиняє значного зниження виручки на 100 га угідь, а рівень рентабельності залишається приблизно однаковим у різних групах [135, с. 134]. Це потверджує практичну необхідність нових підходів до розвитку тваринництва на основі інтенсифікації та вдосконалення технологій.

Згідно з офіційною статистикою, галузь тваринництва протягом багатьох років залишається збитковою, за винятком окремих видів продукції (молоко, яйця). Втім, за умов комплексного підходу потенціал ефективності тваринництва на різноформатних підприємствах може бути досить високим. Раціональне поєднання вирощування продовольчих, технічних і кормових культур на власних чи орендованих землях і розвитку тваринництва здатне забезпечити високу ефективність господарювання. Довгострокова динаміка витрат свідчить, що основною причиною змін у їх структурі є стале здорожчання матеріальних ресурсів промислового виробництва, які використовуються в аграрному секторі, порівняно з витратами на оплату праці. Як наслідок, питома вага матеріальних витрат збільшилася й нині у 7 разів перевищує частку витрат на працю (у 1990 р. цей співвідношення був близький до 2 разів). Найбільшою часткою в структурі собівартості продукції тваринництва є: корми – 51,6 %, послуги й роботи, виконані сторонніми організаціями – 8,9 %, витрати на оплату праці – 11,4 %. Питома вага витрат на працю зменшилася з 30,0 % до 11,4 %, амортизації основних засобів – з 8,8 % до 4,1 %. У цілому, попри загальне зростання виробничих витрат, їхня структура в останні роки змінилася незначно.

Наші розрахунки свідчать, що собівартість основних видів тваринницької продукції в аграрних підприємствах зростає випереджаючими темпами порівняно з ціною реалізації, що негативно впливає на конкурентоспроможність і прибутковість галузі (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Відношення повної собівартості реалізованої продукції тваринництва до середньої ціни реалізації в сільськогосподарських підприємствах, %\***

Продукція	Рік			
	2020	2021	2022	2023
Україна				
Молоко	103,8	87,8	96,0	98,6
М'ясо ВРХ	162,3	169,4	131,8	148,9
М'ясо свиней	110,1	138,0	99,8	89,2
Птиця	89,2	123,5	112,8	129,1
Харківська область				
Молоко	110,8	86,5	91,8	96,3
М'ясо ВРХ	185,6	184,3	136,7	162,1
М'ясо свиней	108,0	205,1	114,9	113,0
Птиця	277,3	204,4	125,5	175,9

\*Складено автором за джерелом: ф. № 50 с. – г.

Як випливає з показників табл. 2.12, співвідношення між повною собівартістю реалізованої продукції та ціною становило: по молоку – 98,6 %, м'ясу ВРХ – 148,9 %, м'ясу свиней – 89,2 %, м'ясу птиці – 129,1 %. Подібні закономірності спостерігаються і в сільськогосподарських підприємствах Харківської області. Сукупність цих фактів свідчить про системне зниження результативності та продуктивності виробництва продукції тваринництва. Внаслідок істотного скорочення поголів'я та його продуктивності відбулося значне падіння обсягів виробництва тваринницької продукції. Одночасно кормозабезпеченість галузі залишалася недостатньою, а власне кормовиробництво не покривало наявної потреби у кормах. Упродовж останніх років на одну умовну голову в господарствах Харківської області заготовлялося не більш як 23 центнери кормових одиниць за необхідності 30–35 ц. Загальна кількість використаних кормів у сільськогосподарських підприємствах скоротилася у 3,9 раза, а концентрованих кормів – у 4,5 раза. Ефективне функціонування сільськогосподарських підприємств можливе лише за належного розвитку виробничої інфраструктури. Водночас, як показує аналіз, у агроформуваннях виробничі потужності тваринницьких ферм задіяні лише на 20–25 %, об'єкти не реконструюються та зазнають руйнування. У галузі не

оновлюються приміщення і споруди для тваринництва, машинно-технологічне обладнання. Практично припинено роботу з цілеспрямованого відтворення продуктивного поголів'я тварин. Однією з детермінант незадовільного розвитку галузі виступає також низький рівень організації та менеджменту виробництва, а також недостатня кваліфікація керівників, спеціалістів, працівників ферм і цехів сільськогосподарських підприємств. Сукупний ефект цих чинників – низька продуктивність праці у тваринництві, зростання собівартості продукції і, як наслідок, збитковість галузі. Подібна траєкторія розвитку тваринництва є неприйнятною, оскільки загрожує ще більшими труднощами із забезпеченням населення продуктами харчування тваринного походження. Крім того, скорочення поголів'я неминуче позначиться на подальшому падінні родючості ґрунтів через зменшення внесення органічних добрив, що спричинить подальше зниження врожайності та валових зборів як продовольчих, так і кормових культур. Для виведення тваринництва зі стану кризи необхідно стабілізувати поголів'я, здійснювати цілеспрямоване подальше його нарощування в сільськогосподарських підприємствах, підвищувати продуктивність усіх видів тварин і птиці на основі поліпшення повноцінності годівлі. Паралельно з цими кроками мають вирішуватися такі завдання:

- по організації державної підтримки галузі тваринництва;
  - відновлення міжгосподарської кооперації сільгосптоваровиробників у виробництві тваринницької продукції та створення спеціалізованих тваринницьких формувань із високою концентрацією виробництва;
- інтеграції та формування єдиного ланцюга: сільгосптоваровиробник – переробник – торговельне підприємство і встановлення розподілу прибутку між ними з урахуванням їхніх виробничих витрат таким чином, щоб і виробник, і переробник, і торговий працівник на кожну одиницю вартості своїх витрат мали однаковий рівень рентабельності;
- відновлення дотацій галузі шляхом обмеження посередників у привласненні надприбутків від реалізації тваринницької продукції, налагодження

паритету цін між промисловою продукцією та продукцією сільського господарства. При цьому обсяги підтримки повинні орієнтуватися на середній рівень виробничих витрат основної маси сільгосптоваровиробників;

- створення умов для залучення матеріальних ресурсів і інвестиційних коштів з метою нарощування випуску конкурентоспроможної тваринницької продукції;
- розширення надання сільгоспвиробникам пільгових довгострокових кредитів і податкових стимулів;
- встановлення лізингового матеріально-технічного забезпечення сільгосппідприємств із відстрочкою розрахунків на 10–15 років, а також довгострокових кредитів – не менше 5 років;
- залучення інноваційних інвестицій для розроблення та впровадження у виробництво наукоємних, ефективних технологій ведення тваринництва;
- збереження і створення необхідних умов для розвитку племінної справи, основу якої має становити використання наявного генофонду тварин;
- розробка, із залученням науково-дослідних і навчальних установ, програм зі селекції всіх видів тварин;
- закупівлю імпортного поголів'я здійснювати лише в обсягах, потрібних для поліпшення існуючих і створення нових ліній, типів, порід сільськогосподарських тварин і птиці;
- відновлення та організація дієвої системи спеціалізованих насінницьких підприємств із вирощування зернофуражних кормових культур;
- організація виробництва преміксів для приготування комбікормів, використання концентрованих кормів виключно у складі повноцінних комбікормів;
- розширення мережі сервісної служби для забезпечення зоотехнічного й ветеринарного обслуговування поголів'я дрібних товаровиробників та господарств населення, а також організація штучного осіменіння, закупівлі продукції, купівлі-продажу племінного молодняка, кормів тощо;

З метою стимулювання нарощування поголів'я і виробництва тваринницької продукції в господарствах населення: передбачити в сільгосп підприємствах додаткове вирощування кормів із подальшою реалізацією їх для худоби населення; здійснювати часткову оплату за оренду земельних і майнових паїв у натуральній формі (кормами); збільшити продаж зерна за пільговими цінами в рахунок оплати праці [113, с. 164–165].

Вагомим резервом підвищення ефективності галузей є досягнення оптимального масштабу виробництва. Науковці окреслили орієнтовні оптимальні розміри агропідприємств у межах 2 до 7–10 тис. га, молочних ферм – на 600 корів, майданчиків з відгодівлі ВРХ – на 1–3 тис. голів, свинарських комплексів – на 6–10 тис. голів. За таких параметрів собівартість продукції зменшується на 25–30 %, а продуктивність праці зростає у 2,0–2,5 раза [115, с. 32]. Водночас створення різних виробничих типів великих тваринницьких ферм повинне відбуватися за умов інтенсивного ведення всіх галузей на основі повного забезпечення поголів'я повноцінними кормами власного виробництва та впровадження сучасних інноваційних технологій виробництва тваринницької продукції з повним оборотом стада ВРХ, свиней, овець [137].

Як підтверджує міжнародний і вітчизняний досвід, великотоварне виробництво порівняно з дрібним є більш ефективним. Недарма у світі триває процес укрупнення дрібнотоварних ферм. За спостереженням Т. Г. Маренич, освоєння досягнень науково-технічного прогресу через великотоварні підприємства має стати визначальним чинником відродження та інтенсивного розвитку агропромислового комплексу [135, с. 97]. На думку автора, саме великотоварні господарства можуть повною мірою – на 100 % – використовувати фактори НТП за всіма складовими: біологічною, технічною, технологічною, екологічною, економічною, соціальною, інформаційною. Водночас у господарствах середнього розміру ці фактори можуть бути реалізовані на 40–50 %, а в малих – лише на 15–20 % [135, с. 99–100]. Поділяємо позицію Т. Г. Маренич, що саме великі підприємства мають стати базою для впровадження науково-технічного прогресу в АПК. Завдяки масштабам виробництва, його

поглибленій спеціалізації та концентрації, диверсифікації галузей стає можливим повніше використати синергетичний ефект від упровадження сучасних сівозмін, кооперації, інтеграції, поєднання виробничої та соціальної інфраструктур, формування колективів власників і орендарів, прогресивних систем стимулювання праці [135, с. 100].

Варто підкреслити, що комплексна оцінка ефективності господарювання підприємства відображається сукупністю показників його діяльності, серед яких останнім часом особливого значення набуває показник маржинального доходу. Його використання дає змогу точніше оцінювати прибутковість кожного виду діяльності, ідентифікувати збиткові напрямки та обґрунтовувати оперативні й прогностичні управлінські рішення. Загалом розрізняють економічний і бухгалтерський підходи до трактування сутності маржинального доходу. У межах першого підходу під маржинальним доходом розуміють дохід, отриманий від додатково виготовленої та реалізованої продукції. У бухгалтерському обліку це поняття розглядається крізь призму доходу від реалізації та витрат, пов'язаних із виробництвом і збутом продукції.

Інтерес виробника у процесі реалізації полягає у максимізації виручки та прибутку, тоді як інтерес покупця – у мінімізації ціни одиниці продукції. Узгодження інтересів обох сторін можливе за використання показника маржинального доходу, що визначається як добуток обсягу реалізації на різницю між ціною та змінними витратами на одиницю продукції. Максимізація маржинального доходу під час встановлення оптимальної для обох суб'єктів ціни й визначатиме максимально можливий компроміс задоволення інтересів виробника і споживача [138; 139; 140; 141; 142; 143].

Як встановлено в дисертаційній роботі, для забезпечення результативного управління витратами підприємства ключового значення набувають показники обсягу виробництва та собівартості продукції. Визначення їх оптимальних величин доцільно здійснювати за допомогою оптимізаційної моделі максимізації маржинального доходу як базового індикатора, що характеризує ефективність витрат підприємства [138, с. 107]:

$$\sum_i^n (c_i - k_i \times s_i) \times V_{r_i} \rightarrow \max \quad (2.1)$$

де  $n$  – кількість видів продукції, що виготовляє підприємство;

$i$  – вид продукції, що виготовляє підприємство;

$c_i$  - ціна одиниці продукції  $i$ -го виду, грн;

$k_i$  - питома вага змінних витрат у собівартості одиниці продукції  $i$ -го виду,

грн;

$s_i$  - собівартість одиниці продукції  $i$ -го виду, грн;

$V_{r_i}$  - обсяг реалізованої продукції  $i$ -го виду, од.

Обмеженнями запропонованої моделі виступають: виробничі потужності підприємства, наявність необхідних ресурсів, місткість ринку, ринкові ціни на продукцію, що випускається, а також умова, за якої постійні витрати підприємства мають бути більшими за нуль. В управлінні конкурентоспроможністю продукції суб'єктів аграрного бізнесу на засадах формування цінових конкурентних переваг із застосуванням інструментарію управління витратами набувають актуальності підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції крізь призму економічної ефективності основної діяльності. Відповідно, результати основної діяльності підприємств-товаровиробників доцільно характеризувати через отриману масу доходу та показники рентабельності, які за наведених умов виконують роль базових індикаторів під час оцінки конкурентоспроможності й ефективності управління витратами при формуванні та реалізації конкурентних переваг (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Рівень економічної ефективності виробництва та реалізації основних видів продукції в аграрних підприємствах Харківської області, %**

Продукція	Роки							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Продукція, разом	17,6	27,5	23,0	10,8	24,2	47,8	36,9	42,2
Продукція рослинництва	23,3	36,7	26,6	11,7	27,8	56,5	48,7	46,6
Продукція	5,2	5,2	8,8	8,0	11,9	3,6	8,8	11,4

тваринництва								
Зерно	-4,1	23,1	9,4	-1,2	28,6	37,7	44,8	43,5
Соняшник	61,1	69,0	60,8	35,3	29,9	87,3	68,1	62,1
Цукрові буряки	-27,5	18,4	16,1	2,3	26,5	9,6	8,9	6,4
М'ясо ВРХ	-40,7	17,6	-46,6	-55,2	-45,5	-39,9	-21,6	-15,2
М'ясо свиней	-15,1	-35,4	-14,4	0,0	0,0	0,7	2,3	1,6
М'ясо птиці	-38,7	-53,4	-44,2	-36,6	-14,7	-11,1	-1,9	1,3
Молоко	23,6	17,6	9,1	17,7	21,6	17,1	15,9	17,7
Яйця	22,1	47,1	56,1	36,2	53,6	15,2	26,1	19,8

Результати статистичного групування аграрних підприємств Харківської області за рівнем урожайності зернових культур засвідчили, що зі зростанням урожайності собівартість 1 ц продукції має тенденцію до зниження, тоді як витрати на 1 га зростають. Зокрема, у групі господарств із рівнем урожайності понад 60 ц/га додаткові витрати на 1 га (порівняно з попередньою групою збільшилися на 42,4 %) не супроводжувалися адекватним приростом урожайності (лише на 13,8 %). У підсумку собівартість 1 ц озимої пшениці в цій групі виявилася вищою на 14,1 %. Такі результати є проявом дії закону спадної віддачі, тоді як рентабельність у даному випадку досягається завдяки ефекту масштабу виробництва. Це формує управлінський виклик, пов'язаний із необхідністю здійснення контролю за витратами з урахуванням процедур попередження виникнення надмірних додаткових витрат.

Проведений аналіз також показує, що виробництво тваринницької продукції впродовж тривалого періоду залишається збитковим. Через істотне скорочення поголів'я тварин і зниження їх продуктивності відбулося помітне зменшення обсягів виробництва. Встановлено, що основними причинами такого становища є: незадовільний рівень кормової бази; недостатнє використання сучасних інноваційних технологій; низький рівень відтворення продуктивного поголів'я; послаблення матеріально-технічної бази; недоліки організації та управління виробничими процесами; недостатня кваліфікація персоналу. Для виходу галузі тваринництва з кризового стану необхідним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на стабілізацію поголів'я та надання суттєвої фінансової підтримки товаровиробникам.

## Висновки до розділу 2

1. У дослідженні ідентифіковано специфіку генезису конкурентних структур цільових ринків сільськогосподарської продукції та механізмів управління конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств на основі аналітичного визначення рівня їх адекватності й взаємозалежності. Обґрунтовано, що олігопсонічна побудова конкурентних структур цільових ринків суттєво ускладнює процес підвищення конкурентоспроможності продукції, ефективності її виробництва й реалізації. Така ситуація зумовлює необхідність використання товаровиробниками програмно-цільових підходів до управління витратами для формування цінових конкурентних переваг.

2. У дисертації доведено закономірності трансформації рівнів конкурентоспроможності та економічної результативності виробництва й реалізації сільськогосподарської продукції підприємствами – суб'єктами агробізнесу через ідентифікацію конкурентних структур цільових ринків збуту та визначення ступеня повноти реалізації їх економічних інтересів. Встановлено, що ключовими напрямками прискорення розвитку аграрних підприємств є подолання інфраструктурного відставання у становленні внутрішнього ринку сільськогосподарської продукції порівняно з іншими товарними ринками на тлі вдосконалення систем управління витратами.

3. З'ясовано, що у рослинництві зосереджена основна маса ресурсів, а отже, і витрати формуються під впливом короткострокової кон'юнктури та комерційних інтересів. Для оптимізації витрат на виробництво й реалізацію продукції рослинництва необхідним є впровадження організаційно-технологічних заходів інноваційного характеру. Ефективне тваринництво в сучасних умовах потребує відновлення поголів'я, зростання продуктивності й підвищення якості продукції, формування комплексів індустріального типу, створення економічних стимулів для конкурентоспроможного виробництва продукції тваринництва. Проведені розрахунки підтвердили, що підвищення ефективності використання

матеріальних, трудових і фінансових ресурсів на інноваційній основі, а також раціональне поєднання рослинництва і тваринництва у підприємствах Харківської області забезпечить зростання обсягів виробництва товарної продукції на 45 % і підвищення рівня рентабельності на 27 %.

### **РОЗДІЛ 3.**

## **МЕХАНІЗМИ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦІНОВОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

### **3.1. Архітектура та архітектоніка механізмів управління створенням цінових конкурентних переваг**

Серед суб'єктів господарських зв'язків істотну роль відіграють внутрішньогосподарські підрозділи підприємств (бригади, ланки, ферми тощо). Сузір'я всіх підрозділів господарства, їхня чисельність і географія розміщення формують організаційну структуру підприємства. У ході реформування та реструктуризації більшості агровиробничих формувань переважно збережено первинні підрозділи, що свого часу були створені виходячи з виробничої раціональності. Водночас економічна самостійність колективів цих підрозділів окреслюється їхніми правами власності на землю та засоби виробництва. Саме це дає змогу первинним колективам розпоряджатися виробленою продукцією, доходами і прибутком. Однак господарська й фінансово-економічна автономія підрозділів через низку об'єктивних і суб'єктивних детермінант має власні межі. Так, єдиний технологічний процес, що формується внаслідок суспільного поділу праці між різними внутрішньогосподарськими ланками, робить їх взаємопов'язаними та взаємозалежними. Ці ознаки особливо проявляються під час обміну ресурсами, продукцією, виконанням робіт і наданням послуг. Відтак логічним кроком постає формування в межах господарств економічно автономних структур.

У ході трансформації сільськогосподарських підприємств істотно змінюється модель організації первинних трудових колективів, що зумовлено низкою чинників: прагненням первинних підрозділів до ширшої організаційно-економічної самостійності; реалізацією законодавчо гарантованих прав на розпорядження отриманими у власність землею та майном; зацікавленістю у

виробництві та вільному збуті товарної продукції; наміром одержувати і самостійно спрямовувати в своїх інтересах доходи та оплату праці; неминучістю кооперації праці та побудови взаємовигідних відносин між підрозділами одного підприємства; інтеграцією комерційно-підприємницької діяльності з організаційно-технологічною цілісністю господарства та раціональним використанням наявних ресурсів.

Як підкреслювалося, джерелом економічного зростання виступає інтенсифікація виробництва та праці поряд з ефективним використанням матеріально-технічних і фінансових ресурсів. Тому в умовах розширеної економічної автономії доцільно:

- закріпити за первинними структурними підрозділами на правах постійного користування засоби механізації та інші елементи основних фондів. Це уможливить зосередження основних засобів у потрібних обсягах, повніше завантаження їхніх потужностей, а також скорочення як поточних, так і капітальних витрат;

- забезпечити заінтересованість кожного підрозділу у високому прибутку не лише власного формування, а й підприємства загалом шляхом раціональної експлуатації матеріальних ресурсів і фонду оплати праці;

- розбудувати систему економічних взаємовідносин між первинними підрозділами, що гарантуватиме взаємну зацікавленість;

- скористатися перевагами кооперації праці, зокрема такими, що прибирають зайві складнощі й формалізм у розподілі витрат і доходів, заробітної плати, водночас підвищуючи узгодженість спільних дій та результативність управління.

Первинні виробничі колективи, як безпосередні носії прав власності, мають володіти створеною продукцією, вступати в розподільчі відносини товарно-грошового обміну, впливати на зниження собівартості та посилювати роль безпосередніх виконавців у прийнятті управлінських рішень. Такий підхід сприятиме розширеному відтворенню, економічному використанню ресурсів, а також розподілу доходів пропорційно до результатів роботи підрозділу, галузі та

підприємства загалом. Наявність самостійних організаційно-економічних одиниць забезпечить стабільне функціонування сучасних агроформувань.

Зростання ефективності системи менеджменту невіддільне від перебирання на себе первинними колективами більшої економічної самостійності, що потребує перебудови внутрішньогосподарських взаємин. Засновники та працівники підприємства і структурних підрозділів повинні мати чітко зафіксовані в договорах обов'язки та права, які забезпечують високий рівень відповідальності за кінцеві результати. Із розширенням автономії трудових колективів постає вимога раціонального розмежування управлінських функцій, їх оптимальної централізації та децентралізації. Конфігурація раціональної системи управління має враховувати характер взаємин виробничих підрозділів із керівництвом підприємства та ланками загальногосподарського призначення.

Функції управління первинними колективами мають бути спрямовані на підвищення відповідальності структурних підрозділів і кожного їхнього учасника. Практика засвідчує, що в окремих господарствах ці вимоги належно не виконуються. Потрібного рівня відповідальності можна досягти, реально розширюючи права первинних колективів у господарсько-виробничій та фінансово-економічній діяльності. За сукупністю виконуваних функцій питома вага підрозділів у державних підприємствах становить 17 %, в акціонерних товариствах – 22 %, у товариствах з обмеженою відповідальністю – 21 %, у кооперативах – 20 %, у фермерських господарствах, що орендують цілісні комплекси, – 23 %, у приватно-орендних підприємствах – 14 % [135, с. 236].

