



№10 2020

Annali d'Italia

VOL. 4

ISSN 3572-2436

Annali d'Italia (Italy's scientific journal) is a peer-reviewed European journal covering top themes and problems in various fields of science.

The journal offers authors the opportunity to make their research accessible to everyone, opening their work to a wider audience.

Chief editor: Cecilia Di Giovanni

Managing editor: Giorgio Bini

- Hoch Andreas MD, Ph.D, Professor Department of Operative Surgery and Clinical Anatomy (Munich, Germany)
- Nelson Barnard Ph.D (Historical Sciences), Professor (Malmö, Sweden)
- Roberto Lucia Ph.D (Biological Sciences), Department Molecular Biology and Biotechnology (Florence, Italy)
- Havlíčková Tereza Ph.D (Technical Science), Professor, Faculty of Mechatronics and Interdisciplinary Engineering Studies (Liberec, Czech Republic)
- Testa Vito Ph.D, Professor, Department of Physical and Mathematical management methods (Rome, Italy)
- Koshelev Andrey Candidate of Philological Sciences, Associate Professor, Faculty of Philology and Journalism (Kiev, Ukraine)
- Nikonov Petr Doctor of Law, Professor, Department of Criminal Law (Moscow, Russia)
- Bonnet Nathalie Ph.D (Pedagogical Sciences), Faculty of Education and Psychology (Lille, France)
- Rubio David Ph.D, Professor, Department of Philosophy and History (Barcelona, Spain)
- Dziejcz Stanisław Ph.D, Professor, Faculty of Social Sciences (Warsaw, Poland)
- Hauer Bertold Ph.D (Economics), Professor, Department of Economics (Salzburg, Austria)
- Szczepańska Janina Ph.D, Department of Chemistry (Wrocław, Poland)
- Fomichev Vladimir Candidate of Pharmaceutical Sciences, Department of Clinical Pharmacy and Clinical Pharmacology (Vinnytsia, Ukraine)
- Tkachenko Oleg Doctor of Psychology, Associate Professor (Kiev, Ukraine)

and other experts

500 copies

Annali d'Italia

50134, Via Carlo Pisacane, 10, Florence, Italy

email: info@anditalia.com

site: <https://www.anditalia.com/>

CONTENT

ECONOMIC SCIENCES

Mazur K.V., Hontaruk Y.V.

ANALYSIS OF DEVELOPMENT OF FOREIGN ECONOMIC
ACTIVITY OF VINNITSA REGION..... 3

Kolesnik T.V.

MARKETING COMMUNICATION STRATEGIES ARE IN
AGRICULTURAL BUSINESS MANAGEMENT 25

Fishchuk N., Mykhalchyshyna L.

FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE
AGRICULTURAL SECTOR OF THE ECONOMY 36

Pronko L., Kolesnik T., Samborska O.

PECULIARITIES OF CONDUCTING BUSINESS
NEGOTIATIONS IN DIFFERENT COUNTRIES OF THE
WORLD 49

Volontyr L., Potapova N.

ECONOMETRIC ANALYSIS OF THE INVESTMENT
CHANGE MODEL IN THE FIXED CAPITAL OF
UKRAINE..... 57

Yaremchuk N.

ORGANIZATIONAL CULTURE AS A FUNDAMENTAL
FACTOR IN IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF
AN ENTERPRISE 66

Yelikbayev K.

FEATURES OF THE CONSTRUCTION SERVICES MARKET
DEVELOPMENT IN THE WORLD AND RUSSIA 72

**Yeter Gasimova Israyil,
Boyukhanım Amirahova Akbar,**

Xadija Mammadova Yusif,

Fikret Aliyev Bahman,

Aysel Yolchuyeva Elshad

ANALYSIS AND EVALUATION OF INVESTMENT IN THE
DEVELOPMENT OF TOURISM INDUSTRY 79

FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF THE ECONOMY

Fishchuk N.

*Ph. D., associate Professor,
Associate professor of the Department of Agrarian Management,
Vinnytsia National Agrarian University, Ukraine*

Mykhalchyshyna L.

*Ph. D., associate Professor,
Associate Professor of the Department of Global Economy
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ

Фішук Н.

*к. с.-г. н., доцент, доцент кафедри аграрного менеджменту
Вінницький національний аграрний університет, м. Вінниця, Україна*

Михальчишина Л.

*к. е. н., доцент, доцент кафедри глобальної економіки
Національний університет біоресурсів
і природокористування України, м. Київ, Україна*

Abstract

The article is devoted to the research of the problem of providing competitive advantages in the enterprises of agro-industrial production industry. The essence of the concept of "competitive advantage" as one of the conditions for ensuring the competitiveness of the enterprise in today's unstable environment is defined. The main factors of the market environment and its impact on the activities of agricultural enterprises, which influence on the need for competitive advantage, are determined. Potential opportunities to increase the competitiveness of the enterprise by forming competitive advantages in terms of costs have been identified. The need to motivate the process of forming of competitive advantages in costs is highlighted.

Анотація

Стаття присвячена дослідженню проблеми забезпечення конкурентних переваг в підприємствах галузі АПВ. Визначено сутність поняття «конкурентна перевага», як однієї з умов забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасному нестабільному середовищі. Розглянуто основні фактори ринкового середовища та його впливу на діяльність сільськогосподарських підприємств, визначаючи необхідність формування конкурентних переваг. Виявлено потенційні можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом формування конкурентних переваг за витратами. При цьому виокремлено необхідність мотивації процесу формування конкурентних переваг за витратами.

Keywords: competition, competitive advantages, external environment, competitiveness, SWOT-analysis, marketing, strategy, costs.

Ключові слова: конкуренція, конкурентні переваги, зовнішнє середовище, конкурентоспроможність, SWOT-аналіз, маркетинг, стратегія, витрати.

Переоцінити значення агропромислового комплексу в економіці України неможливо. В першу чергу, це забезпечення внутрішньої продовольчої безпеки, а також нарощування експортного потенціалу у галузі АПВ на шляху поглибленої інтеграції у світовий економічний простір. Сільське господарство є істотним джерелом накопичення, воно забезпечує майже 12 % загальної суми валової доданої вартості країни [1]. Рівень виробництва сільськогосподарської продукції багато в чому визначає темпи розвитку економіки країни загалом. Понад 63% виробленої у сільському господарстві продукції надходить на промислову переробку. Однак, бізнес-середовище в Україні уже тривалий час характеризується високим рівнем нестабільності, що обумовлено наявністю різного роду проблем як у самій економіці, так і в політичній сфері країни.