Первинні колективи мають послідовно переходити на принципи економічної автономії та самоврядування. Трудові колективи підрозділів повинні самі визначати власні видатки та напрями інвестування коштів із метою отримання прибутку. Вони можуть відкрито ухвалювати рішення щодо життєдіяльності підрозділу, вирішувати питання матеріального стимулювання за фактичними підсумками роботи. Інакше кажучи, самостійність колективів має безпосередньо відображати зміст відносин власності. Схема перерозподілу управлінських функцій має враховувати рівень кваліфікації кадрів, психологічну

сумісність членів первинного колективу для ефективної співпраці, а також економічні особливості підприємства (масштаб, просторове розміщення населених пунктів і виробничих осередків). Установлюючи функції управління за підрозділами, слід зважати й на їх реалізацію на рівні підприємства. Необхідна послідовна передача повсякденних організаційних повноважень первинним колективам із збереженням спільних зусиль підрозділів (у межах їх компетенції) та підприємства в цілому.

В умовах обмеженого забезпечення матеріальними та фінансовими ресурсами адміністрація підприємства і колективи підрозділів можуть спільно: проводити аналіз і моніторинг закріплених за ними засобів виробництва; контролювати якість продукції, рівень родючості ґрунтів і показники екологічної безпеки. Такі узгоджені дії будуть особливо доречними під час вирішення завдань інноваційного розвитку, удосконалення внутрішньогосподарського механізму через розроблення положень щодо облікової політики, системи оплати праці, виплати дивідендів, орендної плати, розподілу доходів і застосування матеріальних санкцій. Вагоме значення має також формування нормативно-правової бази взаємин (договори, нормативи, норми, внутрішньогосподарське ціноутворення, методи стимулювання та штрафні санкції). У спільному порядку мають вирішуватися питання матеріально-технічного постачання, збуту продукції та соціального розвитку. Розмежування управлінських функцій — процес динамічний, який потребує постійного вдосконалення відповідно до викликів виробничого середовища.

Оскільки більшість сільськогосподарських підприємств функціонують на принципах спільного використання земель і майна власників, раціональною формою організації виробництва буде така модель, що забезпечуватиме посилення спрямованості організації первинних колективів як економічно самостійних суб'єктів господарювання [145; 146; 147; 148].

Ключовою складовою загальної системи менеджменту підприємства виступає управління витратами. За умов адміністративно-командної системи значний масив управлінських рішень ухвалювався вищими інстанціями та

партійними органами. У дореформений період управління витратами підприємств було зосереджено на пошуку внутрішніх резервів їх зниження і підвищенні ефективності виробництва. Головною метою менеджменту тоді було збереження соціалістичної форми власності та виконання державних планових завдань. За адміністративно-командної моделі були розроблені та застосовувалися інструменти впливу на результативність сільськогосподарських підприємств: організація внутрішньогосподарського розрахунку, використання нормативного методу обліку витрат, чекова форма контролю, складання планів соціально-економічного розвитку підприємств, аналіз підсумків діяльності господарств тощо.

З утвердженням ринкових відносин управлінські функції підприємства суттєво розширилися, а вимоги до їх обґрунтованості та оперативності зросли. Постала потреба впровадження у господарську практику сучасних методів і інструментів системи управління витратами, що дозволяє вирішувати ключові завдання підвищення рентабельності та фінансової стабільності підприємств, особливо в періоди фінансових криз і погіршення кон'юнктури.

Проблематику управління доходами та витратами неможливо залагодити виключно ринковими важелями. Існує об'єктивна потреба вибудови такої системи регулювання господарської діяльності, яка б поєднувала ринкові інструменти з методами державного впливу на економічні процеси. Таке поєднання управлінських підходів формує умови для досягнення стратегічних цілей як держави, так і окремих підприємницьких суб'єктів. На це звертає увагу значна кількість дослідників. На думку Г. О. Партин, до основних завдань державного управління витратами належить спрямування форм і методів менеджменту витрат на реалізацію стратегії соціально-економічного розвитку країни; підвищення ефективності використання матеріальних, технічних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів держави; нарощення обсягів національного виробництва, темпів приросту валового внутрішнього продукту та національного доходу; підтримка реалізації інноваційної моделі економічного зростання, насамперед у пріоритетних галузях; створення законодавчої й нормативної основи для

уніфікації методів обліку та оцінки витрат господарської діяльності й їх об'єктивного відображення у фінансовій звітності; формування передумов для рівномірного та збалансованого регіонального розвитку; подолання кризових явищ у національній економіці, посилення конкурентоспроможності вітчизняного виробництва та зміцнення економічної безпеки держави загалом [149, с. 69].

У цілому методи державного регулювання витрат доцільно поділити на прямі та опосередковані. До прямих важелів можна віднести: затвердження норм, нормативів і лімітів використання ресурсів, норм амортизації основних засобів і нематеріальних активів; визначення мінімальних розмірів обов'язкових для формування статутних та інших фондів і резервів; регулювання тарифів на оплату праці, а також цін і тарифів на окремі види ресурсів і послуг; визначення складу, порядку нарахування і сплати податків та інших обов'язкових платежів; застосування фінансово-кредитних механізмів підтримки. До непрямих методів державного впливу на витрати належать: формування відповідної законодавчої та нормативної бази ефективного функціонування суб'єктів господарювання; регулювання інтенсивності конкуренції на ринках; забезпечення конкурентності як ключового механізму ринкового саморегулювання; впорядкування умов підприємницького середовища; коригування розподілу доходів і ресурсів; наукове та кадрове забезпечення.

Рівень зрілості ринкових відносин, вектори і форми державного регулювання витрат визначають характер зовнішньоекономічного середовища, від якого значною мірою залежить дієвість внутрішньогосподарської системи менеджменту витрат окремих підприємств. Вплив внутрішньогосподарського управління витратами зумовлений тим, що саме на цьому рівні (мікрорівні) створюються валовий внутрішній продукт і національний дохід, а також сплачуються податки до бюджету.

Система управління витратами (СУВ) була започаткована інженерами та технологами у другій половині XIX ст. у США. Її місія формулювалася як надання управлінцям інформаційної підтримки, здійснення контролю та прогнозування витрат, вибір найефективніших траєкторій розвитку підприємства

і прийняття оперативних управлінських рішень. Загалом сутність цієї системи полягає у забезпеченні менеджменту підприємства релевантною та своєчасною інформацією.

Узагальнення публікацій [150 ; 151] дозволяє виокремити ключові етапи (концепції) еволюції систем управління витратами у світі (табл. 3.1). Як видно з табл. 3.1, потреба в управлінні витратами, їх оцінюванні, аналізі та контролі виникла синхронно з появою виробничих підприємств (фабрик, заводів, залізниць). Подальша модернізація підприємницького середовища, технологій і організації виробництва, а також управлінських систем вимагала нових підходів до менеджменту витрат. Необхідність утримувати конкурентоспроможність продукції в умовах глобалізації ринків, зростання рівня інформатизації та загострення конкуренції спонукає до принципового вдосконалення системи управління витратами суб'єктів господарювання. Тому нині у світі особливий акцент робиться на формуванні стратегічної моделі управління витратами, яка ґрунтується на комплексному аналізі конкурентних переваг і вразливих місць у діяльності підприємства, його внеску у творення цінності для споживачів, дослідженні життєвого циклу продукції та вивченні впливу факторів зовнішнього і внутрішнього підприємницького середовища на рівень і динаміку витрат [149, с. 43].

За умов посилення внутрішньої та зовнішньої конкуренції, скорочення прибутковості й виникнення збитків більшість вітчизняних підприємств також акцентує увагу на зниженні витрат. Це — найшвидший інструмент підвищення дохідності та конкурентоспроможності господарств у короткостроковій перспективі. Водночас у сучасний період цілісна система управління витратами як інтегрований процес, що визначає політику підприємств і організацій, в Україні фактично відсутня [152, с. 5].

Таблиця 3.1

### Концепції розвитку систем управління цінами та витратами\*

Період	Назва концепції	Сутність системи управління витратами	Значення системи управління витратами
1900 – 1940 рр.	Концепція індустріальної революції	Використовуються нормативи витрат. Калькулювання собівартості здійснюється в розрізі таких елементів витрат: прямі матеріальні витрати; прямі витрати праці; виробничі накладні витрати; невиробничі накладні витрати. Ціноутворення здійснюється на підставі витрат.	Зароджується управлінський облік. Є можливість здійснювати керування ціноутворенням на основі калькуляції собівартості. Ціна визначається додаванням до витрат величини бажаного прибутку.
1940 – 1980 рр.	Концепція аналізу безбитковості	При калькулюванні собівартості продукції враховується поділ витрат на умовно – змінні та умовно – постійні. Ціноутворення здійснюється на підставі витрат. Визначається безбитковий рівень ділової активності підприємства.	Є можливість швидкого перерахунку бюджетів у випадку їхньої актуалізації й організації гнучкого бюджетування. При поділі витрат на постійні і змінні використовуються різні методи, які базуються на регресійному аналізі.
1980 – 1990 рр.	Концепція функціонально – вартісної системи (ABC)	Змінними витратами вважаються витрати, величина яких змінюється пропорційно не тільки загальної ділової активності підприємства, а й ділової активності на рівні: кількості назв продуктів, що виробляються; кількості замовлень, що виконуються; кількості клієнтів, що обслуговуються. Накладні витрати об'єднуються в однорідні групи – пули.	Здійснюється більш детальна класифікація постійних і змінних витрат. Використовується функціонально – вартісна система калькулювання витрат (ABC – кастинг), яку називають теорією відносності витрат.
1990 рік – по теперішній час	Концепція на основі ринкових стандартів	Залишається поглиблений поділ витрат на змінні та постійні. Ціна продукту визначає витрати. Розраховується цільова собівартість одиниці продукції	Визначається той рівень витрат, що може собі дозволити підприємство при існуючій ціні продукту на ринку. Від існуючої ринкової ціни віднімають бажаний прибуток, і розраховують відхилення у витратах. З'являються технології стратегічної маршрутизації процесів.

\*Складено автором за джерелами : [150; 151].

Невід'ємним елементом механізму управління сільськогосподарськими підприємствами є економічна робота. На початку ринкових перетворень значна частина господарств, переоцінюючи можливості ринкового саморегулювання, практично відмовилася від таких складових економічної роботи, як перспективне і поточне планування, оперативний економічний аналіз, колективне матеріальне стимулювання працівників за підсумкові результати діяльності структурних підрозділів, облік витрат і доходів у розрізі центрів відповідальності тощо. Насправді економічна робота потребувала не згортання, а реформування в нових умовах функціонування агроформувань і виведення її на якісно вищий щабель відповідно до актуальних вимог [119, с. 5]. Формуванню дієвої системи управління витратами також заважають недосконалість нормативної бази, роз'єднаність окремих управлінських функцій, брак інформаційних систем, відсутність методик оцінювання, контролю й стимулювання, що враховують ринкові умови господарювання, та інші фактори.

Ми поділяємо підхід С. І. Дем'яненка, який наголошує, що система управління витратами має забезпечувати керівників підприємства такою інформацією, яка дозволяє: ухвалювати управлінські рішення з урахуванням їх економічних наслідків; здійснювати контроль витрат у зіставленні з установленими нормами; вибудовувати економічну стратегію; відслідковувати формування собівартості та прибутку впродовж усього виробничого циклу; оцінювати витрати за структурними підрозділами підприємства; визначати доцільність окремих видів виробництва і ефективність використання ресурсів [153]. Відповідно, система управління витратами посідає винятково важливе місце у розробленні стратегії поведінки сільськогосподарського підприємства в ринковому середовищі, в обґрунтуванні управлінських рішень під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього економічного середовища, у налагодженні дієвого внутрішньогосподарського механізму та корпоративного управління, у створенні результативних процедур планування, контролю й аналізу витрат.

У наукових джерелах відсутній уніфікований підхід до тлумачення сутності системи управління витратами. Перш ніж запропонувати авторське визначення, доцільно з'ясувати зміст і базові властивості системи як такої.

З аналізу літератури постають такі ключові підходи до розуміння терміна «система»:

- найпоширенішим, хоча й найвужчим, є «інженерне» трактування системи як взаємопов'язаного набору об'єктів і способів їх поєднання, підпорядкованих певній меті;

- в «конструкторському» баченні систему розглядають як проектування і створення певних комплексів методів і засобів, якими дослідник або розробник оперує для досягнення поставленої мети й виконання свого завдання;

- в науково-дослідницькому розумінні система постає як загальна методологія вивчення процесів і явищ, що належать до будь-якої галузі людських знань;

- у теоретико-пізнавальному аспекті систему тлумачать як спосіб мислення.

У джерелах наведено багато дефініцій системи, що стосуються як універсальних систем, так і конкретизованих [60 ; 62 ; 154 ; 155]. Вони мають чимало спільних і взаємодоповнювальних рис. Для найширшого окреслення поняття «система» можна спиратися на такі ознаки:

Наявність сукупності об'єктів, які можуть розглядатися як єдиний комплексний об'єкт, тобто існування об'єкта, що складається з множини підоб'єктів.

Наявність суб'єкта дослідження — спостерігача.

Наявність завдання, яке визначає ставлення спостерігача до об'єкта і слугує критерієм добору об'єктів та їхніх властивостей.

Наявність зв'язку між об'єктом, спостерігачем і завданням, що виражається у сукупності функцій, методів та інструментів.

До головних властивостей систем можна віднести: цілісність, подільність, ізолюваність, відносність, ідентифікованість, різноманітність (множинність),

спостережність, невизначеність, відображуваність, нетотожність відображення [154, с. 10–11].

Черняк Ю. І. подає узагальнене визначення системи як відображення на множинності «мови» спостерігача безлічі властивостей об'єктів і їхніх взаємин з огляду на розв'язання певного завдання [154, с. 6]. Термін «мова» тут використано як сукупність понятійного апарату, символічних відображень і методів оперування ними.

На думку Мазур О. І. та Богацької Н. М., управління витратами — це процес цілеспрямованого формування оптимального рівня витрат підприємства [156]. Низький, порівняно з іншими товаровиробниками, рівень витрат забезпечує підприємству певні конкурентні переваги.

Як зазначають Черевко Г. В., Горбонос Ф. В., Іваницька Г. Б., Павленчик Н. Ф., управління витратами — це процес цілеспрямованого формування витрат за видами, місцями виникнення та носіями за умови постійного контролю їх рівня і стимулювання їх зменшення. На думку вчених, система управління витратами має охоплювати такі організаційні підсистеми: нормування і планування витрат за їх видами; облік і аналіз витрат; пошук і виявлення чинників економії ресурсів; стимулювання ресурсозаощадження та зниження витрат [88, с. 221].

Нормативна система управління витратами, за Загороднім А. Г. і Вознюк Г. Л., — це сукупність процедур планування, нормування відпуску матеріалів на виробництво, складання внутрішньої звітності, калькулювання собівартості продукції, економічного аналізу та контролю на основі норм витрат [157].

Г. О. Партин пропонує таке визначення: управління витратами — це система цілеспрямованого впливу на склад, структуру і поведінку витрат та їхніх детермінант на всіх етапах формування й розподілу, що ґрунтується на використанні об'єктивних економічних законів і функцій менеджменту задля забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку та досягнення його стратегічної мети і поточних завдань розвитку [149, с. 32].

І. Є. Давидович розглядає управління витратами як динамічний процес, що охоплює управлінські дії, спрямовані на досягнення високого економічного результату діяльності. При цьому воно, на думку автора, не зводиться лише до скорочення затрат, а поширюється на всі елементи менеджменту [152, с. 5].

Л. В. Нападовська підкреслює, що система управління витратами на виробництво має органічно включати нормування, облік, контроль і регулювання собівартості [155, с. 96].

Управління витратами на підприємстві М. Г. Грешак і О. С. Коцюба визначають як взаємопов'язаний комплекс робіт, що формують коригувальні впливи на процес здійснення витрат під час господарської діяльності підприємства, спрямований на досягнення оптимального рівня витрат в усіх його підсистемах при виконанні будь-яких робіт [60, с. 26].

М. С. Пушкар у структурі управління собівартістю виокремлює такі елементи: нормування витрат, облік нормативних і фактичних витрат, аналіз ефективності використання ресурсів, зворотний зв'язок між виробництвом і управлінням на основі оперативної бухгалтерської інформації, нормативне господарство та внесення змін у норми, маркетингові дослідження, застосування ЕОМ тощо [158, с. 103].

На переконання Гришко Н. В., поняття «система управління витратами» є складовою моделі управління витратами підприємств. Автор формулює визначення моделі управління витратами як сукупності системних і раціональних способів планування, обліку, калькулювання, аналізу, контролю, визначення, оцінювання і зміни вартості витрат, що формують модель управління витратами з метою створення довгострокових конкурентних переваг, яка містить певні системи управління витратами, інформаційні системи і методи обліку витрат [159, с. 153]. У цьому підході методи обліку витрат не входять безпосередньо до системи управління витратами і становлять самостійні елементи моделі.

Говорушко Т. А. зазначає, що побудова ефективної системи управління витратами — це процес розроблення й прийняття управлінських рішень щодо всіх аспектів формування і розподілу витрат на підприємстві [160, с. 86–88].

Деякі автори ототожнюють систему управління витратами із системою (методами) обліку витрат [161]. Інші науковці пов'язують систему управління з рівнями менеджменту (стратегічним, тактичним, оперативним) і бюджетуванням, розглядаючи останнє як інструментарій планування та контролю показників витрат на підприємстві [162; 163; 164].

Як свідчить наведений матеріал, єдиного бачення сутності системи управління витратами в літературі немає. У більшості дефініцій недостатньо чітко простежуються спрямованість СУВ і її структурні елементи.

Проведені дослідження дозволяють дійти висновку, що практична орієнтація СУВ часто звужується до детального обліку витрат на виробництво, пов'язаних із використанням ресурсів, аби віднайти резерви їх скорочення на одиницю продукції. На нашу думку, система управління витратами охоплює значно більше, ніж різновиди обліку витрат. За своєю сутністю вона має бути спрямована на забезпечення результативності витрат і безперервності процесу відтворення. Лише через дієвий механізм відшкодування витрат за допомогою відповідних елементів, прийомів і важелів впливу на хід відтворення можна безпосередньо впливати на величину прибутку.

У цьому контексті окремі дослідники виділяють у системі управління витратами три аспекти: функціональний, організаційний та мотиваційний. Функціональний аспект має пріоритет і включає планування витрат, регулювання, контроль, облік і їх аналіз. Організаційний аспект пов'язаний із визначенням місць формування витрат і центрів відповідальності, розробленням ієрархії лінійних і функціональних зв'язків співробітників, які виконують комплекс робіт функціонального напрямку СУВ. Мотиваційний аспект полягає у стимулюванні працівників до дотримання встановлених планом величин витрат і пошуку шляхів їх зниження [60; 165].

Водночас Г. О. Партин пропонує розглядати формування системи управління витратами у трьох площинах: методологічній, організаційній та інформаційній. Методологічний аспект має охоплювати обґрунтування концепцій і вибір методів, функцій, технологій і засобів ефективного впливу на рівень витрат, включно з формами і методами мотивації до їх зниження чи оптимізації у суб'єктів господарювання. Організаційний аспект передбачає добір оптимальної — з огляду на специфіку діяльності суб'єкта — форми організації системи управління витратами (централізованої, децентралізованої, змішаної тощо). Інформаційний аспект стосується формування належного інформаційного забезпечення процесів управління витратами [149, с. 74].

На наш погляд, для сільськогосподарських підприємств не менш вагомими є також економічний і технологічний аспекти СУВ. Економічний аспект пов'язаний із розбудовою внутрішньогосподарського механізму в кожному підприємстві, тоді як технологічний — з високою трудо-, енерго- та матеріаломісткістю аграрної продукції.

Систему прийнято розглядати як сукупність частин — елементів. Щоб система функціонувала, необхідно враховувати, що: поведінка кожного елемента й підсистеми впливає на поведінку системи в цілому; поведінка елементів і підсистем та їхній вплив на систему взаємозалежні, тобто вони впливають один на одного; елементи та підсистеми взаємодіють так, що створення повністю незалежних підсистем неможливе.

Система управління витратами повинна мати мету, завдання (функції), принципи, методи й інструментарій, за допомогою яких розв'язуються проблеми менеджменту витрат.

Управління будь-яким підприємством насамперед спрямовується на підтримання його головної цілі — спроможності випускати продукцію (товари, роботи, послуги), але робити це ефективно й із отриманням прибутку. Тобто одержання прибутку у довгостроковій перспективі або забезпечення результативної діяльності на поточному відрізку часу виступає обов'язковим доповненням до виробництва. Важливо, що ефективна ринкова діяльність — це

атрибутивна властивість підприємства, без якої воно припиняє існування. Це базова вимога функціонування бізнесу в ринковому середовищі за умов розширеного відтворення.

Метою побудови системи управління витратами є підвищення ефективності управління підприємством, досягнення запланованих результатів найекономнішим способом. Під ефективністю розуміємо здатність підприємства досягати поставлених цілей, а її вимірником слугує ступінь їх досягнення. Ефективність СУВ пов'язана з технічною, функціональною та економічною результативністю. Економічність як здатність підприємства максимізувати віддачу на одиницю використаного ресурсу вимірюється співвідношенням вхідних показників підприємства до показників «виходу». Для раціонального поєднання економічності та ефективності система управління має мати належну структуру.

Загалом цілі системи управління витратами можна розподілити на загальні та спеціальні. Практика зарубіжних компаній свідчить, що найзначущими цілями є: забезпечення контролю, управління, гармонізації та інтеграції системи; гарантування якості управлінських рішень, пов'язаних із величиною витрат. Узагальнення таких цілей подано у табл. 3.2.

Виходячи із завдань СУВ, на нашу думку, основними принципами управління витратами мають бути:

оперативність отримання інформації про витрати, що дозволяє своєчасно втручатися у виробничий процес і оптимізувати його;

узгодженість системи обліку витрат із цілями управління;

правильна собівартість — це не арифметична сума всіх витрат, а та величина, яка впливає на прийняття рішення;

обґрунтований розподіл непрямих витрат і визначення фактичної собівартості продукції;

прогнозні розрахунки собівартості, складання нормативних калькуляцій і організація контролю за їх дотриманням у ході виробничого процесу;

Таблиця 3.2

**Функції та завдання системи управління витратами\***

Функції (цілі)	Завдання системи управління витратами
Планування показників витрат	Розробка стратегії розвитку підприємства. Визначення, побудова, інформаційна підтримка цілей підприємства. Координація й коригування окремих планів. Координація роботи з планування діяльності. Впровадження бюджетування.
Облік і контроль виконання витрат	Створення системи збору й обробки інформації, яка необхідна для прийняття управлінських рішень на різних рівнях менеджменту. Аналіз оперативної виробничої інформації. Аналіз фактичних показників витрат. Організація і ведення внутрішньогосподарського (управлінського) обліку.
Забезпечення процесів управління	Аналіз відхилень фактичних показників діяльності від планових, інтерпретація причин відхилень й розробка пропозицій для зменшення відхилень. Розробка методичного інструментарію для планування, контролю й прийняття рішень. Виділення центрів відповідальності. Надання консультацій та рекомендацій керівним особам. Стимулювання прийняття управлінських рішень. Збір і аналіз даних про зовнішнє середовище. Додержання встановленого документообігу, функцій та повноважень керівних осіб. Розробка програми по оптимізації витрат.
Інтеграція планування, обліку, контролю та аналізу витрат	Організація єдиної служби підприємства з планування, обліку, контролю й аналізу. Розробка ключових показників оцінки ефективності витрат на єдиній методичній основі.
Забезпечення релевантною інформацією	Визначення витрат, які є релевантними для прийняття управлінських рішень. Збір, систематизація і обробка релевантної інформації. Облік і зберігання найбільш значимих даних для прийняття рішень. Підвищення ступеня задоволення попиту в інформації управлінців усіх рівнів
Забезпечення якості управлінських рішень	Забезпечення прозорості та обґрунтованості управлінських рішень. Поліпшення інформаційної основи для прийняття управлінських рішень. Супроводження процесу прийняття рішень, відслідковування належного виконання відповідного рішення. Прискорення процесу усвідомлення проблем діяльності з метою їх попередження.
Забезпечення гнучкості управління	Швидке пристосування до мінливих зовнішніх умов. Можливість змін залежно від потреб виробництва. Створення умов і можливостей для здійснення управлінських дій і заходів. Використання комп'ютерних технологій.

\*Власна розробка автора.

виявлення відхилень до або під час виробництва, що забезпечує оперативне втручання в його перебіг, запобігання виробничим втратам, мобілізацію резервів і підвищення ефективності;

встановлення чіткого взаємозв'язку між величиною витрат і особами, відповідальними за них та їх контроль;

організація обліку витрат за центрами відповідальності;  
можливість коригування виробничої програми;  
методична єдність визначення витрат на різних рівнях управління;  
органічне поєднання зниження витрат із високою якістю продукції;  
самостійне визначення підприємством форм внутрішнього обліку, контролю і звітності;

орієнтація на досконалі методики, сучасні технічні засоби і відповідне програмне забезпечення для виконання планових, облікових, контрольних та аналітичних розрахунків;

застосування бюджетного (кошторисного) методу управління витратами, що передбачає складання, організацію та контроль виконання бюджетів;

участь працівників в управлінні витратами;

оцінювання результатів діяльності структурних підрозділів на основі розроблених економічних показників [86, с. 72–73; 166].

Оскільки функціонування будь-якого підприємства визначається впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, це неминуче породжує різноманітні проблеми в системі управління витратами. У табл. 3.3 подано обліковий, економічний, технологічний, організаційний та аналітичний аспекти поточного стану системи управління витратами в сільськогосподарських підприємствах.

Як випливає з матеріалів табл. 3.3, рівень управління витратами в аграрних підприємствах залишається доволі низьким. Для вдосконалення процесів формування та управління витратами необхідно дотримуватися ряду ключових вимог: застосовувати системний підхід до управління витратами; інтегрувати систему управління витратами в загальну систему управління підприємством; забезпечити комплексний характер розробки та прийняття управлінських рішень; підтримувати високий динамізм управління; орієнтувати діяльність на стратегічні цілі розвитку підприємства; здійснювати управління витратами на всіх етапах життєвого циклу продукції; використовувати варіативні підходи під час підготовки окремих рішень; формувати ефективний прошарок власників; проводити зважену державну політику у сфері витрат підприємств.

Таблиця 3.3

**Узагальнююча характеристика системи управління витратами в  
сільськогосподарських підприємствах\***

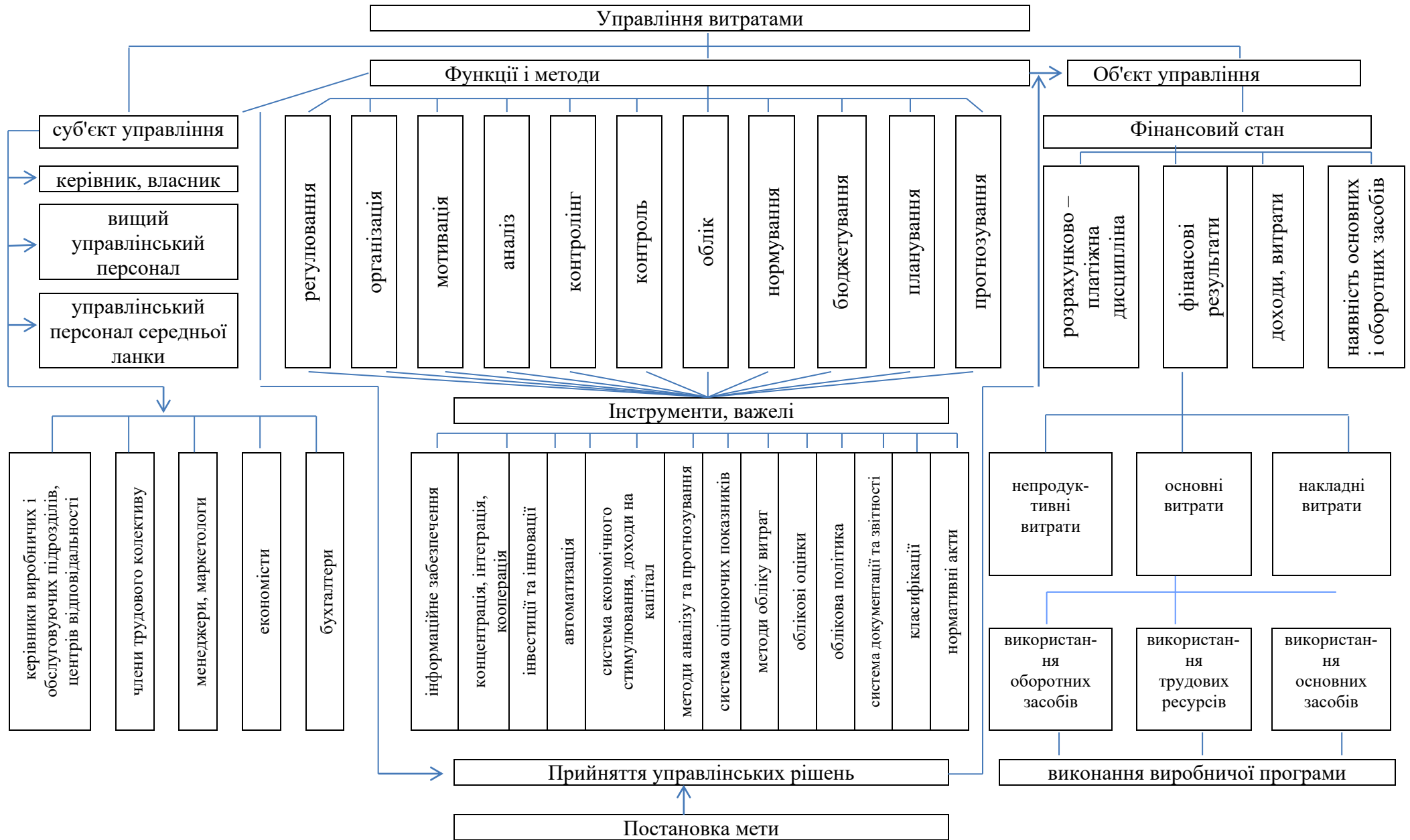
Функціонал 1	Вирішувані проблеми управління витратами 2
1.Облік витрат і калькулювання собівартості продукції	<p>Недосконалість розробки облікової політики. Відсутність облікової інформації про витрати, доходи і фінансові результати структурних підрозділів. Використання застарілих методів обліку витрат і калькулювання собівартості продукції. Різний підхід до складу витрат у бухгалтерському та податковому обліку. Використання невідповідних баз розподілу непрямих витрат. Необґрунтоване вирівнювання дохідності продукції за допомогою довантаження іншими витратами. Прийняття управлінських рішень без виділення релевантних витрат. Не виявляються і не аналізуються відхилення від заданих параметрів. Облікова інформація не завжди є своєчасною і достовірною. Заміна управлінського обліку обліком податковим. Не сформовано цілісної системи облікової інформації, яка задовольняє потреби управлінців всіх рівнів.</p>
2.Прогнозування, планування, аналіз витрат	<p>Не проводиться прогнозування витрат. Послаблення уваги плануванню. Великі відхилення фактичних витрат від нормативних. Не визначаються причини виникнення відхилень фактичних витрат від планових. Не виділяються центри відповідальності за обсяг витрат. Недосконалість аналізу структури витрат і чинників, що впливають на їх рівень. Відсутність аналізу впливу непрямих витрат на загальну суму витрат. Не проводиться аналіз динаміки витрат. Не визначені ключові показники оцінки ефективності витрат. Не розроблено форми внутрішньогосподарської звітності.</p>
3.Технологія виробництва і використання виробничих потужностей	<p>Значна частина витрат визначається погодними умовами та біологічними особливостями рослин і тварин. Висока питома вага застарілих і повністю зношених основних засобів. Велика трудомісткість, енергомісткість, матеріаломісткість продукції. Необхідність значних одноразових витрат капітального характеру для підвищення рівня технічної оснащеності. Необхідність екологізації виробництва. Використання застарілих технологій та їх недотримання.</p>

Продовження табл. 3.3

1	2
4.Організація системи управління витратами	<p>В організаційній структурі підприємства не виділяється окрема служба (відділ).</p> <p>Низький кваліфікаційний рівень працівників бухгалтерії та керівників структурних підрозділів.</p> <p>Недостатня оперативність прийняття рішень щодо зміни рівня витрат.</p> <p>Відсутність альтернативних варіантів прийняття управлінських рішень.</p> <p>Відсутність системи морального та матеріального заохочення працівників за зниження витрат.</p> <p>Не виявляються конкретні відповідальні за реалізацію управлінських рішень.</p> <p>Орієнтація системи управління витратами на короткостроковий період часу.</p> <p>Слабке матеріально-технічне забезпечення управління.</p> <p>Відсутність погодженості планування, обліку і аналізу.</p>
5.Економічний	<p>Невизначеність і нечіткість форм внутрішньогосподарських відносин з урахуванням власності.</p> <p>Не закріплено за структурними підрозділами майно і земля.</p> <p>Не формуються на рівні підприємства централізовані фонди і резерви.</p> <p>Не оформлено порядок взаємовідносин між структурними підрозділами.</p> <p>Не використовується внутрішньогосподарське ціноутворення.</p> <p>Не розроблені госпрозрахункові претензії.</p> <p>Не в повному обсязі проводяться виплати на доходи і майно.</p>

Щоб система управління витратами функціонувала результативно на рівні окремого підприємства, потрібно здійснити реорганізацію його організаційної структури з виокремленням у складі структурних одиниць центрів відповідальності; налагодити облік витрат за центрами відповідальності, місцями їх виникнення та видами продукції; застосовувати раціональні методи калькулювання і обліку витрат; виявляти та використовувати чинники економії ресурсів і зменшення витрат завдяки сучасному аналізу; розробити нормативи витрат усіх видів ресурсів відповідно до організаційно-технологічних умов виробництва; проводити оцінку та прогнозування кон'юнктури ринку продукції; посилювати рівень внутрішньогосподарських зв'язків, формувати внутрішньогосподарські ціни та систему господарських розрахунків; впроваджувати інструменти бюджетування і контролінгу; створювати систему мотивації персоналу до контролю та скорочення витрат; організувати постійний моніторинг за рівнем витрат і своєчасно вживати заходів щодо їх зниження.

Таким чином, проведені дослідження дають підстави стверджувати, що система управління витратами, як важлива складова механізму управління господарською діяльністю підприємства, являє собою складний і динамічний комплекс взаємопов'язаних елементів стратегічного та поточного управління витратами, спрямованих на досягнення визначених цільових орієнтирів. Саме тому до її змісту та структури слід підходити послідовно, систематизовано й комплексно. Управління витратами вимагає системного підходу до їх моніторингу, що забезпечує досягнення результатів відповідно до поставлених завдань. Використання системного підходу до управління витратами сприятиме підвищенню якості управлінських процесів і загальної ефективності господарської діяльності. На наш погляд, системне управління повинно передбачати цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління для реалізації визначених завдань. Важливо враховувати, що встановлення напрямів скорочення витрат і підвищення ефективності відбувається на всіх стадіях виробничого процесу — від закупівлі матеріалів та їх переробки до контролю на етапі випуску готової продукції та доставки її споживачеві. Тому рішення, пов'язані з витратами, охоплюють управління запасами, обсягами виробництва та продажу, асортиментом виготовленої продукції, її оновленням, а також інвестиційними процесами. З урахуванням викладеного можна дійти висновку, що система управління витратами — це комплекс методів і прийомів, інструментів та важелів впливу на процес формування витрат, спрямований на забезпечення максимальної їх ефективності в умовах відтворення, за постійного контролю їх рівня та стимулювання зниження [167] (рис. 3.2).



**Рис. 3.2** Архітектура системи управління ціновою конкурентоспроможністю в аграрному підприємстві\*

\*Власна розробка автора

Управління витратами має включати наступний базовий набір функцій: планування, прогнозування, нормування, облік, аналіз, контроль і регулювання витрат, мотивацію щодо зниження чи оптимізації їх рівня, а також організацію системи управління витратами.

Зміст планування як функції менеджменту підприємства полягає в обґрунтуванні цілей та маршрутів їх досягнення шляхом виокремлення комплексу завдань і робіт, визначення найдієвіших методів, способів і ресурсів усіх типів, потрібних для їх виконання, і формування взаємозв'язків між ними. Планування виступає опорною ланкою та організаційним стартом усього процесу реалізації цілей підприємства [168].

Деталізація перспективного планування здійснюється шляхом бюджетування, тобто задання короткострокового (поточного) рівня в межах загальної довгострокової стратегії. Бюджетування — це процес планування майбутніх операцій підприємства з оформленням їх у вигляді системи бюджетів [169, с. 290]. Бюджет — план у натуральних і грошових вимірах, який слугує інструментом управління доходами, витратами й ліквідністю підприємства та його підрозділів. Його складають у рамках формального процесу планування.

Прогнозування в управлінському циклі передує плануванню; його мета — наукове передвидіння напрямів розвитку виробництва й пошук рішень, що здатні забезпечити цей розвиток в оптимальному режимі [168]. Під час прогнозування використовують і набутий досвід, і поточні припущення щодо майбутнього для його контурування. Якісно виконаний прогноз дає цілісну картину майбутнього, що слугує опорою для планування.

Щоб виявити чинники ресурсозбереження та здешевлення витрат, на підприємстві розробляють норми витрат усіх видів ресурсів і праці. Установлені норми — це граничні витрати кожного ресурсу за конкретних організаційно-технологічних умов виробництва; їх застосовують у плануванні, визначають за попередніми розрахунками, даними обліку, контролю та аналізу фінансово-господарської діяльності [170].

Сутність обліку полягає у формуванні представлення про стан справ на підприємстві. Бухгалтерський облік забезпечує правдиве та об'єктивне вимірювання й відображення процесів відтворення у кількісних і якісних показниках. Вимірюючи різні грані відтворення, облік стає головним інструментом формування ефективної стратегії функціонування і розвитку підприємства як на короткостроковий, так і на довгостроковий горизонт. Він виступає базою для планування й аналізу виробничо-господарської діяльності з метою контролю та підвищення ефективності шляхом виявлення резервів [168].

У чинних нормативних актах, що регулюють облік відповідних об'єктів, дозволено кілька варіантів вирішення окремих облікових питань — новація в організації та веденні обліку. Тому кожне підприємство, виходячи з власних умов, обирає найбільш прийнятний підхід, фіксуючи його в обліковій політиці. На підставі облікових і звітних даних про стан та рух об'єктів і процесів здійснюють аналіз — проміжну ланку управлінського процесу між збиранням інформації та прийняттям рішень щодо оперативного регулювання виробництва і планування діяльності економічних суб'єктів. Порівнюючи фактичні витрати з нормативними, у процесі аналізу оцінюють роботу підрозділів щодо використання ресурсів, з'ясовують причини відхилень від планових показників і відповідно стимулюють працівників до їх зменшення. Для дослідження поведінки витрат з метою їх управління використовують такі методи: бухгалтерський, інженерний, метод максимально-мінімальних значень, графічний і регресійний аналіз. На практиці найчастіше застосовують бухгалтерський (метод аналізу рахунків), але він спирається на минулий досвід і може бути суб'єктивним, оскільки умови майбутнього відрізняються від минулого. Знівелювати ці недоліки допомагають математичні інструменти (наприклад, розрахунок точки беззбитковості), втім їх використання поки що рідкісне через недостатнє розуміння керівниками їх практичних можливостей.

Роль контролю як функції управління полягає у забезпеченні зворотного зв'язку всередині системи менеджменту. Його основний зміст — створити гарантії виконання планових рішень [168]. У складних умовах ринкової економіки зростає не лише роль управління, а й змінюється його структура та методики. Виникла потреба в окремій інтегративній системі, що поєднує традиційні підходи обліку, аналізу, нормування, планування і контролю. Єдина система здобуття, опрацювання й узагальнення інформації з прийняттям на її основі рішень коротко- і довгострокового характеру отримала назву «контролінг». Контролінг — це концепція системного управління підприємством, призначена забезпечити його довгострокову ефективну життєздатність [167, с. 237]. Нині контролінг краще опрацьований у методично-інструментальній частині оперативного блоку (контролінг витрат і результатів), тоді як питання управління інноваціями практично не висвітлюються. Власне інновації, за різними оцінками, містять 50–75 % потенціалу зростання ефективності [171, с. 2].

Регулювання — важливий елемент постановки цілей, вибору шляхів їх досягнення та визначення оптимальних варіантів рішень. Його функція полягає в ефективному підтриманні нормального перебігу виробничих процесів на підприємстві. Коли рішення приймають без систематичної підготовки, виникають інтуїтивні імпровізації — зазвичай за дефіциту інформації і безпосередньо перед впровадженням. Такий підхід зводить регулювання до деталізації вже ухвалених кроків і дання розпоряджень щодо їх виконання, тобто розглядає регулювання як частину планувального процесу [172].

Мотивація в контексті управління витратами — це стимулювання персоналу до ресурсозбереження або до оптимізації співвідношення «витрати/вигоди». Вона набуває особливої ваги за наявності власників майна та землі, які отримують доходи на земельні й майнові паї.

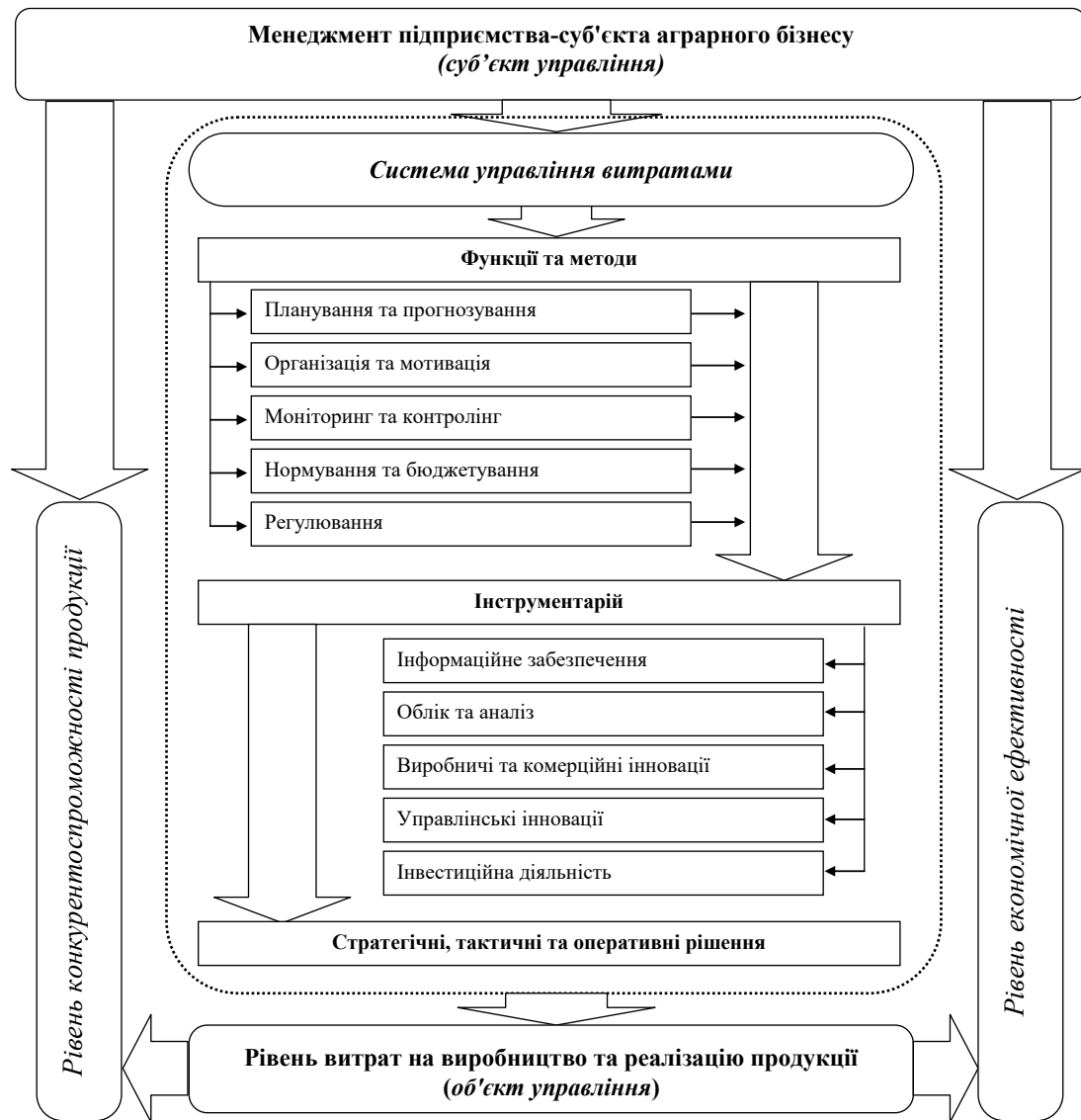
Функція організації передбачає формування організаційних умов для створення інформаційної бази та прийняттям стратегічних, поточних і

оперативних рішень щодо управління витратами; вона упорядковує діяльність керівника, менеджера та виконавців. Суб'єктами управління витратами виступають керівник, спеціалісти, менеджери, бухгалтери, очільники структурних підрозділів, безпосередньо члени трудових колективів, а також власники майнових і земельних паїв, які беруть участь у виконанні окремих функцій управління витратами.