Перехід України до ринкової економіки в першу чергу потребує нового економічного мислення

на усіх рівнях, починаючи від низових управлінських ланок окремих підприємств, і закінчуючи державним управлінням. Недосконалість економічної політики, відсутність економічно адекватних методів державного регулювання економіки в усіх сферах народного господарства і в агропромисловому комплексі зокрема породило безліч проблем. Однак, це не зупинило поширення ринкових процесів, становлення конкуренції, яка з часом ставала все більш жорсткою. Зміна способу виробництва, створення на селі нових організаційних агроформувань на основі приватної власності наполегливо потребує від керівників і спеціалістів сільськогосподарського виробництва усвідомлення необхідності формування відповідних механізмів управління, які б дозволяли в нестабільних умовах реалізувати можливості забезпечення ефективної конкуренції, досягати бажаного рівня рентабель-

ності, зміцнення позиції на ринку – ставати і залишатись конкурентоспроможними.

Базовою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства є розвиток його конкурентних переваг. Лише формування системної управлінської політики підприємства дасть можливість розвивати конкурентні переваги, які забезпечать його конкурентоспроможність та життєздатність, якісно трансформуючи наявний потенціал. Підтверджує таке бачення С. І. Мельник, на переконання якого «...сукупність конкурентних переваг в комплексній взаємодії складає конкурентоспроможність підприємства, яка є проявом їх наявних і потенційних можливостей» [2, с. 245].

Проблематика конкурентоспроможності окремих суб'єктів господарювання, формування конкурентних переваг, як одного із основних факторів її забезпечення була і залишається актуальною як на рівні державного управління, так і на рівні галузей та окремих підприємств. Напрацьовано величезний обсяг теоретичного та прикладного матеріалу, однак тема конкуренції з огляду на її гостру актуальність і надалі залишається в полі зору зарубіжних і вітчизняних вчених. Найбільш помітний внесок в сучасну теорію конкуренції та дослідження питань, пов'язаних з формуванням конкурентних переваг, зробили М. Портер, Ж.-Ж. Ламбен, Дж. Дей, П. Дойль, Р. Уенслі, Ф. Котлер. Серед вітчизняних дослідників потрібно відмітити публікації Є. Л. Андрєєвої, Ю. Б. Іванова, С. І. Мельника, Н. А. Стельмашук, О. Ю. Герованесової, В. В. Холода, О. В. Шибаніної та інших. Теоретики та практики менеджменту напрацювали значний обсяг інформації щодо проблеми формування та утримування конкурентних переваг аграрними підприємствами в умовах активізації глобалізаційних та інтеграційних процесів. Однак, прогресивний розвиток суспільства породжує нові можливості забезпечення конкурентних переваг, дедалі більше розширюючи поле подальших досліджень цієї сфери.

Мета статті полягає в обґрунтуванні необхідності формування системної управлінської політики підприємств галузі АПВ, що дасть можливість розвивати і підтримувати конкурентні переваги, забезпечуючи їх конкурентоспроможність та життєздатність в складних дестабілізуючих умовах зовнішнього середовища.

У нинішніх умовах середовище діяльності вітчизняних підприємств важко назвати сприятливим. Падіння обсягів виробництва, зменшення купівельної спроможності населення, нестабільні та важкопрогнозовані валютні і цінові коливання, фактична недоступність зовнішніх фінансових ресурсів на фоні складних політичних процесів суттєво обмежують інструментарій ефективного управління підприємствами, можливостей залишатися конкурентоспроможними, формування потенційних та реальних конкурентних переваг. Зовнішній дестабілізуючий вплив зводить до мінімуму здатність до стратегічного бачення, що є базовою передумовою ефективності підприємства в умовах конкуренції, виходу його на нову якість розвитку. За таких

умов формування конкурентних переваг, які забезпечують конкурентоспроможність та життєздатність підприємств, дозволяє пом'якшувати вплив та знаходити механізми нейтралізації цих факторів. Конкурентних переваг можна досягати різними шляхами – через кращу якість продукції чи послуг, нижчі витрати тощо – формування найвищої споживчої вартості для споживачів.

Існують різні точки зору стосовно тлумачення конкурентних переваг. Вперше поняття «конкурентна перевага» було досліджене М. Портером, який конкурентну перевагу визначив як перевагу фірми в якійсь області випуску товарів при порівнянні з іншими конкуруючими фірмами. На його думку, рівень конкурентних переваг підприємства в кожен конкретний момент часу визначається спільним впливом взаємопов'язаних і взаємозалежних факторів, які можуть бути представлені у вигляді системи [3].

Процес формування конкурентних переваг досить складний, тривалий і неоднозначний для різних підприємств, а тому залежить від значної кількості факторів, починаючи від розміру підприємства і його наявного ресурсного потенціалу, і, закінчуючи галузевими особливостями і станом конкуренції на ринку. Усвідомлюючи це, однозначно трактувати сутність конкурентних переваг виявляється неможливим, що знаходить підтвердження у вивченні значної кількості публікацій.

Так, окреслюючи сутність конкурентних переваг підприємства, автори наголошують на основній передумові їх формування – здатності ефективного використання всіх ресурсів. Так, наприклад, Р. Л. Лупак та Т. Г. Васильців розглядають конкурентні переваги як результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку таких якісних та кількісних властивостей продукту, які є важливими для покупця. Процеси формування і розвитку конкурентних переваг продукту реалізуються функціональними сферами діяльності підприємства: виробничою, фінансово-інвестиційною, маркетинговою, науково-дослідницьких розробок (НДР) та інноваційною [4, с. 149]. На думку О. В. Шибаніної та Г. С. Федосєєвої, під конкурентною перевагою виробника сільськогосподарської продукції слід розуміти сукупність основних чинників його діяльності заснованих на використанні існуючого потенціалу та спроможності підприємства приймати раціональні рішення щодо швидкого реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища [5, с. 260]. Н. А. Стельмашук вважає, що конкурентні переваги у сфері виробництва споживчих товарів – це здатність підприємства зміцнювати конкурентну позицію, пристосувати види діяльності до обраної стратегії, обирати ефективну політику відносно до конкурентів, швидкої реакції на зміни у конкурентному середовищі діяльності. Іншими словами, конкурентні переваги підприємства полягають у випередженні конкурентів за рахунок реалізації ринкових факторів успіху або ключових компетенцій [6, с. 126].