Незалежно від конкретних стратегічних цілей кожне підприємство має, з одного боку, підтримувати сталу платоспроможність, а з іншого — зміцнювати й оновлювати матеріально-технічну базу. Тому центральними об'єктами у СУВ є витрати на виробництво продукції (робіт, послуг) у взаємозв'язку з фінансовим станом підприємства.

Механізм управління витратами включає відповідні важелі та інструменти, що істотно впливають на їх величину. Його конфігурація передбачає використання комплексу організаційно-технологічних і економічних заходів, скерованих на досягнення оптимального рівня витрат і підвищення доходності підприємства.

У дослідженні встановлено, що систему управління витратами слід розуміти як сукупність прийомів і способів, інструментів і важелів впливу на формування витрат, зорєнтовану на досягнення їх максимальної ефективності у процесі відтворення за умов постійного контролю рівня та стимулювання їх зниження. Зазначена система охоплює комплекс функцій планування, прогнозування, нормування, обліку, аналізу, контролю й регулювання витрат, мотивації, а також організаційні форми впливу менеджменту підприємства на рівень витрат, пов'язаних із здійсненням основної діяльності. Архітектуру та архітектоніку системи управління витратами визначено у формі, наведеній на рис. 3.2.



**Рис. 3.2. Система управління ціною конкурентоспроможністю аграрного підприємства**

Уточнення мети, кола завдань, засадничих принципів, методів і інструментарію системи управління витратами створює передумови для комплексного розв'язання питань їх дієвого контролю та спрямованого впливу на них, а також для досягнення цілей підвищення конкурентоспроможності, економічної результативності та фінансової стійкості підприємств. Водночас система управління витратами виступає наслідком інтеграції відповідного механізму управління до загальної системи менеджменту підприємства, тобто є її похідною. Попри конкретні стратегічні орієнтири, кожне підприємство має, з одного боку, забезпечувати постійну

платоспроможність, а з іншого — зміцнювати й оновлювати матеріально-технічну базу. Звідси випливає, що ключовими об'єктами менеджменту в межах системи управління витратами є рівень витрат на виробництво продукції у взаємозв'язку з фінансовим станом підприємства. Своєю чергою, механізм управління витратами охоплює відповідні важелі та інструменти, які істотно впливають на їх величину. Формування складу цього механізму передбачає застосування різноманітних організаційно-технологічних та економічних заходів, спрямованих на досягнення оптимального рівня витрат і зростання дохідності підприємств.

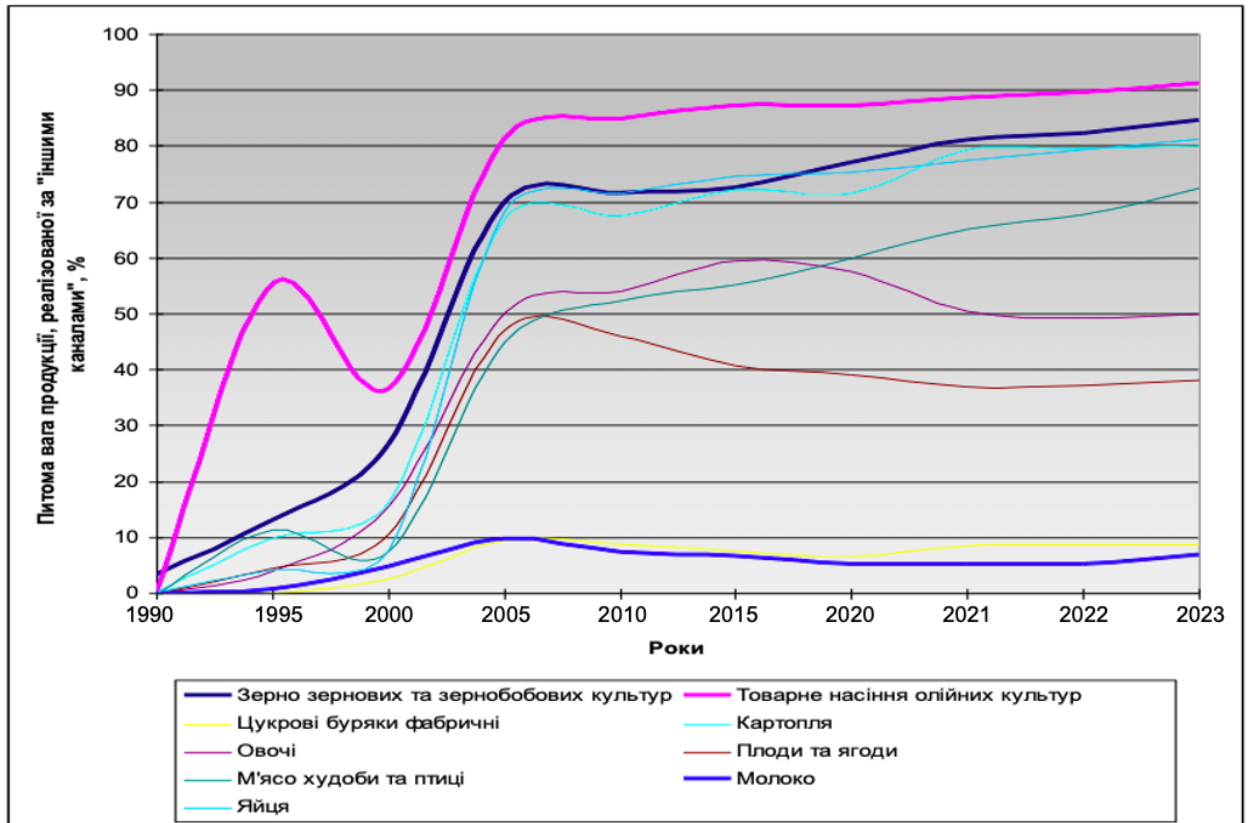
### **3.2. Реалізація цінових конкурентних переваг продукції та управління витратами аграрних підприємств на збут**

Розвиток внутрішнього ринку сільськогосподарської продукції зумовлював і надалі зумовлює коригування практик використання систем розподілу такої продукції. При цьому ключовою передумовою результативної збутової діяльності виробників є процедури прийняття управлінських рішень щодо добору та комбінування каналів розподілу продукції. Визначальними чинниками ухвалення й реалізації відповідних рішень виступають: по-перше, параметри ефективності здійснення комерційної діяльності; по-друге, можливості капіталізувати комерційні переваги постачальника; по-третє, дія суб'єктивних факторів, що формують поведінку керівників підприємств у конкретних ситуаціях ведення комерційних операцій.

У контексті обґрунтування рекомендацій щодо посилення узгодженості економічних інтересів учасників сфер виробництва та обігу доречно розглянути специфіку еволюції практичних підходів до організації розподілу сільськогосподарської продукції протягом усього пореформеного періоду.

Об'єктивним критерієм трансформації характеристик функціонування систем розподілу продукції аграрних підприємств на цільових ринках є, насамперед, зміни у структурі розподілу за каналами реалізації. З огляду на те, що продаж продукції переробним підприємствам, населенню та на ринку є окремими формами прямого збуту або побудови виробниками вертикальних маркетингових систем, вирішального значення набувають зрушення в питомій вазі обсягів продукції, реалізованої через посередницькі мережі, тобто комерційні ланцюги маркетингових посередників, які в межах чинної системи статистичної інформації відображаються як «інші канали». Отже, зміни у використанні «інших каналів» можуть слугувати індикатором застосування систем розподілу продукції (рис. 3.3).

Наведені на рисунку дані дають змогу виокремити провідну тенденцію трансформації систем розподілу: переорієнтацію від схем прямого збуту на ширше використання інфраструктурних елементів, що обслуговують сферу обігу продукції. Важливо підкреслити, що зазначена тенденція властива без винятку всім основним видам продукції і, відповідно, цільовим ринкам аграрних підприємств. Найбільш істотні зрушення спостерігаються у товарних сегментах зернових та олійних культур, картоплі, а також м'яса худоби і птиці, де зростання частки продукції, що реалізується через посередницькі мережі, за досліджуваний період дорівнює або майже дорівнює питомій вазі реалізації переробним підприємствам у 1990 році. Крім того, привертає увагу поява торговельних посередників навіть на ринках такої сировини, як цукрові буряки і молоко, що загалом нетипово для будь-якої господарської системи, адже формування ринкових систем розподілу цих видів продукції передусім має визначатися їх технологічними характеристиками.



**Рис. 3.3. Питому вага обсягу сільськогосподарської продукції, яка реалізується посередникам, в загальній структурі реалізації \***

\* За даними Державної служби статистики України

З метою глибшого висвітлення виявленої тенденції деформації систем розподілу нами проведено дослідження динаміки питомої ваги «інших каналів» упродовж усього періоду функціонування вітчизняного ринку сільськогосподарської продукції (табл. 3.3).

Опрацювання наведених даних дає підстави виокремити низку етапів трансформації систем розподілу аграрної продукції на внутрішньому ринку. Легко помітити, що узагальнююча траєкторія тенденції адекватно описується поліномом шостого степеня з коефіцієнтом детермінації 0,9841, друга похідна якого в окремий проміжок часу чотири рази змінює знак. Така поведінка кривої свідчить про послідовні зміни прискорення процесу і, відповідно, про чергування фаз його активізації та уповільнення.

Таблиця 3.3

**Періоди розвитку систем ринкового розподілу продукції  
сільськогосподарської продукції з 1990 р \***

Роки	Період	Значення першої похідної функції тренду зміни питомої ваги продукції, реалізованої посередникам	Значення другої похідної функції тренду зміни питомої ваги продукції, реалізованої посередникам
1990	Зародження ринку	1,31	2,87
1991		2,76	0,30
1992	Формування маркетингової інфраструктури	2,39	-0,84
1993		1,40	-1,00
1994		0,58	-0,57
1995	Накопичення капіталу в сфері обігу	0,35	0,14
1996		0,87	0,87
1997		2,04	1,43
1998		3,63	1,69
1999		5,30	1,60
2000		6,70	1,14
2001		7,49	0,41
2002	Інституційне структурування ринку	7,46	-0,48
2003		6,54	-1,33
2004		4,91	-1,86
2005		3,03	-1,77
2006		1,72	-0,64
2007	Домінування суб'єктів сфери обігу	2,24	1,97
2008		6,33	6,59
2009		16,28	13,80
2010		35,01	24,26
2011		36,18	26,32
2012		36,72	26,64
2013		37,27	26,96
2014		37,83	27,28
2015		38,40	27,61
2016		38,98	27,94
2017		39,56	28,27
2018		40,15	28,61
2019		40,76	28,96
2020		41,37	29,30
2021		41,99	29,65
2022		42,62	30,01
2023	43,26	30,37	

\* розраховано автором

Зазначене дозволяє висунути припущення про наявність п'яти етапів еволюції систем розподілу продукції на ринку сільськогосподарської продукції у 1990–2011 рр., а саме: період зародження ринку (1990–1991 рр.); період становлення (формування) маркетингової інфраструктури ринку (1992–1994 рр.); період акумулювання капіталу суб'єктами сфери обігу

(1995–2001 рр.); період інституційного структурування ринку (2002–2006 рр.); період безумовного домінування суб'єктів сфери обігу продукції (з 2007 р. до теперішнього часу).

Водночас для другого та четвертого етапів є характерною протилежна до загальної траєкторія: спостерігається тенденція до зменшення обсягів продукції, яку аграрні підприємства реалізували через посередницькі мережі, тобто по «інших» або «довгих» каналах збуту, і, відповідно, посилення використання прямих каналів реалізації.

До ключових процесів, що окреслювали період становлення ринку, насамперед належать інституційне оформлення учасників, які формують пропозицію та попит, а також первинне вибудовування каналів розподілу продукції. При цьому конфігурація систем збуту лише незначно відрізнялася від комбінацій каналів, що застосовувалися у дореформений час. Підтвердженням цього є лише помірне зростання обсягів продажу продукції посередникам. Об'єктивною причиною такого стану була недостатня міра функціонального становлення суб'єктів маркетингової інфраструктури ринку.

Другий період вирізнявся правовою легалізацією учасників сфери обігу, розвитком їхньої спеціалізації, а також набуттям процесами розподілу продукції певної структурованості. З одного боку, це створило передумови для дисбалансів у пропорціях результативності діяльності суб'єктів сфер виробництва та обігу; з іншого — сприяло формуванню прогресивних інститутів, установ і елементів інфраструктури ринку сільськогосподарської продукції. Власне, саме тоді було засновано більшість товарних бірж. За їх кількістю країна випередила розвинені держави: вже у 1998 році налічувалося 103 біржі на тлі того, що у світі функціонувало 50 товарних і 250 фондових бірж. Втім, біржова торгівля аграрною продукцією так і не отримала значного поширення через наростання концентрації капіталу між сферами виробництва та обігу, стрімке збільшення фінансових можливостей

учасників сфери обігу на наступних етапах розвитку ринку, а також домінування економічних інтересів торговельного сегмента.

Передумови для означених процесів реалізувалися у третьому періоді — 1995–2001 рр. У цей час істотно погіршилися показники ефективності аграрних підприємств: рівень збитковості виробництва й реалізації сільськогосподарської продукції коливався від 1% до 29,5, передусім за рахунок продукції тваринництва, збитковість якої у ті роки сягала 54,3%. Саме тоді відбулося переформатування наявних каналів розподілу, що проявилось майже триразовим збільшенням обсягів продажу продукції посередникам. Наслідками стали загострення впливу сезонних коливань цін, актуалізація давньої проблеми децентралізованого зберігання виробленої продукції, недостатній рівень розвитку внутрішньоринкової інфраструктури тощо — словом, усіх наявних нині обмежень ефективного функціонування виробників сільськогосподарської продукції. Тенденції перерозподілу доходів між суб'єктами сфер виробництва та обігу, що діяли в цей період, суттєво порушили пропорції ефективності у функціональних групах учасників ринку аграрної продукції, що призвело до відчутного нарощування концентрації капіталу в сфері обігу та деформації конкурентного середовища. Диференціація конкурентної ситуації за рівнями каналів розподілу нині стала об'єктивною ознакою сучасного національного ринку продукції аграрних підприємств і сформувала підґрунтя для маргіналізації економічних інтересів виробників. Вартує уваги й те, що деконцентрація аграрного виробництва, спричинена реформою 1999 року, виступила додатковим фактором спотворення конкурентної ситуації та поглиблення диспропорцій у результативності ключових груп учасників ринку. Четвертий етап (2002–2006 рр.) позначився наданням процесам ринкового розподілу продукції більш структурованого характеру за умов відносно стабільної реалізації економічних інтересів. При цьому наявність певних передумов для уповільнення темпів приросту обсягів продукції, закупівля якої у

товаровиробників контролювалася посередницькими організаціями, що ілюструється даними табл. 5.2, стала наслідком змін у менеджменті комерційної діяльності аграрних підприємств та вдалих спроб диверсифікації діючих систем розподілу шляхом раціоналізації каналів збуту. Процеси, типові для п'ятого етапу, що розпочався у 2007 році, склалися у новий перерозподіл економічних інтересів на користь суб'єктів сфери обігу. Питома вага обсягів реалізації, контрольованих посередницькими структурами, у 2009 році досягла 74% всієї проданої продукції, а нині — 98%. Фінансова криза 2008 року також підсилила позиції торговельних посередників завдяки вищій мобільності та кращому захисту їхнього капіталу порівняно з виробничим.

У контексті виокремлення наведених періодів розвитку систем розподілу продукції аграрних підприємств показовим є співставлення частки продукції, реалізованої посередникам, з показниками рентабельності виробництва та збуту (рис. 3.4).



**Рис. 3.4. Рентабельність виробництва і реалізації продукції сільськогосподарських підприємств і питома вага продукції, реалізованої посередникам в Україні в 1990-2017 рр.**

Результати співставлення переконливо свідчать, що зміни у структурі ринкового розподілу продукції аграрних підприємств корелюють зі змінами рентабельності виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції. При цьому немає підстав однозначно вважати, що першим є зрушення одного з порівнюваних показників, а другим — іншого, оскільки ефективність діяльності підприємства-товаровиробника визначається раціональністю обраної комбінації каналів розподілу та формується у процесі отримання фінансових результатів на збутовій стадії виробничо-комерційного циклу, а становлення й еволюція систем розподілу залежать від ступеня домінування економічних інтересів суб'єктів ринку, що опосередковуються під час формування політики виробничо-комерційної діяльності та зумовлюють певну ринкову поведінку. Отже, процеси, продемонстровані на рисунку, є взаємопов'язаними: без переваги економічних інтересів посередників і маргіналізації інтересів виробників сценарій деформації структури ринкового розподілу сільськогосподарської продукції відрізнявся б від того, який спостерігаємо на практиці.

Порівняння динаміки показників рентабельності виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції зі зрушеннями у структурі її розподілу підтверджує часовий зв'язок цих параметрів. Так, після завершення другого етапу розвитку систем розподілу продукції на ринку — тобто періоду формування маркетингової інфраструктури — і, відповідно, після досягнення певної концентрації торговельного капіталу та стихійного, зумовленого переважно економічними очікуваннями, оформлення каналів розподілу, ефективність діяльності аграрних підприємств істотно знизилася; більше того, протягом чотирьох років (1996–1999 рр.) виробництво сільськогосподарської продукції не приносило прибутку. Безумовно, до об'єктивних причин неефективності аграрного виробництва належали і деградація матеріально-технічної складової ресурсного потенціалу підприємств, і нееквівалентність обміну між продукцією та ресурсами

аграрної сфери, і наслідки загальноекономічної кризи. Водночас кожному з наступних періодів розвитку систем збуту відповідали діаметрально спрямовані зміни у динаміці рентабельності виробництва та реалізації продукції аграрних підприємств. Наведені дані демонструють: кожному етапу зростання питомої ваги продукції, що реалізується посередникам, у загальній структурі збуту відповідав спад ефективності діяльності товаровиробників. Найкращих результатів аграрні підприємства досягали тоді, коли середній рівень частки продукції, реалізованої через такі канали, не перевищував 10%, тобто у другому періоді — на стадії формування маркетингової інфраструктури цільових ринків збуту.

Поступове підвищення рентабельності виробництва й реалізації у періоди структуризації ринку та домінування суб'єктів сфери обігу свідчить, з одного боку, про адаптацію виробників до відносно стабільних комерційних умов здійснення діяльності, а з іншого — про часткове врахування посередниками економічних інтересів аграрних підприємств задля підтримання необхідних обсягів власних операцій.

Система ринкового розподілу продукції аграрного підприємства — це сукупність учасників ринку, об'єднаних спільною метою реалізації власних комерційних інтересів і відповідними зв'язками, що забезпечують доведення продукції від виробника до споживача, які у процесі своєї основної діяльності формують канали розподілу конкретних товарних позицій. Виходячи з такого визначення, аграрне підприємство виступає на ринку користувачем систем розподілу власної продукції, а конфігурація системи розподілу всього виробленого підприємством визначається номенклатурою випуску та доступними каналами її доведення до споживача. За функціональними та структурними ознаками системи розподілу можна класифікувати як недиференційовані, диференційовані та гібридні.

Під недиференційованими системами розподілу розуміємо такі, що ґрунтуються на виключному використанні каналу прямого збуту продукції

переробним підприємствам або експортерам. Вони є найбільш прийнятними для організації збуту таких видів продукції, як молоко, цукровий буряк тощо. Це зумовлено технологічними особливостями зберігання і використання відповідних видів сировини. Водночас такі системи можуть ефективно працювати і для інших продуктів за умови налагодження довгострокових прямих господарських зв'язків зі споживачами.

До диференційованих систем розподілу на ринку належать моделі, що включають складні, багаторівневі канали різної довжини. Застосовуючи їх, аграрні підприємства, як правило, комбінують реалізацію через розгалужені канали, прагнучи забезпечити стабільність і (або) ритмічність надходження грошових коштів.

Гібридні системи розподілу передбачають поєднання каналів прямого збуту з посередницькими мережами різної довжини. За таких умов підприємство-виробник має можливість варіювати обсяги реалізації за окремими напрямками з метою максимізації прибутку.

Ключовою ланкою відтворювального процесу аграрних підприємств є реалізація продукції — завершальний етап переміщення продукту із сфери виробництва у сферу споживання, якщо він призначений для продажу на кон'юнктурних ринках. Без етапу реалізації неможливе повторення процесу виробництва, оскільки збут виступає необхідною умовою відтворення в сільському господарстві.

Результативність організації виробничо-збутового процесу значною мірою залежить від повноти впровадження сучасних маркетингових інструментів. Це особливо важливо для аграрних підприємств, перед якими стоїть завдання побудови раціональних систем ринкового розподілу власної продукції.

Як зазначалося вище, останніми роками комерційні канали стали водночас основними і найменш організованими, впорядкованими та

прозорими, що не сприяє підвищенню ефективності діяльності аграрних підприємств.

Для більш глибокого аналізу розвитку збутових каналів необхідно мати повне уявлення про самі аграрні підприємства, кінцевих споживачів їхньої продукції, а також про інших учасників аграрного ринку.

П. І. Гайдуцький та П. Т. Саблук вважають, що систему збуту сільськогосподарської продукції має бути розвинуто та відрегульовано централізовано державою, як це практикується за кордоном у країнах із високорозвиненим сільськогосподарським виробництвом. Зокрема, у США 60% продукції, яку виготовляють фермери, реалізується через регульовані канали збуту [49, с.199].

Ефективне рух товару на ринку можливе за умови зниження собівартості продукції аграрних підприємств, тобто створення цінових конкурентних переваг.

Ситуація, що склалася у сфері результативності, негативно позначається на діяльності аграрних підприємств, адже не дозволяє повною мірою реалізувати стимулюючі функції та спонукає господарюючі суб'єкти до відступів від технологічних регламентів у процесі пошуку шляхів формування цінових конкурентних переваг за рахунок скорочення витрат.

Розвиток ефективних каналів збуту і вихід на нові ринки вимагає від аграрних підприємств певних витрат і зусиль з подолання проблем входу в структури розподілу продукції [16 с.23]. Проведені шляхом опитування 256 представників менеджменту аграрних підприємств Харківської області дослідження дозволили ідентифікувати основні проблеми, з якими стикаються аграрні підприємства в процесі розвитку своєї маркетингово-збутової діяльності, орієнтованої на зміцнення ринкових позицій і підвищення конкурентоспроможності на цільових ринках (табл. 3.4).

Найбільш актуальною для учасників опитування залишається проблема низьких закупівельних цін, які не забезпечують рівня ефективності збуту

продукції, достатнього для здійснення розширеного відтворення. Вона турбує 78% опитаних представників аграрних підприємств.

Дана проблема обумовлена як об'єктивними, так і суб'єктивними факторами. Необхідно відзначити, що ціни сільськогосподарської продукції знаходяться під дією безлічі різноспрямованих факторів і відчувають значні коливання. Особливо це стосується продукції рослинництва, насамперед, зерна, товарного насіння соняшнику, ріпаку. При цьому фінансовий стан вітчизняних споживачів не сприяє підвищенню попиту на вітчизняну продукцію, що, в значній мірі штучно, стимулює її експорт.

Таблиця 3.4

**Основні проблеми аграрного маркетингу і їх актуальність для аграрних підприємств України**

Проблема	Аграрні підприємства			
	Критична проблема, %	Значна проблема, %	Незначна проблема, %	Неідентифікована проблема, %
Неможливість формування комерційно-значимих товарних партій	22	40	32	6
Проблема транспортної логістики	35	36	28	1
Відсутність комерційних пропозицій закупівельних організацій	39	33	27	1
Складності пакування продукції	12	33	53	2
Асиметрія інформації про кон'юнктуру цільових ринків	26	34	38	2
Низький рівень попиту на продукції	52	22	24	2
Проблема складської логістики	54	32	13	1
Неприйнятність цінових пропозицій закупівельних організацій	90	7	2	1

\* складено автором за результатами опитування

Ключовою передумовою забезпечення цінової конкурентоспроможності продукції українських аграрних підприємств виступає проблема зберігання. 54% опитаних позначили її як критичну для господарств. Актуальність її розв'язання зумовлена потребою використовувати сезонні коливання цін на свою користь, щоб підвищувати рівень економічної ефективності та конкурентних позицій аграрних підприємств. У тісному зв'язку з цим перебуває й питання транспортування продукції, яке турбує понад третину респондентів.

Українські економісти П. Гайдуцький [49, с.203], П. Саблук [183, с.218], О. Шпичак [232, с.160] акцентують увагу на нееквівалентності обміну та дисгармонійному функціонуванні посередницьких структур, покликаних забезпечувати рух товару за умов узгодженого й справедливого ціноутворення. Зокрема, дослідження свідчать, що підприємства-товаровиробники беруть участь у розподілі лише однієї третини ринкової ціни, тоді як у зарубіжній практиці цей показник сягає близько 60–70% [209, с.107]. Означене висвітлює інфраструктурні вади, які перешкоджають підвищенню конкурентоспроможності українських аграрних підприємств.

Інфраструктура ринку сільськогосподарської продукції — це система суб'єктів та інституцій, що забезпечують зв'язок між структурними елементами ринку шляхом виконання функцій, пов'язаних із обслуговуванням процесів ринкового розподілу продукції, гармонійним перебігом розподільчих операцій, а також підтримкою кінцевого споживання. При цьому формування механізмів і створення умов для становлення, функціонування та розвитку ринкової інфраструктури є прерогативою держави. Саме державні інститути та інституції визначають стратегічні напрями і обґрунтовані моделі побудови та функціонування ринкової інфраструктури. Схематично інфраструктуру агропродовольчого ринку подано на рис. 3.6.

Запропонована організаційна система інфраструктурного забезпечення ринку агропродовольчої продукції покликана гарантувати ритмічний

товарообіг, узгодження інтересів його учасників, а також стабільність ринку. Суб'єктами цієї системи є широкий спектр підприємств і інших учасників з різною функціональною спеціалізацією.

Однією з ключових проблем національного ринку продукції аграрних підприємств залишається нерозвиненість біржової торгівлі. У країнах із розвинутою ринковою економікою саме біржа виступає центральною інституцією, що забезпечує гармонійне формування кон'юнктури товарного ринку. За таких умов відсутність бірж для них фактично означала б відсутність самого ринку.



**Рис.3.6. Система організації інфраструктурного забезпечення ринку продукції аграрних підприємств**

Ринкова інфраструктура агропродовольчого ринку України склалася так, що операційна активність посередницьких компаній та їхні взаємозв'язки з іншими учасниками сфери обігу сільськогосподарської продукції фактично підміняють функції, що притаманні біржовій торгівлі. Водночас малі обсяги продукції, які реалізуються із залученням біржових майданчиків, позбавляють аграрні підприємства можливості

використовувати широкий арсенал фінансових ресурсів, підходів і інструментів для захисту власних економічних інтересів у частині застосування схем форвардних, ф'ючерсних та опціонних угод. Це зменшує гарантії отримання економічних результатів основної діяльності, співмірних із завданнями розширеного відтворення авансованого капіталу, створює передумови для негативного впливу сезонних коливань цін, формує такі напрями інтеграційної взаємодії, що в підсумку погіршують ефективність і конкурентоспроможність підприємств-товаровиробників.

Функціонування вітчизняних агропромислових і товарно-сировинних бірж не задовольняє реальні потреби аграрного сектору. Частка продукції, яка проходить через біржові інструменти розподілу, не перевищує 7% у структурі товарообігу сільськогосподарської продукції, а отже практично не впливає ні на тренди ціноутворення, ні на гармонізацію економічних відносин між учасниками ринку.

Структурними одиницями товарних бірж виступають акредитовані брокерські фірми, чисельність яких станом на 1 січня 2014 року становила 573. Переважна більшість таких брокерських структур діє у форматі агроторгових домів. В інфраструктурі ринку саме агроторговельні будинки є ланкою, найбільш наближеною до аграрних підприємств. На початковій стадії свого розвитку вони сприяли спрощенню процедур і форм торгівлі сільськогосподарською та продовольчою продукцією, певному коригуванню конкурентної конфігурації цільових ринків збуту аграрної продукції, підвищенню їхньої конкурентоспроможності та результативності. Однак підвищена віддача торговельного капіталу компаній, що здійснюють закупівлю на ринку сільськогосподарської продукції, доволі швидко зумовила зміну ринкової поведінки агроторгових домів як суб'єктів ринку, примусивши їх інтегруватися у вже сформовані канали розподілу продукції та, відповідно, підлаштовуватися під наявні загальні тенденції ціноутворення, що нівелювало їхній конструктивний і позитивний вплив на зростання конкурентоспроможності та ефективності аграрних підприємств.

Сприяла цьому й та обставина, що понад третину товарообігу агроторгових домів припадає на зерно, а основними покупцями виступають великі зернотрейдери-експортери, які у взаємодії з названими ринковими суб'єктами, як правило, намагалися оминати біржову стадію розподілу, що призводило до непрозорості процесів ціноутворення. При цьому витрати обігу продукції, яка постачається через агроторговельні будинки, неспівставні з рівнем витрат на її виробництво; за умов деформованої системи ціноутворення це штучно підвищувало, і то значною мірою, ефективність функціонування торговельного капіталу порівняно з капіталом виробничим.

### **3.3. Інтеграція систем управління витратами в менеджмент цінової конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств**

Для забезпечення дієвості системи управління витратами необхідною є трансформація організаційної структури управління підприємством із виокремленням центрів відповідальності. На переконання Маляревського Ю. Д., Лабунської С. В., Безкоровайної Л. В., головний сенс створення центрів відповідальності полягає в більш чіткій організації контролю та регулювання витрат і доходів як управлінських функцій, а також у встановленні персоніфікованої відповідальності за рівень окремих витрат на підприємстві. Дослідники підкреслюють, що сутність відповідної процедури полягає у зіставленні фактичних результатів із запланованими (або нормативними), аналізі причин відхилень, визначенні відповідальних за ці відхилення та реалізації необхідних коригувальних заходів [138, с. 77].

Потреба поділу підприємства на центри відповідальності, своєю чергою, передбачає делегування управлінських повноважень окремим структурним підрозділам. Такий підхід беззаперечно сприяє оптимізації обліку, контролю та аналізу виробничої діяльності, однак, як свідчать

результати аналізу, у сільськогосподарських підприємствах він не набув широкого поширення. На практиці центри відповідальності, що нібито виокремлені в господарствах, здебільшого мають декларативний, формальний характер і не забезпечені чітко визначеними критеріями оцінювання.

Проблематику функціонування центрів відповідальності ґрунтовно розкрито в працях вітчизняних і зарубіжних економістів: Сука П. Л. [51], Морозової-Герасимович Н. А. [212], Бондар Т. О. [213], Хорнгрена Ч. Т., Фостера Дж. [58] та ін. Попри змістовність цих досліджень, у них недостатньо враховано специфіку діяльності аграрних підприємств у реальних умовах їх існування.

Опрацювання економічної літератури [58; 64; 66; 69; 214] дає підстави виокремити чотири найпоширеніші типи центрів відповідальності: центри витрат, центри доходу, центри прибутку та центри інвестицій (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Порівняльна характеристика центрів відповідальності\***

Центр відповідальності	Завдання управлінського обліку	Критерій оцінки діяльності центру	Фінансова відповідальність керівника центру	Управлінські повноваження керівника центру
Центр витрат	Вимірювання і фіксація витрат на вході в центр	Прямі витрати	За понесені витрати	Контроль за формуванням витрат та їх доцільністю
Центр доходів	Фіксація результатів діяльності центру на виході	Розмір виручки	За одержання доходів, але не за витрати	Контроль за одержанням доходів
Центр прибутку	Вимірювання і фіксація витрат на вході в центр, витрат всередині цього центру, кінцевих результатів його діяльності на виході	Розмір одержаного прибутку	Одночасно, як за доходи, так і за витрати	Прийняття рішень по всім питанням
Центр інвестицій	Вимірювання і контроль витрат і доходів центру, а також оцінка ефективності використання інвестицій	Ефективність використання інвестицій	За доходи і витрати центру, а також ефективність використання інвестованих в нього коштів	Прийняття власних інвестиційних рішень

\* розробка автора

Для сільськогосподарських підприємств найбільш доцільним є формування центрів витрат, центрів прибутку та центрів інвестицій. До центрів витрат варто відносити допоміжні та обслуговуючі виробництва, переважна частина продукції (робіт, послуг) яких споживається безпосередньо в межах підприємства; до центрів прибутку — ферми, ланки, бригади, а також промислові виробництва, що спроможні контролювати як власні витрати, так і випуск продукції.

В межах центрів відповідальності центри витрат доцільно розподіляти на центри технологічних витрат і центри дискреційних витрат. Центр технологічних витрат — це такий центр, у якому можливо встановити оптимальний взаємозв'язок між понесеними витратами та досягнутими результатами діяльності; натомість у центрі дискреційних витрат подібний зв'язок у кількісній формі визначити неможливо. Для сільськогосподарських підприємств до центрів технологічних витрат варто відносити допоміжні та обслуговуючі виробництва, тоді як до центрів дискреційних витрат — науково-дослідні лабораторії, що функціонують у господарстві. Щодо центру інвестицій, то за умов упровадження комерційного розрахунку ним може стати кожний економічно самостійний підрозділ, спроможний забезпечити умови розширеного відтворення та самофінансування [135, с. 367]. Критерієм виокремлення центрів відповідальності може слугувати й обсяг виробленої товарної продукції, що реалізується за межі підприємства. На думку Т. Г. Маренич [215], підрозділи, у яких частка товарної продукції становить не менше 70–75 % від валового випуску, доцільно трактувати як центри прибутку, тоді як підрозділи з рівнем товарності 25–30 % — як центри витрат.

Отже, перспективи підвищення результативності управління сільськогосподарським підприємством пов'язані з децентралізацією, одним із практичних векторів якої є створення центрів відповідальності. Водночас, як засвідчують результати обстеження, широкому впровадженню такого підходу сьогодні перешкоджають дефіцит облікових кадрів і недостатня

підготовка інших провідних фахівців, адже без використання облікових даних і належних професійних знань неможливо ані якісно контролювати перебіг виробництва, ані забезпечувати зростання його ефективності. Наразі для середнього за розміром сільськогосподарського підприємства оптимальною є часткова децентралізація обліку, виходячи з чого слід організувати й центри відповідальності. Такий формат є найбільш реалістичним, не потребує додаткових витрат і водночас забезпечує управлінців інформацією, достатньою для оперативного ухвалення рішень як на рівні окремих структурних підрозділів, так і підприємства загалом [216, с. 59].

Поділяємо позицію Т. Г. Маренич щодо того, що залежно від рівня самостійності структурних підрозділів децентралізація облікових функцій може відбуватися за такими напрямками:

у структурних підрозділах ведуть лише первинний і зведений облік. Синтетичний та аналітичний облік зосереджено в центральній бухгалтерії підприємства. Вона виконує функції нарахування та сплати податків, складання і подання фінансової, податкової та статистичної звітності. Підрозділи отримують інформаційні дані для використання чинників зростання прибутку;

виробничим і обслуговуючим колективам надається право ведення первинного, синтетичного та аналітичного обліку, а також складання балансу. Бухгалтерія підприємства відповідає за зведений облік по господарству, формує фінансову, податкову й статистичну звітність. Аналіз виробництва та фінансового стану здійснюється як на рівні підприємства, так і безпосередньо в підрозділах;

за повної економічної самостійності підрозділів фінансовий і управлінський облік у повному обсязі може бути переданий їм. Підприємство при цьому виступає як асоційований центр, а центральна бухгалтерія виконує відповідні координаційні функції [135, с. 385].

Для оцінювання результативності роботи всіх структурних підрозділів необхідна система показників, за допомогою яких можна здійснювати як поточну, так і підсумкову діагностику. На рівні підприємства така система у динаміці має передбачати визначення кінцевих (підсумкових) результатів використання праці, фондів, ресурсів, дохідності та окупності витрат: середньорічний дохід працівників; продуктивність праці; продуктивність і врожайність; фондівіддача та фондоозброєність; виручка, рентабельність, прибуток, валовий дохід; кількість збиткових підрозділів; кількість прибуткових підрозділів. Водночас досягти запланованих річних показників, наприклад, за умов постійних коливань цін на матеріальні ресурси та аграрну продукцію, без оперативного аналізу практично неможливо. Тому в процесі оперативного системного аналізу доцільно на визначену дату фіксувати фактичні значення і порівнювати їх із розрахунковими (плановими), а саме: коефіцієнт абсолютної ліквідності; забезпеченість власними оборотними коштами; врожайність і продуктивність; розрахунковий прибуток (збиток); економія (перевитрата) матеріально-технічних ресурсів; собівартість продукції; середній дохід працівника основної діяльності.

Оскільки первинні колективи товаровиробників є економічно самостійними одиницями підприємства, для них також потрібно визначити систему показників, що характеризують насамперед ефективність діяльності та можливості покращення фінансового стану. Природно, як і щодо підприємства в цілому, це потребує співставлення фактичних і планових значень. Тому на рівні підрозділів у динаміці розглядаються: обсяг валової продукції, врожайність, продуктивність, рентабельність, комерційний (госпрозрахунковий) дохід, фондоозброєність, собівартість продукції, розмір економічних санкцій, приріст майнових паїв. Із плановими показниками порівнюються: обсяг валової продукції, врожайність, продуктивність, комерційний дохід, собівартість і ціни реалізації, середній дохід працівника, економія (або перевитрата) матеріально-технічних ресурсів.

Комплексний підхід до оперативної оцінки діяльності первинних виробничих підрозділів і підприємства загалом, досягнення позитивних зрушень в економічній та фінансовій стабілізації значною мірою репрезентують якість прийнятої системи управління та економічних взаємовідносин як ключових складових удосконалення виробничих відносин у рамках сучасних агроформувань. До якісних індикаторів оцінювання системи управління, у тому числі витратами, належать: оцінка працівниками соціально-психологічного клімату на підприємстві; трудова активність і підприємливість; рівень взаємодії підрозділів із фінансово-економічними службами та підприємством у цілому; задоволеність працівників рівнем доходів; ступінь економічної самостійності підрозділів; рівень матеріальної відповідальності; наявність взаємних претензій; плинність кадрів; дисципліна; освоєння ресурсозберігаючих технологій; збільшення випуску екологічно чистої продукції; упровадження інноваційних проєктів.

На підприємствах слід налагодити раціональний документообіг і внутрішньогосподарську звітність, яка своєчасно забезпечуватиме керівників підрозділів інформацією, необхідною для ухвалення рішень, і не допускати дублювання даних у первинних і зведених документах. Визначення оціночних показників результативності роботи спеціалістів, керівників структурних підрозділів і трудових колективів допоможе запобігти негативному впливу контрольних процедур на мотивацію осіб, що беруть участь у виробництві. Внутрішньогосподарська (управлінська) звітність може бути запроваджена за рахунок удосконалення форм первинного та аналітичного обліку, впорядкування документообігу, налагодження потоків документів між підрозділами та центральною бухгалтерією. Водночас потрібні окремі форми управлінської звітності, що надавали б інформацію для контролю, аналізу та прийняття рішень щодо ефективності виробництва продукції, розвитку галузей, отримання доходів і прибутку. Бажано, аби їх заповнення не вимагало спеціальних знань. Так, для контролю за рівнем годівлі, якістю та структурою згодованих кормів — як одним із ключових

чинників впливу на продуктивність тварин — на фермах доцільно запровадити Звіт про використання кормів. Облік витрачених кормів ведеться у Відомості витрати кормів (ф. № ВЗСГ-9) та Журналі обліку витрати кормів (ф. № 35). Із позицій управлінського обліку ці документи не є достатньо оперативними, адже періодичність їх складання та подання — один місяць. Запропонований Звіт про використання кормів усуває цю ваду, оскільки строки звітування відповідають інформаційним потребам управлінців і можуть становити день, тиждень, декаду, місяць тощо. Крім того, його впровадження створює умови для організації на підприємстві ефективного контролю за раціональним використанням кормів, що займають найбільшу питому вагу в структурі витрат тваринницького виробництва.

Одним із першочергових завдань сьогодні є перехід сільськогосподарських підприємств і їх підрозділів на комерційний розрахунок. Комерційний розрахунок — це економічна категорія ринкової економіки, що відображає широке коло економічних відносин, які виникають у процесі продуктивного використання засобів виробництва, робочої сили, реалізації виготовленої продукції, надання послуг, розподілу й використання одержаного доходу; він передбачає розробку виробничої програми силами власників і в їх інтересах, самостійне визначення потрібних обсягів ресурсів та напрямів їх застосування, розпорядження заробленими коштами, укладання договорів. Мета комерційного розрахунку — забезпечити отримання максимального прибутку на авансований у виробництво капітал. Постійна підтримка інтересів власників через комерційний розрахунок дасть можливість раціональніше використовувати ресурси, зменшувати витрати, підвищувати прибуток і рентабельність [145, с. 5]. Важливо підкреслити, що в кожному підрозділі за умов комерційного розрахунку необхідні облік і контроль витрат та кінцевих результатів — прибутку, рентабельності, — що, у свою чергу, потребує реалізації відповідних організаційних заходів.

За перенесення товарно-грошових відносин безпосередньо у первинні структурні підрозділи постає питання обліку внутрішньогосподарських

взаємин. Для оформлення операцій за розрахунками між підприємством і підрозділами слід застосовувати субрахунок 683 «Внутрішньогосподарські розрахунки» [135, с. 385]. Для визначення фінансових результатів по підрозділах доцільно забезпечити окремий облік витрат і доходів як по підприємству, так і по його структурних одиницях, не допускаючи водночас перекручень фінансової звітності в цілому. Усі операції між підприємством і підрозділами мають оформлятися первинними документами на внутрішнє переміщення товарно-матеріальних цінностей. З огляду на те, що у структурних підрозділах взаємовідносини будуть будуватися на принципах купівлі-продажу, рух ресурсів внутрішньогосподарського обігу в обліку, за пропозицією Т. Г. Маренич, варто відображати як реалізацію (придбання) з відповідною фіксацією доходів (витрат) без ПДВ. Реалізація кормів, насіння, молодняку тварин, продукції для переробки та інших ресурсів усередині господарства може здійснюватися за цінами, узгодженими договорами. Підрозділи-споживачі, що купують таку продукцію, з метою недопущення штучного завищення собівартості власного випуску оприбутковують ресурси внутрішньогосподарського обігу за ціною без урахування прибутку, а різницю в його розмірі списують на фінансові результати діяльності відповідного структурного підрозділу [135, с. 386–387]. Подана методика відображення витрат і доходів первинних підрозділів, на нашу думку, сприятиме запровадженню системи внутрішньогосподарського обліку відповідно до вимог раціональної організації виробництва, сутності власності та господарського механізму, що ґрунтується на комерційному розрахунку. Це створює умови для безперервного моніторингу витрат і доходів та забезпечення найвищої окупності капіталу, авансованого у виробництво.