Агропромислове виробництво вирізняється специфічними умовами господарювання, тому при

обґрунтуванні концепції формування конкурентних переваг підприємств досить часто науковці акцентують увагу на визначенні ролі певної сукупності різновекторних чинників у їх забезпеченні. Ю. Іванов розмежовує визначення категорії конкурентної переваги на три підходи, виділяючи компаративний підхід (в основу покладено зовнішні обставини конкуренції, а конкурентні переваги – як здатність випереджати суперників); ресурсний підхід (врахування і максимальне використання власного ресурсного потенціалу); ціннісно-компетентний підхід [7, с. 125].

В публікації Петрикової О. С. та Гулько Д. В. розглядається 5 підходів формування конкурентних переваг, додатково виділяючи управлінський, інвестиційний та інноваційний фактори. Особливу увагу при цьому автори акцентують на так званій інтелектуальній перевазі, яка передбачає використання ключових компетенцій – знань та умінь людей [8]. Ми повністю розділяємо таку точку зору, адже процес формування конкурентних переваг і, що не менш важливо, їх утримування, потребує вміння керівництва та управлінської команди орієнтуватись в складних і мінливих умовах діяльності, швидко і адекватно реагувати на усі зміни, бачити і моделювати майбутні перспективи.

Поряд з цим, як правило в усіх публікаціях наголошується на тому, що конкурентні переваги – це відносне поняття і у визначенні їх сутності завжди присутній порівняльний аспект. Конкурентні переваги як «...позитивні відмінності підприємства від конкурентів в деяких або в усіх видах діяльності, які забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності в короткостроковому періоді й виживання в довгостроковому за рахунок постійного пошуку нових можливостей і швидкої адаптації до навколишнього оточення та умов конкурентної боротьби, що змінюються» [7].

Конкурентні переваги – це унікальні сильні сторони підприємства по відношенню до конкурентів, що поєднують в собі кращі елементи ведення бізнесу, такі як маркетинг, застосування технологій, організацію діяльності на інноваційній платформі, тобто це все те, що робить продукцію чи послугу ексклюзивною, забезпечуючи підприємству конкурентоспроможність [9, с. 6].

Конкурентні переваги – це створені в результаті творчості людей, накопичені в процесі функціонування специфічні форми та процеси пристосування факторів виробництва до зовнішнього середовища, які сприяють синергізму і це забезпечує вищу, чим у конкурентів, цінність продукту [10].

Конкурентні переваги – це характеристики підприємства, які наявні при певному конкурентному статусі та ефективному використанні конкурентного потенціалу та забезпечують переваги над конкурентами [11].

Конкурентні переваги – як сукупність відмінних від підприємств-суперників ключових факторів успіху, що забезпечують суб'єкту господарювання стійку конкурентну позицію на ринку [12].

Конкурентні переваги, на думку К. О. Кучкової, є спроможністю підприємства до забезпечення

конкурентоспроможного розвитку завдяки сформованому конкурентному потенціалу. Основними характеристиками конкурентних переваг є безперервність впливу, тобто процес забезпечення конкурентних переваг має бути постійним, та цілеспрямованість – забезпечення конкурентних переваг має бути узгодженим із стратегічними цілями функціонування підприємства. Проте, не слід ототожнювати конкурентні переваги та конкурентний потенціал підприємства, так як конкурентний потенціал підприємства забезпечити певну перевагу над своїми конкурентами, але для того, щоб наявний потенціал був реалізованим, необхідна певна сукупність інших впливових чинників. Постійні зміни зовнішнього середовища та умов функціонування підприємства спонукають їх до пошуку все нових методів забезпечення конкурентних переваг [13].

Формування конкурентних переваг – це процес постійного моніторингу за численними складовими внутрішнього і зовнішнього середовищ діяльності підприємства, який має певний алгоритм здійснення. Так, відправною точкою формуванню конкурентних переваг має стати аналіз ресурсного потенціалу підприємства, наявних у нього переваг та слабкостей, оцінки фактичної позиції підприємства на ринку. Обравши бажані конкурентні переваги, необхідно оцінити чинники впливу на їх забезпечення, від чого залежатиме достовірність оцінки конкурентоспроможності та конкурентних переваг [13].

Таким чином, можна констатувати, що конкурентна перевага повинна мати такі ознаки: відносність – виявляється лише при порівнянні кількох підприємств; динамічність – можливість змінюватися; адаптивність – можливість пристосування; стійкість – здатність зберігатися протягом тривалого періоду; ефективність – отримання фінансового ефекту від її забезпечення.

Конкурентні переваги доцільно розглядати у поєднанні із такими поняттями, як конкурентний статус та конкурентний потенціал.

Так, в публікації В. В. Холода конкурентний статус пов'язується з ключовими компетенціями, правами і зобов'язаннями, повноваженнями, що витікають з його бізнес-позиції на конкурентному ринку [14]. Під конкурентним статусом О. Ю. Терованесова розуміє конкурентну позицію підприємства в конкурентних сегментах ринку, що відображає його внутрішній потенціал, ефективність володіння конкурентними перевагами у тактичному та стратегічному періодах та вміння протистояти впливу дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища [15, с. 157].

Конкурентний потенціал, вважають М. В. Стахова та О. В. Малик, є сукупністю ресурсів та можливостей підприємства, ефективно та розумне використання яких у довгостроковій перспективі надасть підприємству стійкі конкурентні переваги та гарантуватиме високий конкурентний статус [16, с. 471]. Романчик Т. В і Павленко Є. В. визначають конкурентний потенціал як складову потенціалу

підприємства, що є складною багатогранною та багатоелементною системою, сутність якої міститься у пошуку додаткових внутрішніх резервів та зовнішніх можливостей щодо зміцнення конкурентної позиції підприємства у ринковому середовищі [17, с. 138].