Серед організаційних складових підвищення рівня управління витратами важливе місце посідає внутрішній контроль, ефективному здійсненню якого сприяє нормативний метод обліку витрат. Застосовуються два підходи до встановлення нормативних витрат: перший передбачає аналіз фактичного використання матеріалів і праці, другий — розрахункове

визначення норм на основі технічного аналізу. Розрізняють основні, ідеальні та поточні норми, що характеризують відповідно: тенденцію ефективності виробництва окремих продуктів упродовж тривалого періоду; мінімально можливу величину витрат за ідеальних умов; досягнуті витрати на короткому відрізку часу. Загалом система управління витратами на основі норм охоплює: планування витрат за нормативами; документування витрат; списання витрат на рахунки бухгалтерського обліку за нормами; оцінку готової продукції та незавершеного виробництва за нормативною повною або частковою собівартістю; оперативне виявлення відхилень від норм для їхнього швидкого й ефективного використання управлінцями у впливі на виробництво. Отже, нормативне управління витратами більш прицільно впливає на формування собівартості й надає оперативнішу інформацію в ході здійснення виробничого процесу. Водночас цей метод у сільському господарстві не набув широкого поширення. Тому розглянемо інші системи управлінського контролю діяльності підрозділів підприємства, серед яких — система бюджетування.

Бюджет — це не лише кількісне відображення плану, а й інструмент регулювання та засіб контролю за його виконанням. Переваги цього підходу виявляються як у короткостроковому, так і в довгостроковому плануванні ресурсів підприємства й оцінюванні перспектив діяльності. Для сільського господарства бюджетування є водночас обов'язковим і трудомістким процесом, ускладненим багатогранністю виробництва, широкою номенклатурою продукції, швидкими змінами цін на матеріальні ресурси, а також дефіцитом висококваліфікованого персоналу, спроможного максимально точно скласти бюджети. За належної організації та науково обґрунтованого підходу бюджетування дає змогу врахувати технологічні особливості виробництва, асортимент продукції, собівартість виготовлення, відповідно до чого вести управлінський облік та аналізувати відхилення, контролювати норми витрачання ресурсів і грошові потоки; ставати вагомим важелем впливу на адміністрацію та персонал підприємства, стимулюючи їх

до досягнення запланованих цілей і кінцевих результатів. Існує чимало різновидів бюджетів, що застосовуються залежно від структури та розміру підприємства, розподілу повноважень, особливостей діяльності тощо. Опрацювання економічної літератури ([75; 217–222]) дало змогу сформувавши їх систематизовану класифікацію, наведену в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Класифікація видів бюджетів підприємства\***

Класифікаційна ознака	Вид бюджету
За тривалістю бюджетного періоду	Річний, квартальний, місячний, декадний, тижневий, денний
За строком планування	Короткостроковий, середньостроковий, довгостроковий
За технологією планування	Послідовний, ковзний
За рівнем планування	Часткові, зведені
За змістом показників	За витратами, за доходами, за прибутком
За методом розроблення	Гнучкі, статичні (фіксовані)
За способом складання	Бюджет від досягнутого, бюджет з нульової бази, з аналізом додаткових варіантів
За напрямом побудови	Згори вниз, знизу вгору, зустрічний
За рівнем деталізації	Укрупнений, деталізований
За способом розділення бюджетів	Індикативний, директивний
За способом обмеження грошових коштів	Постатейний, з часовим періодом
За відповідності ресурсної частини частині потреб	Збалансований, дефіцитний, профіцитний
За способом трактовки витрат	За функціями, за факторами виробництва
За видами витрат	Поточний, капітальний
За способом перенесення витрат на продукцію	Бюджет прямих витрат, бюджет накладних витрат
За впливом обсягу виробництва на рівень витрат	Бюджет постійних витрат, бюджет змінних витрат
За способом врахування витрат	Поелементний, постатейний, комбінований
За сферами діяльності	Фінансові, операційні, інвестиційні
За рівнем важливості	Основні, допоміжні, спеціальні
За об'єктом бюджетування	Бюджет бізнес-напрямків, бюджет центрів фінансової відповідальності, бюджет бізнес-процесів, бюджет проєктів

\* Складено автором за джерелами : [75; 217 – 222].

Загальний (зведений) бюджет — це узгоджений між усіма підрозділами або функціями комплексний план роботи підприємства в цілому. Він складається з двох базових блоків — операційного та фінансового бюджетів — а також низки допоміжних кошторисів.

Операційний бюджет відображає прогнозовані обсяги продажу й виробництва, які перетворюються на кількісні оцінки доходів і витрат для кожного структурного підрозділу підприємства. До складу операційного бюджету входить бюджетований звіт про прибутки, що формується на основі таких кошторисів, як бюджет продажу (реалізації), виробничий бюджет, бюджет товарно-матеріальних цінностей і бюджети різних операційних витрат [223, с. 67; 224, с. 90].

Фінансовий бюджет — це план очікуваних джерел надходження фінансових ресурсів і напрямів їх використання. До фінансових бюджетів зазвичай відносять: бюджет грошових коштів, бюджетний (прогнозний) баланс і план капіталовкладень [135, с. 247; 223, с. 67]. До допоміжних належать інвестиційний бюджет та бюджет руху дебіторської і кредиторської заборгованостей.

Починати складання операційного бюджету слід з розроблення бюджету продажів, де фіксуються такі показники: номенклатура продукції, що реалізується, її кількість, ціна за одиницю та загальна сума запланованого продажу. Паралельно з бюджетом продажів необхідно сформувати графік очікуваних грошових надходжень від реалізації продукції [135, с. 248].

Виробничий бюджет визначає кількість продукції, яку необхідно виготовити для забезпечення запланованого рівня продажів і запасів. Його складають у натуральних вимірниках з урахуванням виробничих потужностей, існуючих залишків і запланованих закупівель [225, с. 332]. На основі виробничого бюджету формують бюджети витрат на випуск запланованого обсягу продукції.

Відповідно до виробничої програми складається бюджет використання матеріалів — плановий документ, у якому визначаються кількість і номенклатура матеріалів, потрібних для виконання виробничого плану в бюджетному періоді. Вартість матеріалів розраховується, виходячи з обсягу випуску, норм матеріальних витрат на одиницю продукції та обраного методу оцінки запасів.

Плановий документ, що містить розрахунок кількості матеріалів, які слід придбати у бюджетному періоді, називають бюджетом придбання матеріалів [135, с. 249]. Оскільки при його складанні потрібно враховувати строки погашення кредиторської заборгованості, додатково на підприємстві має бути підготовлений відповідний розрахунок грошових виплат постачальникам.

Витрати на оплату праці, необхідні для виготовлення продукції (надання послуг) у бюджетному періоді, відображають у бюджеті прямих витрат на оплату праці. Його формують на підставі даних виробничого бюджету й установлених технологічних норм трудових витрат на одиницю продукції та тарифних ставок працівників відповідної кваліфікації.

Бюджет виробничих накладних (загальновиробничих) витрат — це плановий документ, що охоплює накладні витрати, пов'язані з процесом виготовлення продукції (послуг) у бюджетному періоді. Очікувані витрати на управління та обслуговування підприємства в цілому відображають у бюджеті загальногосподарських витрат (бюджеті адміністративних витрат). Бюджетований звіт про прибутки — форма фінансової звітності, підготовлена до початку звітного періоду, яка демонструє фінансовий результат запланованої діяльності.

Важливою для управління є інформація про очікувані виплати й надходження коштів за певний відрізок часу — бюджет грошових коштів. Такий бюджет містить прогноз майбутніх грошових потоків і дозволяє виявити періоди можливого надлишку або дефіциту ліквідності.

Ключові управлінські рішення щодо підвищення ефективності пов'язують із формуванням бюджетного балансу. Бюджетний баланс — форма фінансової звітності, що відображає майбутній фінансовий стан підприємства, який очікується внаслідок запланованих операцій. Його складають послідовно й системно на підставі балансу на початок бюджетного року, бюджетів операційних витрат і бюджету грошових коштів [135, с. 249–250].

За способом розроблення розрізняють гнучкі та статичні (фіксовані) бюджети. Гнучкий бюджет — це бюджет, перерахований на фактичний обсяг діяльності підприємства, з урахуванням запланованих (нормативних) показників доходів і витрат. Для його формування переглядають первісні планові дані та складають новий бюджет для досягнутого обсягу реалізації у звітному періоді. До гнучких бюджетів у сільському господарстві належать:

технологічні бюджети — згідно з технологіями вирощування аграрної продукції (рослинництво — різні варіанти обробітку ґрунту, сценарії врожайності тощо; тваринництво — використання натуральних кормів і кормів з добавками (премікси), різні рівні продуктивності тощо), зокрема:

- а) набір культур — для сівозміни (черговість висіву культур задля підвищення якості ґрунту та врожайності; вибір оптимальної комбінації);
- б) набір культур для вирощування — вибір варіанта виробництва найбільш доцільної й рентабельної продукції;

бюджети матеріальних витрат — план забезпечення матеріальними ресурсами у розрізі власних і купованих запасів (різні варіанти: витрати насіння, добрив за різних цін, видів, норм і залежно від типу продукції);

бюджети трудових витрат — план забезпечення трудовими ресурсами (різні варіанти: штатні працівники, сезонний персонал, порівняння витрат праці для вирощування різних культур) [226].

Фіксований бюджет не коригується залежно від зміни рівня ділової активності, тому його застосовують для планування частково регульованих витрат, що прямо не залежать від обсягу випуску. Статичний (фіксований) бюджет розраховують на конкретний рівень завантаження підприємства. Усі кошториси, що входять до зведеного бюджету, за своєю природою є статичними. Вирізняють такі різновиди фіксованих бюджетів: «від досягнутого», «з нуля» та проміжний варіант між підходами «від досягнутого» і «з нуля» [135, с. 252].

Практика свідчить, що на сільськогосподарських підприємствах або взагалі не запроваджують бюджетування, або застосовують лише окремі його

елементи. Тобто планування має локальний характер: плани (бюджети) складаються для окремих підрозділів або напрямів і не зводяться у єдиний документ по підприємству. Так, у ТОВ «Бета» Вовчанського району Харківської області, відповідно до технологій вирощування культур, готують бюджети з виробництва окремих видів продукції рослинництва (технологічні бюджети). Однак цього недостатньо для забезпечення керівництва вичерпною інформацією, своєчасної оцінки результатів діяльності господарства, оперативного реагування на зміни та прийняття ефективних рішень. На нашу думку, зазначені бюджети мають низку недоліків і потребують удосконалення. Зокрема, групи витрат доцільно доповнити витратами на оплату праці (у люд.-год. та грн), а поряд із вартістю використаного пального зазначати його обсяги в кількісних одиницях виміру. Крім того, технологічні операції варто структурувати за ключовими етапами вирощування культур (наприклад, основний обробіток ґрунту, передпосівний обробіток, сівба, догляд за посівами, збирання врожаю). Це підвищить ефективність організації планування на підприємстві та сприятиме досягненню цільових показників його діяльності.

Собівартість продукції — один із ключових економічних індикаторів ефективності роботи підприємства і, відповідно, показник якості управління витратами. На практиці планування й обліку визначають як собівартість усієї продукції, так і собівартість одиниці. У плануванні, обліку, аналізі собівартості окремих видів продукції вирішальне значення мають планова, прогнозна та фактична собівартість. Для цілей управління витратами найбільш практичний інтерес становлять виробнича собівартість і повна собівартість готової та реалізованої продукції.

За традиційної методики калькулювання неможливо правильно визначити собівартість того чи іншого виду продукції доти, доки не пораховано собівартість по інших галузях підприємства (виробничих і допоміжних), адже багато з них тісно взаємопов'язані. Відтак обчислення собівартості конкретного виду, спираючись на собівартість усіх інших,

зіштовхується з колом взаємозалежностей: кожна з них можна визначити лише після того, як обраховано першу. Тому за звичайного підходу, що спирається на фактичні собівартості внутрішніх послуг і напівфабрикатів, коректно оцінити собівартість конкретного виду продукції практично неможливо. Ми пропонуємо застосовувати принцип розрахункової собівартості. Розрахункова собівартість — це вартість продукції, отриманої в господарстві, з урахуванням усіх чинників виробництва за ринковими цінами. За такого підходу кожна галузь розглядають автономно, а собівартість формують на основі ринкових цін на всі матеріали, роботи та послуги, що використовуються або виробляються всередині господарства.

Переваги принципу розрахункової собівартості такі. По-перше, забезпечується отримання релевантної управлінської інформації, що сприяє ухваленню організаційних рішень. Порівнюючи собівартість продукції з фактичними витратами, можна визначити: рентабельність виготовлення потрібних допоміжних матеріалів «у себе» та доцільність замовлення аналогічних послуг/робіт «ззовні»; вигідність використання вироблених у господарстві допоміжних матеріалів у власному виробництві чи їх реалізації на сторону; які галузі найрентабельніші й потребують розширення, а які слід скоротити або припинити. Перекладання високої собівартості однієї галузі на іншу спотворює реальну картину і відтерміновує необхідні управлінські кроки. Якщо ж певний вид продукції не має сформованого ринку збуту — ринкову ціну можна апроксимувати за ціною найближчого замінника. Такий підхід застосовують за кордоном. За даними У. Янга, у Данії для оцінювання кормової цінності різних культур і добривної цінності гною та побічних продуктів рослинництва використовували умовні кормові одиниці та одиниці добрив [227, с. 117].

По-друге, принцип розрахункової вартості дозволяє аналізувати собівартість у межах окремої ділянки діяльності без обов'язкового повного перерахунку по всіх інших галузях. За традиційного підходу довелося б паралельно рахувати собівартість усього внутрішнього коопераційного

ланцюга, навіть якщо мета — оцінити лише один або кілька продуктів. Використання розрахункової собівартості знімає цю надмірність і дає змогу зосередитись на потрібній галузі.

Проведені дослідження засвідчили, що протягом аналізованого періоду значна кількість вітчизняних аграрних підприємств зазнавала збитків від основної діяльності, що унеможливлювало нормальне відтворення. Рівень економічної ефективності основної діяльності аграрних підприємств майже у 15 разів нижчий, ніж показники функціонування капіталу підприємств сфери оптової торгівлі сільськогосподарською продукцією. Це гальмує залучення інвестиційних ресурсів, розвиток інтеграційних процесів, нарощення економічного потенціалу товаровиробників і підвищення їх конкурентоспроможності.

У дисертації розроблено та апробовано методичний підхід до визначення конкурентного потенціалу аграрних підприємств. За критеріальну ознаку розвитку конкурентного потенціалу обрано ступінь адаптивності, тобто здатність збутової системи підприємства пристосовуватися до викликів цільового ринку за умови певного рівня розвитку власного виробництва. Співставлення отриманих співвідношень із фактичними економічними результатами діяльності аграрних підприємств доводить об'єктивне існування суттєвих викривлень їх економічних інтересів. Зокрема, обсяг доходів аграрних підприємств — безпосередніх виробників — становив лише третину від ціни кінцевого споживання їх продукції. Це не сприяє результативному та інтенсивному розвитку основної діяльності, однак зазначену проблему можна розв'язати завдяки інтеграції систем управління витратами в менеджмент конкурентоспроможності підприємств-товаровиробників.

Для забезпечення дієвості системи управління витратами необхідно інституціоналізувати в організаційній структурі управління підприємством центри відповідальності. Передача частини управлінських повноважень структурним підрозділам передбачає децентралізацію обліку, що може

відбуватися за такими напрямками: ведення первинного й зведеного обліку у структурних підрозділах, а синтетичного та аналітичного обліку і складання звітності — у центральній бухгалтерії; повний цикл облікових робіт аж до складання балансу — у підрозділах, а зведений облік і формування звітності — в бухгалтерії підприємства; ведення обліку в повному обсязі безпосередньо у структурних підрозділах. Водночас, залежно від специфіки діяльності та потенціалу підприємства, це дозволить раціонально здійснювати розроблення норм витрат усіх видів ресурсів за заданих організаційно-технологічних умов виробництва; упроваджувати прогресивні методи обліку витрат і калькулювання; формувати систему мотивації працівників до зниження й контролю витрат; налагодити моніторинг рівня витрат і виконання низки діагностичних процедур.

### **Висновки до розділу 3**

1. Доведено, що систему управління витратами в менеджменті цінової конкурентоспроможності продукції доцільно трактувати як інтегрований комплекс прийомів і способів, інструментів та важелів впливу на формування витрат, зорієнтований на досягнення їх максимальної результативності на підприємстві в процесі відтворення за умов постійного контролю їх рівня та стимулювання скорочення. Вона має охоплювати повний спектр функцій: планування, прогнозування, нормування, облік, аналіз, контроль і регулювання витрат, мотивацію, а також організаційні форми управлінського впливу. Чітке з'ясування мети, завдань, принципів, методів і інструментарію системи управління витратами забезпечує можливість комплексно розв'язувати проблеми їх дієвого контролю та керування, а також завдання підвищення конкурентоспроможності, економічної ефективності та фінансової стабілізації підприємств. При цьому система управління витратами виступає результатом інтеграції відповідного управлінського

механізму в загальну систему менеджменту підприємства і, отже, є її похідною.

2. Розроблено методичний підхід до оцінювання конкурентного потенціалу аграрних підприємств. Враховуючи, що середовищем реалізації конкурентного потенціалу є цільовий ринок їх продукції, на який вона потрапляє на збутовій стадії виробничо-комерційного циклу, систематизовано типи збутових систем аграрних підприємств і визначено ступінь їхньої адаптивності у разі змін конкурентної структури та кон'юнктурних характеристик зазначених ринків. При цьому як критеріальну ознаку розвитку конкурентного потенціалу обрано рівень адаптивності, тобто здатність збутової системи підприємства пристосовуватися до викликів цільового ринку за умови певного стану розвитку власного виробництва продукції.

3. Інтеграція системи управління витратами в систему менеджменту цінової конкурентоспроможності продукції аграрного підприємства передбачає здійснення таких процедур: виокремлення центрів відповідальності та розподіл зон відповідальності; організація обліку витрат у розрізі центрів відповідальності, місць їх виникнення та видів продукції; виявлення і використання чинників ресурсозбереження та зниження витрат; розроблення норм витрат усіх видів ресурсів за визначених організаційно-технологічних умов виробництва; упровадження раціональних методів обліку витрат і калькулювання; формування системи мотивації працівників до зменшення та контролю витрат; налагодження моніторингу рівня витрат і виконання комплексу діагностичних процедур.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення і отримане нове вирішення важливого наукового завдання обґрунтування теоретично-методичних та прикладних засад управління ціновою конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств. Отримані наукові результати дають можливість зробити наступні висновки теоретичного, методичного та прикладного характеру:

1. Узагальнення теоретичного базису управління витратами та дотримання належного для здійснення розширеного відтворення рівня конкурентоспроможності та економічної ефективності виробництва і реалізації продукції суб'єктів аграрного бізнесу дозволило розвинути наукове тлумачення сутності цінової конкурентоспроможності продукції, як сукупності властивостей продукції та здатностей товаровиробника підтримувати ціни пропозиції нижчі, ніж у конкурентів, з метою забезпечення гарантованого збуту необхідних обсягів продукції за запланованого, очікуваного або прогнозованого рівня економічної ефективності її виробництва і реалізації. Вказане забезпечується підтриманням адекватного завданням простого або розширеного відтворення авансованого капіталі рівня витрат на створення продукції, які здійснюються та контролюються підприємством-виробником в процесі здійснення основної діяльності. При цьому в дослідженні доведено, що витрати являють собою вартісне вираження використаних природних, матеріальних, нематеріальних та трудових ресурсів, які здійснюються та контролюються суб'єктом економічних відносин в процесі господарювання в контексті здійснення основної діяльності, дотримання на мікрорівні умов простого та розширеного відтворення, підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності продукції.

2. Виявлено економічні передумови та структурні тенденції конкурентного розвитку цільових ринків збуту продукції суб'єктів аграрного

бізнесу. Доведено, що за конкурентною структурою цільові ринки продукції аграрних підприємств доцільно класифікувати як ринки олігопсонії та монопсонії на рівні підприємства-товаровиробника. Така ідентифікація підтверджена застосуванням методичного підходу, заснованого на визначенні інтегрального показника конкурентного розвитку ринку для кількісної оцінки станів конкурентної структури та напрямів її трансформації, а також підходу, який дає змогу здійснювати інтегральну оцінку рівня конкурентоспроможності продукції та використовувати результати в управлінні витратами. Цей підхід передбачає оцінювання конкурентоспроможності шляхом співставлення ціни виробництва продукції, тобто рівня витрат на її створення, з ціною реалізації у певний момент часу на відповідному цільовому ринку.

3. Обґрунтовано та апробовано методичний підхід до формування стратегій управління ціновою конкурентоспроможністю сільськогосподарської продукції з урахуванням динаміки цільових ринків збуту та необхідності стабілізації розвитку аграрних підприємств як основних суб'єктів вітчизняного аграрного бізнесу. Підкреслено, що ключове значення у формуванні цінових конкурентних переваг має управління витратами в умовах технологічних і організаційних змін у виробництві. Зазначений підхід підкреслює взаємозалежність між рівнем конкурентоспроможності продукції та економічною ефективністю її виробництва і збуту.

4. Визначено особливості генезису конкурентних структур цільових ринків сільськогосподарської продукції та систем управління конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств на основі аналізу рівня їх взаємоузгодженості та адекватності. Доведено, що олігопсонічна структура конкурентних ринків істотно ускладнює процес підвищення конкурентоспроможності продукції та ефективності її виробництва і реалізації, вимагаючи від виробників впровадження програмно-цільових

підходів в управлінні витратами для створення цінових конкурентних переваг.

5. Сформульовано закономірності зміни рівнів конкурентоспроможності та економічної ефективності виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції підприємствами аграрного бізнесу через ідентифікацію конкурентних структур цільових ринків збуту та оцінку повноти реалізації економічних інтересів. Визначено, що ключовими напрямками прискорення розвитку аграрних підприємств є подолання інфраструктурного відставання в розвитку вітчизняного ринку сільськогосподарської продукції від інших товарних ринків та удосконалення систем управління витратами.

6. Встановлено, що у рослинництві зосереджена основна частина ресурсів, а витрати формуються під впливом короткострокової кон'юнктури та комерційних інтересів. Для оптимізації витрат у виробництві та реалізації продукції рослинництва необхідно впроваджувати інноваційні організаційно-технологічні заходи. Ефективний розвиток тваринництва потребує відновлення поголів'я, підвищення продуктивності та якості продукції, створення індустріальних комплексів, а також формування економічних умов, що стимулюють конкурентоспроможне виробництво. Розрахунки показали, що підвищення ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів на інноваційній основі, а також раціональне поєднання рослинництва і тваринництва в аграрних підприємствах Харківської області забезпечить зростання виробництва товарної продукції на 45 % і підвищення рівня рентабельності на 27 %.