Таким чином, можна стверджувати, що діяльність підприємств за умов ринкової економіки пов'язана з необхідністю завоювання і укріплення власних позицій в конкурентному середовищі.

Розглянемо наявні переваги та оцінимо фактичну позицію аграрного підприємства – Державного підприємства Дослідного господарства «Саливонківське». Вибір його в якості об'єкта дослідження обумовлений тим, що останнім часом гостро стоїть проблема ефективності діяльності та конкурентоспроможності саме підприємств аграрного сектора державної форми власності.

Державне підприємство «Дослідне господарство «Саливонківське» (далі ДП ДГ «Саливонківське») підпорядковане Інституту біоенергетичних культур і цукрових буряків Національної академії аграрних наук України, розташоване у м. Гребінки Васильківського району Київської області. Це сучасне, високопродуктивне дослідне господарство, в достатній мірі забезпечене ресурсами як для виробництва, так і для здійснення наукових досліджень. Загальна земельна площа у користуванні господарства залишається незмінною – 3000 га, в тому числі площа ріллі – 2548 га. Основні напрями діяльності

ДП «ДГ «Саливонківське»:

- активне сприяння науковим установам Академії в роботі по проведенню наукових дослідів, виробничої перевірки і впровадженню науково-технічних розробок;
- виробництво оригінального, елітного та репродукційного насіння сільськогосподарських культур та саджанців;
- ефективне власне господарювання, як приклад застосування результатів організаційних та наукових здобутків.

ДП «ДГ «Саливонківське» є експериментальною науково-виробничою базою для здійснення наукових досліджень, випробувань і доопрацювання наукових розробок, активного розповсюдження досягнень науково-технічних інновацій Інституту біоенергетичних культур і цукрових буряків Академії, їх апробації, пропаганди та впровадження у виробничу практику. Саме це є метою діяльності підприємства.

Господарство є державним суб'єктом господарської діяльності у сфері сільськогосподарського підприємництва, воно здійснює дослідницьку, господарську та комерційну діяльність з метою отримання прибутку. Крім цього підприємство має право займатись іншими видами господарської діяльності в межах правового законодавства України.

Розпочнемо оцінку з аналізу основних параметрів господарства (табл. 1).

Таблиця 1

Основні показники наявного потенціалу ДП «ДГ «Саливонківське»

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2018 р. до 2016 р., ±
Загальна земельна площа, га	3000	3000	3000	-
Площа с.-г. угідь, га	2707	2707	2707	-
- в т.ч. рілля	2548	2548	2548	-
Вартість валової продукції в співставних цінах 2010 року, тис. грн	13554	14755	14978	1424,0
у т.ч. рослинництва	13375	14755	14978	1603,0
тваринництва	179	-	-	-179,0
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	40432	45163	40940	508,0
Середньорічна вартість активів, тис. грн	70701,0	74209,5	76041,0	5340,0
- з них основні засоби	10333,5	11520,0	10316,5	-17,0
Середньорічна чисельність працюючих, чол.	138	120	100	-38,0
Припадає на 1 середньорічного працівника рілля, га	18,5	21,2	25,5	7,0
Припадає на 1 середньорічного працівника с.-г. угідь, га	19,6	22,6	27,1	7,5
Поголів'я тварин, гол. (свині)	134	-	-	-134

Джерело: розраховано авторами за даними звітності підприємства

Загальна земельна площа господарства впродовж трьох останніх років, які ми аналізуємо, залишається незмінною і становить 3000 га, не змінилась і площа сільськогосподарських угідь (2707 га) та рілля (2548 га). Тому і коефіцієнт освоєння землі також є незмінним і становить 0,92. Коефіцієнт розораності сільськогосподарських угідь за досліджуваний період становив 0,94.

За рахунок значного зменшення середньорічної чисельності працівників спостерігаємо збіль-

шення площі сільськогосподарських угідь, що припадає на 1 середньорічного працівника з 19,6 га у 2016 році до 27,1 га у 2018 році.

У 2016 році середньорічна чисельність працюючих становила 138, відносились вони в основному до галузі рослинництва. Звертає на себе увагу, що в 2017 році відбулись зміни у структурі валової продукції, яка на 100% складалася із продукції рослинництва. Впродовж 2016 року в галузі тваринництва утримувались лише свині, по догляду за ними працювало 7 чоловік. В 2017 році галузь тваринництва

була ліквідована повністю. Дані звітності свідчать, що в 2016 р. ця галузь була вже на беззбитковому рівні. Тобто висока собівартість продукції свинарства та низькі реалізаційні ціни стали передумовою для припинення виробництва. В 2018 році середньорічна чисельність працівників становила 100 осіб, 78 із них працювали в рослинництві.

Одним із основних параметрів результативності діяльності підприємства є вартість валової продукції в порівняльних цінах 2010 р. Саме на неї варто орієнтуватись, щоб отримати об'єктивну картину щодо обсягів виробництва продукції, адже цей показник, на відміну від доходу від реалізації продукції, виключає вплив цінового фактору. За досліджуваній період вартість валової продукції в порівняльних цінах 2010 року збільшилась з 13554 до 14978 тис. грн., тобто на 1424 тис. грн (10,5%). За період 2017-2018 років вартість валової продукції

на 100% формувалась за рахунок рослинництва.

Звертає на себе увагу і той факт, що у 2018 році обсяги реалізації товарної продукції в порівнянні з 2016 роком також збільшилась на 508 тис. грн, або на 1,3%, досягнувши рівня 40940 тис. грн. Це зовсім несуттєве збільшення доходу за останній рік, який в порівнянні з попереднім 2017 роком став меншим.

Середньорічна вартість активів впродовж 2016-2018 рр. зросла на 5340,0 тис. грн, або на 7,6%, і в 2018 році становила 76041,0 тис. грн.

Про ефективність діяльності кожного господарства можна робити висновки, співставляючи отримані результати вартості валової продукції, доходу, валового і чистого прибутку з понесеними на виробництво витратами. Саме тому ми розраховуємо витрати і отримані результати на одиницю площі, одного працівника та одиницю отриманої продукції (табл. 2).