7. Обґрунтовано визначення системи управління ціновою конкурентоспроможністю продукції як комплексу прийомів і методів, інструментів та важелів впливу на процес формування витрат виробництва, спрямованих на досягнення їх максимальної ефективності у відтворювальному процесі за умов постійного контролю та стимулювання зниження. Система повинна охоплювати функції планування, прогнозування,

нормування, обліку, аналізу, контролю та регулювання витрат, мотивації й організаційних форм впливу. Чітке визначення мети, завдань, принципів, методів та інструментів системи управління витратами дозволяє комплексно вирішувати завдання підвищення конкурентоспроможності, економічної ефективності та фінансової стабільності підприємств. При цьому вона є інтегрованим елементом загальної системи менеджменту підприємства.

8. Розроблено методичний підхід до оцінки конкурентного потенціалу аграрних підприємств, виходячи з того, що середовищем його реалізації є цільовий ринок продукції, на який вона надходить на збутовій стадії виробничо-комерційного циклу. Систематизовано типи збутових систем аграрних підприємств та визначено ступінь їх адаптивності до змін у конкурентній структурі та кон'юнктурі ринку. Критерієм розвитку конкурентного потенціалу обрано здатність збутової системи пристосовуватися до викликів цільового ринку за умов відповідного рівня розвитку виробництва.

9. Обґрунтовано, що інтеграція системи управління витратами в менеджмент підприємства аграрного бізнесу передбачає реалізацію таких процедур: виокремлення центрів відповідальності та розподіл повноважень; організація обліку витрат за центрами відповідальності, місцями їх виникнення та видами продукції; виявлення та використання чинників економії ресурсів і зниження витрат; розроблення норм витрат усіх видів ресурсів з урахуванням конкретних організаційно-технологічних умов виробництва; упровадження раціональних методів обліку витрат і калькулювання; створення системи мотивації персоналу до скорочення та контролю витрат; проведення моніторингу рівня витрат та виконання комплексу діагностичних процедур.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Aghion P., Howitt P. A Schumpeterian Perspective on Growth and Competition // *Advances in Economics and Econometrics*: D. Kreps ed. – Cambridge: Cambridge University Press. – 1997. – P. 279–317.
2. Амбросов В. Я. Оцінка конкурентоспроможності агроформувань / В. Я. Амбросов, Т. Г. Маренич // *Вісник ХНАУ : Серія "Економіка АПК і природокористування"*. – Х. : ХНАУ, 2009. – № 10. – С. 23 – 28.
3. Амбросов В. Я. Організаційна стратегія сільськогосподарських підприємств : монографія / Амбросов В. Я. – Харків : ХНТУСГ, 2009. – 316 с.
4. Амбросов В. Я. Зібрання наукових праць. Т. 5 Економічні умови відтворення сучасних агроформувань. / В. Я. Амбросов. – Х.: ННЦ ІАЕ, 2010. – 477 с.
5. Амбросов В.Я. Ефективність використання факторів розширеного відтворення в аграрному секторі / В. Я. Амбросов // *Економіка України*. – 2009. – № 1. – С. 67 – 73
6. Амбросов В.Я. Наукові положення удосконалення економічного і господарського механізмів розвитку сільського господарства / В. Я. Амбросов, Т. Г. Маренич // *Економіка АПК*. – № 10. – 2005. – С. 14-19.
7. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз: [монографія] / В.Г. ук. – [2-ге вид., без змін]. – К., 2006. – 292 с.
8. Bain J.S. *Barriers to New Competition*. – Cambridge: Harvard University Press, 1956.
9. Bain J.S. *Industrial Organisation*. – N.Y.: Wiley&Sons, 1968.
10. Bain J.S. Relation of Profit Rate to Industry Concentration: American Manufacturing, 1936–1940 // *Quarterly Journal of Economics*. – 1951. – August. – Vol. 65. – P. 293–324.
11. Baumol W.J. *Welfare Economics and the Theory of the State*. – 2<sup>nd</sup> ed. –

Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1965.

12. Baumol W.J., Panzar J., Willig R. Contestable Markets and Theory of Industry Structure. – N.Y., 1982.

13. Blume LE, Easley D, Kleinberg JE. Trading networks with price-setting agents. *Games and Economic Behavior* 2009;67(1):36-50.

14. Boléat M. Managing Trade Association. Trade Association Forum first published in Great Britain in 2003 by Trade Association Forum Centre Point 103 New Oxford Street London WC1A 1DU; 2003.

15. Booms B.H., Bitner, M.J. Marketing strategies and organization structures for service firms, in Donnelly, J.H. and George, W.R. (Eds), *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, IL, 1981. pp. 47–51.

16. Borden N.H. The Concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research*, 1964. № 24 (4), pp. 7-12.

17. Branson, Robert E., and Douglass G. Norvell. *Introduction to Agricultural Marketing*. New York: McGraw-Hill Book Co., 1983, 521 p.

18. Brunner G.C. The marketing mix: time for reconceptualization”, *Journal of Marketing Education*, 1989. Vol. 11, Summer, pp. 72–75.

19. Caves R.E., Barton D.R. *Efficiency in US manufacturing Industries*. – Cambridge, Mass.: MIT Press, 1990.

20. Саблук П. Аграрна економіка і політика в Україні: підсумки минулого та погляд у майбутнє: науково-популярні нариси у трьох томах / Саблук П. – К. : Інститут аграрної економіки, 2001 – Т. II : Аграрна економіка в умовах демократичного державотворення. – 484 с.

21. Саблук П.Т. Економічний механізм АПК у ринковій системі господарювання / П.Т. Саблук // *Економіка АПК*. – 2007. - № 2. – с. 3-10.

22. Саблук П.Т. Економічний механізм АПК у ринковій системі господарювання / П.Т. Саблук // *Економіка АПК*. – 2007. - № 2. – с. 3-10.

23. Савощенко А.С. Інфраструктура товарного ринку: Навч. посіб. / А.С. Савощенко. — К.: КНЕУ, 2005. — 336 с.

24. CGS Survey Reveals ‘Sustainability’ Is Driving Demand and Customer

Loyalty. URL: <https://www.cgsinc.com/en/infographics/CGS-Survey-Reveals-Sustainability-Is-Driving-Demand-and-Customer-Loyalty>.

25. Сільське господарство [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

26. Clark J.M. Competition as a Dynamic Process. – Washington: Brookings Institution, 1961.

27. Clark J.M. Towards a Concept of Workable Competition // American Economic Review. – 1940. – Vol. 30. – P. 241–256.

28. Coase R. Policy Issues and Research Opportunities in Industrial Organization // Economic Research: Retrospective and Prospect, NBER General Series. – 1972. – № 96. – Vol. 3.

29. Comanor W., Leibenstein H. Allocative Efficiency, X-Efficiency and the Measurement of Welfare Losses // *Economica*. – 1969. – Vol. 36. – P. 304–309.

30. Connected commerce. URL: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/connected-commerce-report.pdf>

31. Cooter R. D. The Theory of Market Modernization of Law // 16 International Review of Law and Economics. – 1996. – № 141.

32. Соловійов І.О. Агроримаркетинг: системна методологія, реалізація концепції : [монографія] / І. О. Соловійов. – Херсон: Олди-плюс, 2008. – 344с.

33. Стігліц Дж. Економіка державного сектора. – К.: Основи, 1998. – 854 с.

34. Стратегічна організаційно-економічна реструктуризація аграрного сектора: організаційно-територіальний аспект [колективна монографія] / Турченко М.М., Красноручький О.О., Власенко Т.В та ін.. ; За ред. М.М. Турченка. – Харків: «Едена», — 2008. – 320 с. (автором обґрунтовано теоретико-методичні основи підвищення ефективності збутової діяльності аграрних підприємств на основі врахування їх товарної спеціалізації).

35. Сук П. Л. Облік виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції в умовах ринку: методологія і практика / Сук П. Л. – К., 2007. – 330 с.

36. Dasgupta P., Stiglitz J. Industrial Structure and the Nature of Innovative Activity // *Economic Journal*. – 1980. – № 90.
37. Dasgupta P., Stiglitz J. Industrial Structure and the Nature of Innovative Activity // *Economic Journal*. – 1980. – № 90.
38. Denison E.F. Trends in American Economic Growth, 1929. – 1982. – Washington: Brookings, 1985.
39. Dibb S., Simkin L., Pride W.M., Ferrell O.C. Marketing: Concepts and Strategies, 3rd European ed., Houghton Mifflin, Boston, MA, 2001; 876 p.
40. Drucker P.F. The Practice of Management, Harper and Row, New York. 1954. 404 p.
41. Extra-EU trade in agricultural goods. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Extra-EU\\_trade\\_in\\_agricultural\\_goods](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Extra-EU_trade_in_agricultural_goods)
42. Ferrell OC, John F, Linda F. Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases. Boston: Houghton Mifflin Company. 2008.
43. Forest M. «Jak komunikovat se zákazníkem». Praha: Computer Press, 2000.
44. Franz Schmaunz Buchführung in der Landwirtschaft / Franz Schmaunz , BLB Verlagsgesellschaft mbH, München, 1998, 264 s.
45. Frey, A.W. (1961), Advertising, 3rd ed., The Ronald Press, New York, NY.
46. Friedman J. Oligopoly Theory / J. Friedman. – Cambridge, 1989., c. 9.
47. Friedman M. A comparison of corporate social responsibility (CSR) practiced with employees in Chinese and Multinational private Financial Intermediation and Accounting companies in China. 1962.
48. Fullerton R. A. How Modern is Modern Marketing? Marketing's Evolution and the Myth of the "Production Era". *J. Market.*, 1988; 52: 108 – 125.
49. Gellhorn E., Kovacic W.E. Antitrust Law and Economics in a nutshell. – St.Paul, Minn: West Publishing Co, 1994. – 520 p.
50. Gellhorn E., Kovacic W.E. Antitrust Law and Economics in a nutshell. –

St.Paul, Minn: West Publishing Co, 1994. – 520 p.

51. Global Trade Update May 2020. [https://unctad.org/system/files/official-document/ditcinf2020d2\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditcinf2020d2_en.pdf).

52. Global Trade Update May 2020. [https://unctad.org/system/files/official-document/ditcinf2020d2\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditcinf2020d2_en.pdf).

53. Gronroos Ch. A Service Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*. 1984. Vol. 18. N 4. P. 36-44.

54. Gronroos Ch. A Service Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*. 1984. Vol. 18. N 4. P. 36-44.

55. Gronroos Ch. From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *I Management Decision*. 1994. Vol. 32. N 2. P. 4-20.

56. Gulcin Ozkan. COVID-19 recovery: some economies will take longer to rebound – this is bad for every one URL: <https://theconversation.com/covid-19-recovery-some-economies-will-take-longer-to-rebound-this-is-bad-for-everyone-162023>.

57. Gummesson E. The new marketing – developing longterminter active relationships. *Long Range Planning*. 1987. Vol. 20. No. 4, pp. 10–24.

58. Harberger A. Monopoly and Resource Allocation // *American Economic Review*. – 1954. – Vol. 44. – P. 77–87.

59. Harrell GD, Frazier GL. *Marketing: Connecting with customers*. Prentice Hall, Business and Economics; 1999.

60. How certain are the United Nations global population projections? December 2019. No. 2019/6 [https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/popfacts/PopFacts\\_2019-6.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/popfacts/PopFacts_2019-6.pdf)

61. Hunt S.D. *A General Theory of Competition*. – London, 2000.

62. Іванов Ю. Б. Конкуренція як чинник розвитку ринку товарів та послуг /Ю. Б. Іванов // *Регіональні перспективи*. – 2003. – №9 – 10 (34-35). – С. 98-99.

63. J. Paul Peter, James H. Donnelly. Marketing Management: Knowledge and Skills. 6<sup>th</sup> edition. Burr Ridge, IL : Irwin / McGraw Hill, 2001.
64. Jackson B. B. Winning and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relationships. Lexington, MA, 1985.
65. Jamie Johnson. The 15 Best E-Commerce Marketing Tools. URL: <https://www.business.com/articles/best-ecommerce-marketing-tools>.
66. Jean-Marc Bellaiche. Impact of Coronavirus on Commerce: Consumers Settle Into Quarantine. URL: <https://contentsquare.com/blog/impact-of-coronavirus-on-ecommerce-consumers-settle-into-quarantine>.
67. John R. Walker. Introduction to Hospitality. 6/E: Prentice Hall. 2012. 608 p.
68. Jorde T.M., Teece D.J. Rule of Reason Analysis of Horizontal Arrangements: Agreements Desined to Advance Innovation and Commercialize Technology // Antitrust Law Journal. – 1993. – Vol. 61. – P. 573–587.
69. Keith RJ. ‘The marketing revolution’, J. Market., 1960, № 24(3), pp. 35-38.
70. Keller K. Strategic Brand Management. Building, Measuring and Managing Brand Equity. Englewood Cliffs: Prantice-Hall. 1998.
71. Kotler P, Armstrong G, Wong V, Saunders J. Principles of Marketing. London: Prentice Hall. 2008. C. 315.
72. Kotler P, Armstrong G. Principles of Marketing. 12th Edition. Upper Saddle River: Pearson Education Inc. 2008.
73. Kotler P, Keller KL. Marketing Management, Pearson Education International, London. 2009.
74. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. Pearson, 2014 716 p.
75. Kühnau, C., Reinke M., Blum, P. and Brunnhuber, M. Standortfindung für Windkraftanlagen im Naturpark Altmühltal. Erstellung eines Zonierungskonzepts. Naturschutz und Landschaftsplanung. 2013. № 45. C. 271-278.
76. Lazer, W., Culley, J.D. and Staudt, T. “The concept of the marketing

mix”, in Britt, S.H. (Ed.), *Marketing Manager’s Handbook*, The Dartnell Corporation, Chicago, IL, 1973, pp. 39–43.

77. Leibenstein H. – X-Inefficiency Xists – Reply to an Xorcist // *American Economic Review*. – 1978. – March. – Vol. 68. – P. 203–211.

78. Lenskold J. *Pomiar rentowności inwestycji marketingowych* / James Lenskold. Krakow: Oficyna Ekonomiczna, 2004. 237 p.

79. Levit T. *The Globalisation of Markets* // *Global Marketing Management: Cases and Readings* Reading, MA. 1995. P. 10-29.

80. Levitt T. “Marketing Myopia”. *Harvard Bus. Rev.*, 1960, № 38(4), pp. 45-56.

81. Littlechild S. *Misleading Calculations of the Cost of Monopoly Power* // *Economic Journal*. – 1981. – Vol. 91. – P. 94–109.

82. Mason E. *The Corporation in Modern Society*. – Cambridge., Mass.: Harvard University Press, 1959.

83. Mc Carthy, E.J. *Basic Marketing, a Managerial Approach*. Richard D. Irwin, Homewood, IL. 1964, c. 38.

84. McGee LW, Spiro RL. “The Marketing Concept in Perspective”, *Business Horizons*, May – June 1988; pp. 40 - 45.

85. Migrant workers and the COVID-19 pandemic URL: <https://www.fao.org/3/ca8559en/CA8559EN.pdf>

86. Miller K.E., Layton R.A. *Fundamentals of Marketing*, 4th ed., McGraw-Hill. 2001; 856 p.

87. Mohammed Rafiq, Pervaiz K. Ahmed. Using the 7Ps as a generic marketing mix: An exploratory survey of UK and European marketing academics. *Marketing Intelligence & Planning*. 1995. 13(9) pp. 4–15. URL: [https://www.researchgate.net/publication/247624673\\_Using\\_the\\_7Ps\\_as\\_a\\_generic\\_marketing\\_mix\\_An\\_exploratory\\_survey\\_of\\_UK\\_and\\_European\\_marketing\\_academics](https://www.researchgate.net/publication/247624673_Using_the_7Ps_as_a_generic_marketing_mix_An_exploratory_survey_of_UK_and_European_marketing_academics)

88. Moor G.F *The Death of Competition*. – London, 1996.

89. Nelson P. Advertising as Information, *Journal of Political Economy*,

Vol. 83, pp. 729-754, 1974.

90. Nelson R., Winter S. An Evolutionary Theory of Economic Change. – Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1982.

91. Nestle. Офіційний сайт: <https://www.nestle.ua/>

92. Nguyen T., Vijay G., Berry R. Searching and bargaining with middlemen. 51st Annual Allerton conference on communication; 2013.

93. Основи організації сільськогосподарського ринку / [Саблук П.Т., Карич Д.Я., Коваленко Ю.С.]. – К.: ННЦ «ІАЕ», 1997. – 188 с.

94. Основи економічної теорії: навч. посібник / [за ред. В. О. Білика, П. Т. Саблука]. – К. : Інститут аграрної економіки, 1999. – 467 с.

95. Остапенко Р.М. Стратегія розвитку виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств / Р.М. Остапенко // Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. Вип. 84. – Харків: ХНТУСГ. – 2009. – С. 233-238

96. Осташко Т. О. Сільське господарство в умовах СОТ і ЄС. / Т. О. Осташко. – К.: Інститут сільського розвитку, 2005. – 72 с.

97. Осташко Т.О. Ринкова трансформація аграрного сектора [монографія] / Тамара Олексіївна Осташко. — К.: Фенікс, 2004. — 280 с.

98. Обґрунтування технологій і нормативної собівартості виробництва продукції рослинництва/ [Мазоренко Д.І., Мазнев Г.Є., Красноручський О.О. та ін.] ; за ред. Д.І. Мазоренка, Г.Є. Мазнева. — Харків: Вид-во «Міськдрук», 2010. — 147 с.

99. Олійник О. В. Класифікація витрат підприємства / Олійник О. В.// Вісник Житомирського інженерно-технологічного інституту – 2001. – № 14. – С. 146 – 152.

100. Олійник О. В. Циклічність відтворювального процесу в сільському господарстві : монографія / Олійник О. В.– Х., 2005. – 322 с.

101. Онегіна В. М. Державне регулювання цін і доходів сільськогосподарських товаровиробників : монографія / Онегіна В. М. – К. : ННЦ "ІАЕ", 2007. – 590 с.

102. Онегіна В.М. Державне регулювання цін і доходів

сільськогосподарських товаровиробників [монографія] / Вікторія Михайлівна Онегіна. – К.: ННЦ ІАЕ, 2007. – 590 с.

103. Охріменко І. В. Витрати та собівартість сільськогосподарської продукції в регулюванні економічних відносин сільськогосподарських підприємств : монографія / Охріменко І. В. – К. : В-во "Логос", 2009. – 338 с.

104. Охріменко І. В. Проблеми реформування методик вимірювання витрат та визначення собівартості в сільському господарстві / І. В. Охріменко // Агроінком. – 2009. – № 5 – 8. – С. 42 – 46.

105. Parry M., Rosenzweig C., Iglesias A., Livermore M., Fischere G. Effects of climate change on global food production under SRES emissions and socioeconomic scenarios. International Institute of Applied Systems Analysis, Laxenburg, Austria Global Environmental Change 14. 2004; pp. 53–67.

106. Passioura J. The drought environment: physical, biological and agricultural perspectives. Journal of Experimental Botany. 2006;58(2):113–117.

107. Радецька Л. П. Управлінський облік : навчальний посібник / Радецька Л. П., Овод Л. В. – Хмельницький : ХДУ, 2004. – 275 с.

108. Porter M.E. The Current Competitiveness Index: Measuring the Economic foundations of Prosperity // Global Competitiveness report 2000. – Geneva: World Economic Forum, 2000.

109. Розвиток секторів і товарних ринків України /За ред. проф. В.О. Точиліна. – Ужгород: ІВА, 2001. – 400 с.

110. Reisman David A. Adam Smith on Market and State. Journal of Institutional and Theoretical Economics JITE. Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft. Vol. 154. 1998.

111. Renaghan L.P. A new marketing mix for the hospitality industry. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 1981. August. pp. 31–55.

112. Ries A., Trout J. Positioning: The Battle for Your Mind. N.Y., 1982.

113. Roosta A, Ebrahimi A, Venous D. Marketing Management. Publication of Samt; 2007.

114. Schiffmann LG, Kanuk LL. Consumer Behaviour, Pearson

International Edition, New Jersey. 2009.

115. Schmidt K.M. Managerial Incentives and Product Market Competition // Review of Economic Studies. – 1997. – Vol. 64. – P. 191–213.

116. Sherer F. Market Structure and the Employment of Scientist and Engineers // American Economic Review. – 1967. – Vol. 57. – P. 524–531.

117. Solomon A. Keelson. The Evolution of the Marketing Concepts: Theoretically Different Roads Leading to Practically Same Destination! Online Journal of Social Sciences Research Volume 1, Issue 2; April 2012, pp. 35-41.

118. Solow R.M. Technical Change and the Aggregate Production Function // Review of Economics and Statistics. – 1957. – August. – Vol. 39. – P. 312–320.

119. Somi Seong. Competition, Competition Policy and Economic Growth. // Competition Forum. – 2002. – Seoul: Korea Fair Trade Commission, 2002. – P. 5–27.

120. Sorensen, O.J.: Marketing as a Social Construction: Alternative Views on the Interface between the Enterprise and the Environment. Copenhagen Business School: Workshop on Business Systems in the South. 1996.

121. Stainer, George A., Strategic Planning: What Every Manager Must Know, Free Press, New York, 1979.

122. Stigler G. J. The Xistence of X-Efficiency // American Economist Review. – March 1976. – Vol. 66. – P. 213–216.

123. Sutton J. Sunk Costs and Market Structure. – London: MIT Press, 1991.

124. The Business Value of Changing Consumer Behaviour  
[https://www.bsr.org/files/work/Sustainable-Lifestyles-Frontier-Group-Value\\_Gap.pdf](https://www.bsr.org/files/work/Sustainable-Lifestyles-Frontier-Group-Value_Gap.pdf)

125. The evolution of world agricultural trade since year 2000. Technical Note, August 2019. URL: <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/8158/BVE19040271i.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

126. Trends in Global Agriculture UNCTAD Multiyear Expert Meeting on

Commodities and Development, 12th Sessionre. URL:  
[https://unctad.org/system/files/information-document/cimem2\\_2021\\_8\\_Feb\\_Holger%20Matthey.pdf](https://unctad.org/system/files/information-document/cimem2_2021_8_Feb_Holger%20Matthey.pdf)

127. Trostle R. Global Agricultural supply and food demand; factors contributing to recent increase in food commodity prices. A report from the economic research service. 2008.

128. Wolak F. An Econometric Analysis of the Asymmetric Information, Regulator-Utility Interaction // *Annales s'Économie et de Statistique*. – 1994. – P. 13–69.

129. World Food Situation. URL:  
<https://www.fao.org/worldfoodsituation/csdb/en/>

130. Бажал Ю. Інформаційна економіка / Ю. Бажал // Роль інформації у формуванні ринкової економіки. – К.: К.І.С., 2004. – С. 33–57.

131. Балабанова Л.В. Маркетинговий аудит системи збуту: Навчальний посібник. / Балабанова Л.В., Балабаниць А.В. – К.: ВД “Професіонал”, 2004. – 288 с.

132. Башнянин Г. І. Політична економія : підручник / Башнянин Г. І., Лазур Л. Ю., Медведєв В. С. – К. : Ельга Ніка-Центр, 2002. – 528 с.

133. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський управлінський облік : підруч. [для студентів спеціальності 7. 050106 Облік і аудит вищих навчальних закладів] / Бутинець Ф. Ф., Давидюк Т. В., Малюга Н. М. ; за ред. проф. Ф. Ф. Бутиця. – [2-ге вид. перероб. і доп.]. – Житомир: ПП "Рута". – 2002 р.- 480 с.

134. Бухгалтерський фінансовий облік: підручник / [за ред. проф. Ф. Ф. Бутиця]. – Житомир : ЖІТІ, 2000. – 672 с.

135. Веймер Д.Л., Вайнінг А.Р. Аналіз політики: концепції і практика: Пер. з англ. / За наук. ред. О. Кілієвича. – К.: Основи, 1998. – 654 с.

136. Витрати та ефективність виробництва продукції в сільськогосподарських підприємствах (моніторинг) / [за ред. О. Г. Шпикуляка, Ю. П. Воскобійника]. – К. : ННЦ ІАЕ, 2008. – 350 с.

137. Внутрішня торгівля та товарні ринки [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
138. Голов С. Ф. Управлінський облік : підручник / Голов С. Ф. – [2-ге вид.]. – К. : Лібра, 2004. – 704 с.
139. Грещак М. Г. Управління витратами : навч.-метод. посібник [для самост. вивч. дисц.] / М. Г. Грещак, О. С. Коцюба. – К. : КНЕУ, 2002. – 131 с.
140. Дерій В. А. Витрати і доходи підприємств у системі обліку та контролю : монографія / Дерій В. А. – Тернопіль : ТНЕУ, "Економічна думка", 2009.- 272 с.
141. Деякі особливості сучасної методології вимірювання витрат та результатів операційної діяльності аграрних підприємств / Коваленко Ю. С., Охріменко І. В., Демченко О. В. [та ін.] // Агроінком. – 2007. – № 11 – 12. – С. 59 – 65.
142. Економічна енциклопедія в 3 т. / [редкол.: С.В. Мочерний (відпов. ред.) та ін.]. – К.: Академія, 2000-2002. – Т. 3 – 2002. – 952 с.
143. Економічна енциклопедія в 3 т. / [редкол.: С.В. Мочерний (відпов. ред.) та ін.]. – К.: Академія, 2000-2002. – Т. 2 – 2001. – 848 с.
144. Економічна енциклопедія в 3 т. / [редкол.: С.В. Мочерний (відпов. ред.) та ін.]. – К.: Академія, 2000-2002. – Т. 2 – 2001. – 848 с.
145. Економічна енциклопедія: у трьох томах / [редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К.: Видавничий центр "Академія", 2000 – Т. 1. – 864 с.
146. Економічна енциклопедія: у трьох томах / [редкол. : С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К., 2002 – Т. 3. – 673 с.
147. Економічна теорія регулювання та антимонопольна політика / [Кіп Віскузі В., Вернон Дж.М., Гарінгтон Дж.Е. ; Пер. з англ.] – К.: Основи, 2004. – 1047 с.
148. Економічний словник-довідник: за ред. проф. С.В. Мочерного / К.: Феміна, 1995. – 368 с.
149. Економічний словник-довідник: за ред. проф. С.В. Мочерного /

К.: Феміна, 1995. – 368 с.

150. Ефективність державного управління /Ю. Бажал, О. Кілієвич, О. Мертенс та ін.; За заг. ред. І. Розпутенка. – К.: К.І.С, 2002. – 420 с.

151. Єранкін О.О. Вплив аграрної політики на маркетингову діяльність підприємств АПК в Україні /О.О. Єранкін // Економіка АПК. – 2008. - №.6 – с. 29 – 39.

152. Єранкін О.О. Закономірності та перспективи еволюційного розвитку маркетингу в АПК України / О.О. Єранкін // Вісник СНАУ. Сер. «Економіка і менеджмент». — 2009. — Вип. 5(36) — С. 70-80.

153. Житний П. Є. Облікова політика в умовах розвитку фінансово-промислових систем : методологія та організація : монографія / Житний П. Є. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – 352 с.

154. Жук В. М. Нові методологічні засади обліку сільськогосподарської діяльності та проблеми практичного застосування П(С)БО 30 "Біологічні активи" / В. М. Жук // Облік і фінанси АПК. – 2006. – № 6. – С. 34 – 42.

155. Зайцев Ю. О. Адаптаційний інструментарій управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств / Ю. О. Зайцев, О. О. Красноручський // Український журнал прикладної економіки. – № 1. – Т. 1. – 2016. – С. 100-113.

156. Кілієвич О. Інформація як чинник ефективних рішень у ринковій економіці та державній політиці // Роль інформації у формуванні ринкової економіки. – К.: К.І.С., 2004. – С. 9–32.

157. Костусев О.О. Конкурентна політика в Україні: Монографія. – К.: КНЕУ, 2004. – 310 с.

158. Коваленко Ю. С. Концептуальні основи прогнозування собівартості продукції сільськогосподарських підприємств / Коваленко Ю. С., Охріменко І. В., Демченко О. В. – К. : ННЦ ІАЕ УААН, 2004. – 24 с.

159. Контролінг: навч. посібник / [Швиданенко Г. О., Лаврененко В. В., Дерев'янко О. Г., Приходько Л. М.]. – К. : КНЕУ, 2008. – 264 с.

160. Кваша С.М. Наукові підходи до регулювання аграрного ринку / С.М. Кваша // Економіка АПК. – 2006. – № 7. – С.42-45.
161. Клочко В.М. Організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності продукції АПК в умовах глобалізації / В.М. Клочко // Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. Вип. 85. – Харків: ХНТУСГ. – 2009. – С. 187-192.
162. Кулик Ю. Визнання та класифікація витрат у процесі оновлення та оптимізації бізнес-систем / Ю. Кулик // Наукові Записки. – 2005. – Вип. 14. – С. 148 – 152.
163. Кучеркова С. О. Облік сільськогосподарської діяльності відповідно до вимог П(С)БО 30 "Біологічні активи" / Кучеркова С. О. // Агроінком. – 2007. – № 1 – 2. – С. 97 – 99.
164. Ластовецький В. О. Бухгалтерський облік виробництва і калькулювання собівартості продукції: практичний посібник / Ластовецький В. О. – Чернівці : 2005. – 63 с.
165. Лінник В. К. Новий етап в розвитку бухгалтерського обліку в сільському господарстві України / Лінник В. К., Коцупатрий М. М. // Фінанси, облік і аудит : [зб. наук. праць]. – К. : КНЕУ, 2006. – С. 401 – 408.
166. Лень В. С. Управлінський облік : навч. посіб. / Лень В. С. – [2-ге вид., випр.]. – К. : Знання-Прес, 2006. – 317 с. – (Вища освіта ХХІ століття).
167. Лузан Ю. А. Відтворювальні процеси в агропромисловому комплексі України / Ю. А. Лузан // Економіка АПК. – 2010. – № 5. – С. 39 – 44.
168. Маренич Т. Г. Об'єктивна оцінка витрат як основа вдосконалення управління економікою / Т. Г. Маренич // Вісник ХНТУСГ : Економічні науки. – Вип. 99 – X. : ХНТУСГ, 2010. – С. 3 – 16.
169. Маренич Т. Г. Бухгалтерський облік в агроформуваннях: підручник / Маренич Т. Г. ; за ред. В. Я. Амбросова. – [2-е вид., допов. і перероб.]. – К. : ВД "Професіонал", 2005. – 896 с.

170. Маренич Т. Г. Трансформаційна динаміка та механізми економічного регулювання агроформувань (питання теорії, методології, практики) : монографія / Маренич Т. Г. – К. : ННЦ ІАЕ, 2005. – 454 с.

171. Малік М. Й. До питання сталого розвитку сільських територій / М. Й. Малік // Проблеми забезпечення дохідності агропромислового виробництва в Україні в постіндустріальний період: матер. Десятих річних зборів Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграрників, 10 – 11 квітня 2008 р., Київ / редкол. : П. Т. Саблук [та ін.]. – К. : ННЦ "ІАЕ", 2008. – С. 121 – 128.

172. Могильний О.М. Регулювання аграрної сфери [монографія] / Олексій Миколайович Могильний. — Ужгород: ІВА, 2005. — 400 с.

173. Месель-Веселяк В. Я. Аграрна реформа і організаційно – економічні трансформації у сільському господарстві / В. Я. Месель-Веселяк // Дванадцяті річні збори Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграрників, 25 – 26 лютого 2010 р. – К. : ННЦ "ІАЕ", 2010. – 57 с.

174. Месель-Веселяк В. Я. Організаційно-економічні умови розвитку аграрного виробництва в Україні / В. Я. Месель-Веселяк // Економіка АПК. – 2010. – № 9. – С. 3 – 9.

175. Месель-Веселяк В.Я. Організаційно-економічні умови розвитку аграрного виробництва в Україні / В.Я. Месель-Веселяк // Економіка АПК. - № 9. – 2010. – С. 3-12.

176. Методичні рекомендації з обліку витрат і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) сільськогосподарських підприємств : рекомендуються до застосування Методологічною Радою з питань обліку та фінансів Мінагрополітики України, протокол № 1/05 від 30.11.2005 р. / Облік і фінанси АПК. – 2005. – № 12. – С. 3.

177. Музиченко А. С. Організаційно-економічний механізм стимулювання інноваційної діяльності в АПК / А.С. Музиченко, Л.М. Малюга // Економіка АПК. - № 11. – 2009. – С.38-43.

178. Пасхавер Б. Цінова конкурентність аграрного сектора /

Б. Пасхавер // Економіка України. — 2007. — № 1. — С. 78-87.

179. Пасхавер Б. Ціни виробництва і споживання продовольчого ринку / Б. Пасхавер // Економіка України. — 2007. — № 12. — С. 51-61.

180. Партин Г. О. Управлінський облік : навч.-метод. посіб. / Партин Г. О., Загородній А. Г., Ясінська А. І. — К. : Знання, 2006. — 235 с.

181. Податковий кодекс України / Офіційний вісник України. — Том 1. — 2010 р. — № 92. — С. 9.

182. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 "Витрати" / Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку. Нормативна база. Нова редакція. — Х. : Курсор, 2010 — С. 134 — 143.

183. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 19 "Об'єднання підприємств" / Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку. Нормативна база. Нова редакція. — Х. : Курсор, 2010 — С. 159 — 165.

184. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 3 "Звіт про фінансові результати" / Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку. Нормативна база. Нова редакція. — Х. : Курсор, 2010 — С. 30 — 38.

185. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8 "Нематеріальні активи" / Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку. Нормативна база. Нова редакція. — Х. : Курсор, 2010 — С. 69 — 76.

186. Про затвердження Методичних рекомендацій з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) сільськогосподарських підприємств : наказ Міністерства аграрної політики України від 18.05.2001р. № 132 // Бухгалтерія в сільському господарстві. — 2001. - № 18. — С. 21-42.

187. Про затвердження нормативів оптимального співвідношення культур у сівозмінах в різних природно-сільськогосподарських регіонах : постанова Кабінету Міністрів України від 11.02.2010 р. № 164 / Офіційний вісник України. — 2010. — № 13 (05.03.2010). — С. 613.

188. Про затвердження Порядку формування цін на продовольчі товари, щодо яких запроваджено державне регулювання : постанова Кабінету

міністрів України від 17.04.2008 р. № 373// Офіційний вісник України від 05.05.2008. – 2008. – № 31. – С. 48.

189. Перспективи управлінського обліку: організаційно-економічний механізм як основа ефективної операційної діяльності підприємства / Маляревський Ю. Д., Лабунська С. В., Безкоровайна Л. В. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. – 164 с.

190. Пугачова М, Щербак А. Конкурентне середовище в Україні: тенденції останніх років // Конкуренція. Вісн. Антимонопольного комітету України – 2005. – № 2. – С. 19–24.

191. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: [монографія] / Н.П. Тарнавська. – Тернопіль: Екон. думка, 2008. — 568 с.

192. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоздатністю організації: [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / Р. А. Фатхутдінов, Г. В. Осовська; за заг. ред. Осовської Г. В. – К.: Кондор, 2009. – 468 с.

193. Формування та функціонування ринку агропромислової продукції (практичний посібник) / [Кол. авторів ; За ред. Саблука П.Т., Алексійчука В.М.] — К., 2000. – 452 с.

194. Федоров М. М. Методологічні та методичні засади удосконалення нормативної грошової оцінки земель сільськогосподарського призначення: наук. доповідь на засіданні відділення аграрної економіки і земельних відносин, 26 червня 2009 р. – К. : ННЦ "ІАЕ", 2009. – 31 с.

195. Худавердієва В.А. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності аграрних підприємств / В.А. Худавердієва // Економіка АПК. - № 11. – 2009. – С. 23-25

196. Ціноутворення та нормативні витрати в сільському господарстві (теорія, методологія, практика) / [за ред. П. Т. Саблука, Ю. Ф. Мельника, М. В. Зубця, В. Я. Месель-Веселяка]. – К., 2008 – Т. 1 : Теорія ціноутворення та технологічні карти вирощування сільськогосподарських культур. – 698 с.

197. Ціноутворення та нормативні витрати в сільському господарстві (теорія, методологія, практика) / [за ред. П. Т. Саблука, Ю. Ф. Мельника, М. В. Зубця, В. Я. Месель-Веселяка]. – К., 2008 – Т. 2 : Нормативна собівартість та ціни на сільськогосподарську продукцію. – 650 с.

198. Ціни, витрати, прибутки агровиробництва та інфраструктура продовольчих ринків / [за ред. О. М. Шпичака]. – К. : ІАЕ, 2000. – 585 с.

199. Шпикуляк О. Г. Інститут витрат у формуванні дохідності та конкурентоспроможності аграрного виробництва / О. Г. Шпикуляк // Теоретичні надбання академіка І. І. Лукінова та їх значення у розвитку аграрного виробництва : Лукіновські читання : зб. виступів, 10 жовтня 2008 р. / [відп. за вип. Г. М. Підлісецький]. – К. : ННЦ "ІАЕ", 2009. – С. 79 – 91.

200. Шпикуляк О. Г. Внутрішньогосподарські організаційно-економічні механізми забезпечення прибутковості сільськогосподарських підприємств / О. Г. Шпикуляк, Ю. П. Воскобійник. – К. : ІАЕ УААН, 2003. – 204 с.

201. Шумпетер Й. Капіталізм, соціалізм і демократія / Й. Шумпетер: [пер. з англ.] – К., – 1995. – 527 с.

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*публікації, які розкривають основний зміст дисертації*

1. **Боднар А. В.** Інструменти управління ціновою конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств: сучасні підходи та практичні аспекти. *Modeling the development of the economic systems*, 2025. (2), 374–379. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-47>
2. **Боднар А. В.,** Хахалєв Д. О., Шерстюк О. В. Механізми забезпечення конкурентної ціни на продукцію сільськогосподарських підприємств в умовах ринкових викликів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 2. С. 391 – 394. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-76> (авторський внесок полягає в ідентифікації архітектоніки механізмів забезпечення цінової конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції)
3. **Боднар А. В.,** Шерстюк О. В., Халін С. В. Вплив ринкових дисбалансів на стратегії ціноутворення в аграрній сфері України. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 2. С. 135-140. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-25> (авторський внесок полягає у формалізації процедури вибору стратегій ціноутворення)
4. **Боднар А. В.** Вплив логістичних порушень на цінову асиметрію агропродукції та шляхи її мінімізації. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. № 9-10(163-164) (2021). С. 15-27. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2021.09-10.02>
5. **Боднар А. В.** Цінова асиметрія на регіональних ринках продукції тваринництва: причини, наслідки, шляхи подолання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018, № 6, Том 3. С. 220-225. DOI: 10.31891/2307-5740-2018-264-6(3)-220-225.
6. **Боднар А. В.** Сучасний стан та конкурентоспроможність

вітчизняної продукції птахівництва. «Colloquium-journal». 2025. #50 (243), С. 48 – 54. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15495016>.

*публікації, які засвідчують апробацію результатів дисертації:*

7. **Боднар А. В.** Фактори цінової конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств. Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи: матеріали VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. Харків: ХНТУСГ, 2015. С. 267-269.

8. **Боднар А. В.** Архітектоніка механізмів управління ціновою конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств на цільових ринках сільськогосподарської сировини. Шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах сталого розвитку: Матеріали III Всеукраїнської наук.-практ. конф. м. Миколаїв / За заг. ред. Скупського Р.М. Миколаїв: ВСП МІРЛ ЗВО «Університет «Україна», 2023. С. 207-209.

9. **Боднар А. В.** Управління витратами в системі створення стійких конкурентних переваг продукції аграрних підприємств. Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 369-371.

Товариство з обмеженою відповідальністю  
**«УКРАЇНСЬКА АГРОІНВЕСТИЦІЙНА КОМПАНІЯ»**

61082, м. Харків, пр. Героїв Харкова, 214/2  
тел. +38 095 1210190, E-mail: ukragroinvestcompany@gmail.com

Вих. № 1/087/25 від 10.04.2025 р.

**ДОВІДКА**

**про використання результатів дисертації**

**Бодняра Андрія Володимировича «Механізми та інструментарій управління ціновою конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств», яка подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук**

Керівництвом ТОВ «Українська агроінвестиційна компанія» розглянуто та схвалено рекомендації, які містяться в дисертації Бодняра Андрія Володимировича «Механізми та інструментарій управління ціновою конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств».

Особливої уваги заслуговують пропозиції автора щодо визначення повноти реалізації економічних інтересів суб'єктів аграрного бізнесу на основі використання показників відтворення авансованого капіталу, ефективності його функціонування, рівня конкурентоспроможності продукції та окупності понесених витрат.

Запровадження вказаних рекомендацій покликано підвищити рівень економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємств.

Генеральний директор



Анастасія СМІЛЯНСЬКА

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
«АГРО КОНТУР»**

42304, пров. Промисловий, 4, смт Степанівка, Сумський р-н, Сумська обл.  
код ЄДРПОУ: 41173559  
р/р UA983348510000000002600548767 в ПАТ «ПУМБ»  
тел./факс: (0542) 653-888

Вих. № 032 від 25.04.2025 р.

**ДОВІДКА**

**про використання результатів та окремих пропозицій  
Боднаря Андрія Володимировича, які містяться в дисертації на  
здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук на тему:  
«Механізми та інструментарій управління ціновою  
конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств»**

Рекомендації Боднаря А.В. щодо розвитку механізмів та систем управління ціновою конкурентоспроможністю продукції запроваджені в практику управління діяльністю ТОВ «Агро Контур».

Заслужують на увагу пропозиції щодо формування та реалізації стійких цінових конкурентних переваг шляхом раціоналізації процесів менеджменту витрат з ідентифікацією системи управління ціновою конкурентоспроможністю у структурі менеджменту підприємства.

Запропоновані та апробовані автором у ТОВ «Агро Контур» заходи з підвищення ефективності діяльності позитивно вплинули на економічні результати функціонування підприємства.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Директор



Дмитро УСТИК



**ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО «НАТОН»**

42324, Сумська область, Сумський район, с. Постольне, вул. Центральна, буд. 68  
р/р UA15351005000026005362910100 в АТ «УКРСИББАНК»,  
МФО 351005 код ЄДРПОУ: 34878603

Вих. № 041 від 15.05.2025 р.

**ДОВІДКА**

**про використання результатів наукових досліджень  
Боднаря Андрія Володимировича «Механізми та інструментарій  
управління ціною конкурентоспроможністю продукції аграрних  
підприємств», які містяться в дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук на тему: «Механізми та інструментарій  
управління ціною конкурентоспроможністю продукції аграрних  
підприємств»**

Рекомендації Боднаря А.В. щодо управління ціною конкурентоспроможністю аграрних підприємств схвалені та запроваджені в практику діяльності ФГ «Натон».

Особливої ваги заслуговують пропозиції щодо процедур інтеграції систем управління ціною конкурентоспроможністю продукції в менеджмент аграрних підприємств, що передбачають виокремлення центрів відповідальності та чіткий розподіл функціональної відповідальності, ідентифікацію та використання чинників економії ресурсів і зниження витрат.

Використання вказаних рекомендацій покликано підвищити ефективність діяльності товаровиробника.

Директор



Олександр ТОКАР



НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ  
**ІНСТИТУТ ТВАРИННИЦТВА**  
 НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ

вул. Тваринників, 1-А, м. Харків, Україна, 61026, тел. (057) 740 31 81, факс (057) 740 39 94  
 e-mail: itanimalnaan@gmail.com; https://if-naas.org.ua; http://animal.kharkov.ua  
 Код ЄДРПОУ 00497199

Вих. № 082-01/а від 24 квітня 2025 р.

**ДОВІДКА**

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
 Боднаря Андрія Володимировича в навчальний процес**

Наукові результати, отримані при виконанні дисертаційної роботи Боднаря Андрія Володимировича «Механізми та інструментарій управління ціновою конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств» використовуються при викладанні дисциплін «Концепції моделі та системи сучасного менеджменту» та «Управління конкурентоспроможністю суб'єктів аграрного бізнесу» для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти.

Розробки Боднаря А.В. знайшли відповідне відображення в навчально-методичних комплексах перелічених дисциплін.

В.о. директора



Олексій КРАСНОРУЦЬКИЙ