Таблиця 2

**Економічна ефективність виробництва сільськогосподарської продукції
в ДП «ДГ «Саливонківське»**

Показники	2015р.	2017р.	2018р.	2018р. до 2016р., ±
Виробництво валової продукції в співставних цінах 2010 р., в розрахунку на: -100 га с.-г. угідь, тис. грн	500,7	545,1	553,3	52,6
-100 грн. основних засобів, грн	131,2	128,1	145,5	14,3
-1 середньорічного працівника, тис. грн	98,2	123,0	149,8	51,6
Одержано валового прибутку в розрахунку на: -100 га с.-г. угідь, тис. грн	355,2	427,6	239,9	-115,3
-100 грн. основних засобів, грн	95,2	100,5	103,2	8,0
-1 середньорічного працівника, тис. грн	71,3	96,5	64,9	-6,4
Урожайність, ц/га:				
- озима пшениця	49,9	34,1	39,9	-10,0
- кукурудза на зерно	50,3	57,6	54,7	4,4
- соняшник	26,6	23,9	21,5	-5,1
- соя	23,0	17,0	25,6	2,6
Валовий прибуток, тис. грн	9839	11575	6494	-3345,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	30593	33588	34446	3853,0
Рівень рентабельності, %	32,16	34,46	18,85	-13,31 в.п.

Джерело: розраховано авторами за даними звітності підприємства

Аналізуючи дані слід відмітити, що розрахунки економічної ефективності за виробництвом валової продукції в порівняльних цінах у ДП «ДГ «Саливонківське» має тенденцію до зростання. Так, у 2018 році в порівнянні з 2016 роком вироблено валової продукції в співставних цінах в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь на 52,6 тис. грн більше, в розрахунку на 1-го середньорічного працівника збільшення становило 6,4 тис. грн. Виробництво валової продукції в розрахунку на 100 грн основних засобів збільшилось на 14,3 грн, і в 2018 році становило 145,5 грн, що пов'язано із більш суттєвим зростанням вартості валової продукції в порівнянні з темпами зростання вартості основних засобів.

Суттєве зменшення розміру валового прибутку до рівня 6494 тис. грн, що на 34,0% менше в порівнянні з аналогічним показником 2016 року, спричинило зміну всіх розрахункових показників.

Так, в 2018 році на кожних 100 га сільськогосподарських угідь приходилось по 239,9 тис. грн валового прибутку, що на 115,3 тис. грн (на 32,5%) менше проти рівня 2016 року. Аналогічне зменшення і розміру валового прибутку в розрахунку на одного середньорічного працівника – на 6,4 тис. грн (на 9% менше).

Управління витратами безпосередньо пов'язане з прийняттям управлінських рішень щодо ефективності, із технологією виробництва, з формуванням і використанням матеріальних і трудових ресурсів, структурою та асортиментом, рівнем конкурентоспроможності продукції, фінансовими ресурсами, організаційною структурою виробництва, інноваційною діяльністю, персоналом та інформаційними ресурсами. Вважається, що ланцюжок цінностей здатний наочно продемонструвати наявність, або ж відсутність конкурентних переваг підприємства за витратами. Крім цього, методика ланцюжка цінностей є досить простою і доступною

для розуміння і виконання.

Зменшення витрат є традиційним, найстарішим та найбільш дослідженим методом посилення конкурентних позицій підприємства. Потрібно відмітити лише, що у цьому разі, на відміну від диференціації, лояльності та прихильності споживачів до продукції підприємства не має, а конкурентна перевага формується лише за рахунок збільшення маржі між ціною продажу та собівартістю продукції. Носієм конкурентної переваги у даному випадку є підприємство, яке завдяки комплексу заходів досягає менших чим у конкурентів витрат. Проте утримати таку конкурентну перевагу в сучасних умовах достатньо важко.

Бажаючи отримати позитивний фінансовий результат діяльності, будь-яке підприємство прагне відслідковувати, аналізувати і по можливості зменшувати зайві витрати, які формують собівартість продукції. Собівартість продукції – поточні витрати виробництва та обігу, розраховані в грошовому еквіваленті. Її рівень відображає досягнення

та проблеми в роботі як підприємства в цілому, так і кожного структурного підрозділу. При цьому собівартість комплексно характеризує ступінь використання усіх наявних ресурсів підприємства, а отже, і рівень техніки, технології та організації виробництва. Що краще працює підприємство (інтенсивніше використовує виробничі ресурси, успішніше вдосконалює техніку, технологію та організацію виробництва), то меншою є собівартість продукції. Тому собівартість є одним із найважливіших показників ефективності виробництва. Собівартість продукції тісно пов'язана з її ціною. Це виявляється в тому, що собівартість є базою ціни товару і водночас обмежуючим фактором для виробництва (ніхто не випускатиме продукції, ринкова ціна якої є нижчою за її собівартість).

Формування витрат за кожним видом діяльності окремо дає широкі можливості для стратегічного аналізу. Розглянемо ланцюжок цінностей виробництва продукції рослинництва ДП «ДГ «Саливонківське» (табл. 3).

Таблиця 3

**Ланцюжок цінностей у виробництві продукції галузі рослинництва
ДП «ДГ «Саливонківське», тис. грн**

Вихідні показники	Рослинництво						Відхилення	
	2016		2017		2018		+/-	%
Витрати на оплату праці	5520	22,9	1693	5,2	2529	7,0	-2991,0	-54,2
Відрахування на соціальні заходи	1214	5,0	372	1,1	556	1,5	-658,0	-54,2
Матеріальні затрати у тому числі:	11253	46,8	23632	72,9	27044	75,1	15791,0	140,3
насіння та посадковий матеріал	1339	5,6	2723	8,4	2661	1,8	1322,0	98,7
мінеральні добрива	1476	6,1	2030	6,3	1790	5,0	314,0	21,3
пальне і мастильні матеріали	1646	6,8	2164	6,7	3886	10,8	2240,0	у 2,4 р.б.
електроенергія	29	0,1	60	0,2	125	0,3	96,0	у 4,3 р.б.
запасні частини, ремонтні та будівельні матеріали для ремонту	4846	20,1	4448	13,7	11370	1,6	6524,0	у 2,3 р.б.
оплата послуг і робіт, що виконані сторонніми організаціями, та інші матеріальні витрати	1917	8,0	12207	37,7	7212	20,0	5295,0	у 3,8 р.б.
Амортизація	1326	5,5	1214	3,7	1103	3,1	-223,0	-16,8
Інші операційні витрати	4755	19,8	5489	16,9	4770	13,2	15,0	0,3
Усього витрат	24068,0	100	32400	100	36002,0	100	11934	49,6

Джерело: розраховано авторами за даними звітності підприємства

Проаналізувавши дані таблиці, можна прийти до висновку, що за останні три роки загальні витрати зросли на 11934 тис. грн, або на 49,6%, досягнувши рівня 36002 тис. грн. Основну частку витрат виробництва продукції галузі рослинництва складають матеріальні витрати, за останній рік вона становила 75,1%. В динаміці ці витрати не лише зросли у 2,4 рази, але й зростає їх питома вага. Отже, виробництво є матеріаломістким. Причиною такого різкого збільшення матеріальних витрат стало збільшення цін на ринку паливно-мастильних матеріалів, цін на мінеральні добрива, електроенергію,

запасні частини та ремонтні матеріали. Переконаємось, що ці матеріальні витрати зросли в рази. Чого не скажеш про витрати на оплату праці, які за звітний період зменшились більш, ніж наполовину – на 2991 тис. грн, що пояснюється загальним зменшенням працівників галузі рослинництва.

Сума витрат на оплату послуг та робіт, що виконані сторонніми організаціями збільшилась у 3,8 рази. Наразі, підприємство не може виконати більшість поставлених завдань самостійно.

Проілюструємо динаміку зміни витрат у діяльності ДП «ДГ «Саливонківське» за допомогою рисунка 1.

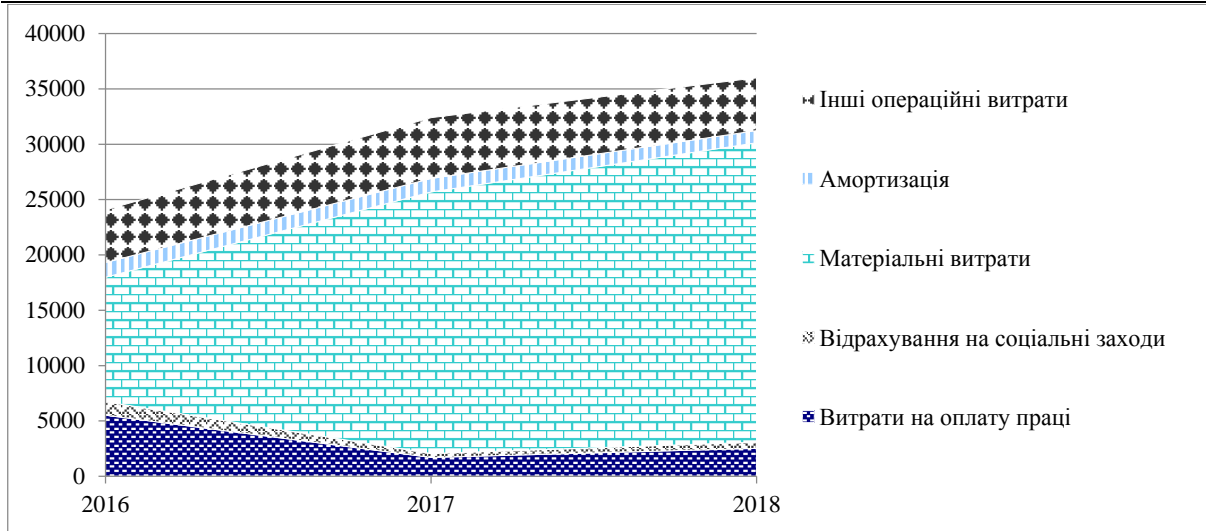
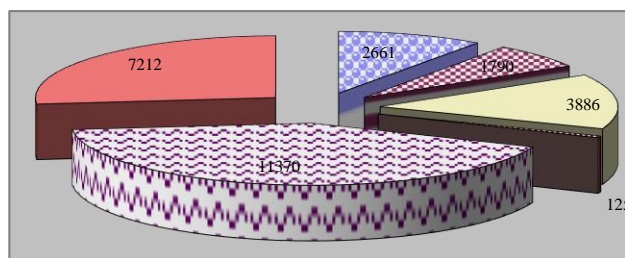


Рис. 1. Динаміка витрат виробництва галузі рослинництва ДП «ДГ «Саливонківське» за 2016-2018 рр.
Джерело: побудовано авторами за даними звітності підприємства

В динаміці витрат відбувається постійне зростання матеріальних витрат, що спричинене збільшенням цін на всі необхідні матеріальні засоби виробництва. Спостерігається і збільшення амортизаційних витрат, що пояснюється довгим терміном використання вже застарілої техніки.

Структура матеріальних витрат на виробництво продукції рослинництва представлена на рисунку 2.



■ насіння та посадковий матеріал	■ мінеральні добрива
□ паливне і мастильні матеріали	■ електроенергія
■ запасні частини та ремонтні матеріали	■ оплата послуг і робіт сторонніх організацій

Рис. 2. Обсяг та структура матеріальних витрат на виробництво продукції рослинництва в ДП «ДГ «Саливонківське», тис. грн, 2018 р.
Джерело: побудовано авторами за даними звітності підприємства

Відрахування на соціальні заходи у 2018 році, у порівнянні з 2016 роком зменшились на 658 тис. грн, а у 2017 році становили 372 тис. грн, що є найменшим значенням за останні три роки. Дані свідчать, що в рослинництві витрати розподіляються по різному. В рослинництві на першому місці серед матеріальних витрат – витрати на запасні частини

та ремонтні матеріали – 31,6% за останній рік, 20% витрат – це витрати на оплату послуг сторонніх організацій, 10,8 % - це витрати на паливно-мастильні матеріали.

Для аналізу ефективності галузі ланцюга цінності наведемо вихідні для розрахунку у таблиці 4.

Таблиця 4

**Вихідні дані для розрахунку ефективності галузей в ланцюгу цінностей
ДП «ДГ «Саливонківське»**

Показники	Роки		
	2016	2017	2018
Витрати на виробництво продукції	30593	33588	34446
- рослинництва	24068	32400	33756
- тваринництва	515	-	-
- послуги	329	873	690
Чистий прибуток	9839	11575	6494
- рослинництва	9829	11575	6494
- тваринництва	-	-	-
- послуги	10	-	-
Вартість товарної продукції галузі за поточними цінами реалізації	40432	45163	40940
- рослинництва	39578	44290	40250
- тваринництва	515	-	-
- послуги	339	873	690

Джерело: дані звітності підприємства

Проаналізуємо ефективність галузі рослинництва в ланцюгу цінності (табл. 5).

Таблиця 5

**Коефіцієнти ефективності діяльності у
ланцюгу цінності ДП «ДГ «Саливонківське»**

Показники	Методика розрахунку	Витрати продукції		
		2016	2017	2018
Частка галузі в витратах ланцюга цінності	$D_{злі} = \frac{З_{лі}}{\sum_{i=1}^n З_{лі}}$ де, $З_{лі}$ – витрати i -ї галузі ланцюга цінності;	24068/30593=0,79	32400/33588= 0,96	33756/34446=0,98
Частка галузі в прибутку ланцюга цінності	$D_{плі} = \frac{П_{лі}}{\sum_{i=1}^n П_{лі}}$, де, $П_{лі}$ – чистий прибуток i -ї галузі ланцюга цінності;	9829/9839=1	11575/11575=1	6494/6494=1
Коефіцієнт ефективності галузі ланцюга цінності		0,79/1=0,79	0,84/1=0,84	0,79/1= 0,79
Галузева рентабельність	$P_i = \frac{Тп_i - Вв_i}{Вв_i}$ де, $Тп_i$ – вартість товарної продукції галузі за поточними цінами реалізації; $Вв_i$ – виробничі витрати галузі на реалізовану продукцію.	(39578-24068)/24068=0,64	(44290-32400)/32400=0,37	(40250-33756)/33756=0,19
Рентабельність	$P_l = \frac{\sum_{i=1}^n Тп_i - \sum_{i=1}^n Вв_i}{Вв}$	(40432-30593)/30593=0,32	(45163-33588)/33588=0,34	(40940-34446)/34446=0,19

Джерело: розраховано авторами

Аналіз коефіцієнтів витрат ланцюга цінності за галузями ДП «ДГ «Саливонківське» свідчить про те, що за виробництвом продукції рослинництва ефективність підприємства є високою. Об'єктивно відображає цей показник частка прибутку ланцюга цінності. Він показує яку частку прибутку діяльно-

сті підприємства приносить галузь. Галузь рослинництва у 2018 році по витратах займає 0,79-0,98% і у відсотковому відношенні до базового 2016 року є майже незмінною.

Позитивний вплив на діяльність підприємства має збільшення обсягу прибутковості підприєм-

тва, оскільки прибуток є основним джерелом фінансування підприємства. Так, ми можемо стверджувати, що прибуток на протязі досліджуваного періоду забезпечується від виробництва продукції рослинництва.

Рентабельність продукції рослинництва вказує на ефективність реалізації продукції. Зменшення цього коефіцієнта відбулось за рахунок зростання витрат та зменшення вартості товарної продукції. Так, рентабельність рослинництва зменшилась на 0,45%.

Ефективність реалізації продукції в цілому у 2016 році становить 0,32, в 2018 році вона зменшилась до 0,19, що свідчить про необхідність створення конкурентних переваг підприємства за витратами. Виходячи з отриманих значень показника, можна зробити висновок, що функціонування ланок у складі ланцюга цінності більш ефективно, ніж їх функціонування в якості самостійно діючих підприємств (галузей ланцюга цінності).

Конкурентні переваги підприємства допомагають ефективно пристосовувати свою діяльність до зовнішнього середовища, вчасно виробляти попереджувальні заходи на вплив різних факторів або вчасно використовувати можливості, надані зовнішнім середовищем. Процеси взаємодії організації із зовнішнім середовищем постійні. Вони охоплюють усі сфери діяльності організації і здійснюються на стадіях стратегічного, тактичного й оперативного управління та планування. Саме зовнішнє се-

редовище дає зрозуміти, яких конкурентних переваг в даний час воно потребує. Крім цього, для визначення своєї конкурентної позиції підприємства повинні здійснювати аналіз своїх сильних і слабких сторін. Це необхідно робити для оцінювання реальних можливостей у конкурентній боротьбі і розробленні стратегій і пошуку коштів, за рахунок яких підприємство могло б демонструвати свої конкурентні переваги, забезпечуючи успіх. Саме тому на початковому етапі формування конкурентної переваги необхідним є дослідження і оцінка численних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Одним з найпоширеніших методів, який використовується для цього є SWOT-аналіз. SWOT-аналіз – система інтегрального аналізу, основним змістом якого є дослідження сильних і слабких сторін підприємства в розрізі окремих внутрішніх чинників, а також позитивного чи негативного впливу окремих зовнішніх чинників, які визначають розвиток підприємства. У результаті такого аналізу виділяють ті види діяльності, для впровадження яких у виробництво існують як зовнішні, так і внутрішні можливості і сприяння.

SWOT-аналіз – це своєрідна матриця, вона не містить заключної інформації до прийняття управлінських рішень, але дає змогу систематизувати наявну інформацію з використанням власних думок та оцінок. Побудуємо матрицю SWOT-аналізу для ДП «ДГ «Саливонківське» у таблиці 6.

Таблиця 6

SWOT-аналіз ДП «ДГ «Саливонківське»

	Зовнішнє середовище	
	Можливості	Загрози
	<ol style="list-style-type: none"> Потреба у здійсненні прикладних наукових розробок у сфері с.-г. виробництва. Формування конкурентних переваг у сфері маркетингу – більш ефективний процес реалізації продукції. Можливості покращувати фінансовий стан – надавати товарні кредити у вигляді високоякісного власного насіннєвого матеріалу іншим підприємствам. Використовувати переваги маркетингової діяльності – знижувати витрати на паливо, добрива, засоби захисту рослин після підписання контрактів з певними постачальниками Розширення асортименту продукції та підвищення її якісних параметрів. 	<ol style="list-style-type: none"> Відсутність ефективного державного цінового регулювання – широкомасштабний диспаритет цін. Скорочення державного цільового фінансування науково-прикладних розробок в АПК. Падіння купівельної спроможності в суспільстві. Знецінення коштів інфляційними процесами. Збільшення рівня конкуренції в галузі – формування великих агрохолдингів.. Технологічне відставання. Спад виробництва. Складності в залученні фінансових ресурсів.

Внутрішнє середовище	<i>Сильні сторони</i>	Поле СіМ (як скористатися можливостями, що відкриваються, використовуючи сильні сторони?)	Поле СіЗ (за рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози?)
	1. Можливості здійснювати НДР. 2. Участь у державних програмах по підтримці с.-г. виробництва. 3. Належність до ВВВК, сильний науковий супровід. 4. Досвід роботи на внутрішньому ринку. 5. Можливості використовувати інноваційні технології. 6. Наявність згуртованого колективу. Готовність до змін. 7. Значний досвід роботи. Висока кваліфікація управлінців. 8. Налагоджені партнерські стосунки з постачальниками. 9. Наявність ресурсного потенціалу. 10. Низька ймовірність банкрутства	Можливість виконувати наукові запити від виробників. Можливість формувати конкурентні переваги за витратами. Можливість формувати конкурентні переваги та зміцнювати конкурентну позицію на ринку. За рахунок впровадження ефективних інноваційних форм і методів господарювання підвищити обсяги виробництва, якості продукції та рентабельність діяльності. Стимулювання персоналу для зростання продуктивності праці та економії енергоресурсів і зменшення витрат.	Формувати та використовувати власні конкурентні переваги. Розроблення бізнес-плану науково-виробничої діяльності, працювати на реальні запити виробників. Досліджувати товарну та цінову кон'юнктуру ринку.
	<i>Слабкі сторони</i>	Поле СлМ (які слабкі сторони господарства можуть перешкодити скористатися можливостями?)	Поле СлЗ (яких загроз, посилених слабкими сторонами господарства, потрібно найбільше побоюватися?)
	1. Прорахунки в ціновій політиці. Зношеність ОВФ. 2. Довготривалі виробничі цикли в рослинництві. Низький рівень оборотності капіталу. 3. Високий рівень затрат, збільшення собівартості продукції. 4. Різке падіння валового та чистого прибутку, зменшення показників рентабельності. 5. Неefективне використання ресурсів підприємства. 6. Погіршення конкурентної позиції.	1). За відсутності власного відділу маркетингові заходи носитимуть разовий, епізодичний характер 2). У результаті сезонного надходження основної маси коштів можуть виникнути труднощі з оновленням ОВФ. 3). За умови високого рівня витрат господарство може обмежувати можливість вести розширене відтворення.	1). Різке зменшення прибутку може призвести до втрати конкурентоспроможності. 2). Скорочення державного фінансування, обмежені можливості наукової роботи. 3). Втрата врожаю через погані погодні умови. 4). Погіршення фінансового стану послабить позицію підприємства на ринку в умовах існуючого диспаритету цін, знизить купівельну спроможність.

Джерело: сформовано авторами

Стосовно виробників ці фактори доцільно розглядати не за групами, а за значущістю для підприємства: рівень розвитку національної економіки в цілому і в певній галузі; економічна політика держави; нормативно-правова база, яка регламентує функціонування підприємств; система управління на всіх його рівнях; існуюча система сертифікації

та стандартизації; соціальні аспекти політики держави; інформаційне забезпечення управління економічними процесами; податкова та банківська системи держави; інші фактори зовнішнього впливу.

Для кожного окремого підприємства набір факторів, які формують конкурентні переваги, може

бути різним залежно від його ринкової позиції (домінуючої, сильної, сприятливої, надійної, слабкої, нежиттєздатної).

Внутрішні фактори, знаходячись у сфері менеджменту підприємства, контролюються і реалізуються в залежності від компетентності й уміння управлінського персоналу адаптувати знання, навички і вміння до змін конкурентного середовища. Досягнення конкурентних переваг забезпечується шляхом систематичного моніторингу спрямованості і сили впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства, а також визначення доцільності й оптимальності їх використання для забезпечення ринкового успіху. Сучасний економічний розвиток викликає появу нових факторів, а тому для забезпечення конкурентних переваг виникає необхідність їх узагальнення.

Позиція підприємства на ринку залежить від зовнішніх факторів, і, насамперед, уміння використовувати їх для досягнення стратегічних цілей. На основі матриці SWOT - аналізу чітко видно, що основними конкурентними перевагами в діяльності ДП «ДГ «Саливонківське» повинні стати переваги, завдяки яким підприємство може зміцнювати свої позиції на ринку:

- Конкурентні переваги за витратами;
- Конкурентні переваги диверсифікованої діяльності (наука+ виробництво);
- Конкурентні переваги за рахунок професійного маркетингу.

В результаті проведеного SWOT-аналізу діяльності ДП «ДГ «Саливонківське», ми виявили помилки в управлінні підприємством, основна з яких в тому, що переважно управлінські рішення приймаються у «відрізку нинішнього дня», відсутній стратегічний погляд на місце і стан підприємства в перспективі. Зазначаємо, що це досить серйозні управлінські прораханки, які не лише обмежують перспективи розвитку підприємства, але і негативно позначаються уже сьогодні. Матриця SWOT-аналізу допомогла поглянути на сильні і слабкі сторони підприємства, проаналізувати можливості і загрози зовнішнього середовища, і в результаті усвідомити проблему відсутності стратегії діяльності

підприємства. Таким чином, найбільш прийнятними для ДП «ДГ «Саливонківське» в даний час є конкурентні стратегії, направлені на концентрацію зусиль зміцнення стратегічної позиції на ринку.

Виявлені сильні та слабкі сторони в діяльності ДП «ДГ «Саливонківське» переконують, що, не дивлячись на зменшення показників економічної ефективності, наше підприємство має потужний ресурсний потенціал, ставка на який може значно зміцнити конкурентні позиції в майбутньому, якщо вірно сформує конкурентні переваги. В цьому випадку хотілось би звернути увагу на участь і роль персоналу в процесі формування конкурентних переваг. Ми переконані, що ніяка сама найкраща пропозиція не може бути реалізована у практику господарювання і не дасть очікуваних результатів без участі людей. В цьому випадку надзвичайно важливу роль відіграє мотивація персоналу. Це в першу чергу наявність двохстороннього зв'язку між адміністрацією підприємства і персоналом. В такій ситуації якість виконання будь-якого найкращого рішення та отримані результати будуть відповідними тому, наскільки його сприймають, розуміють, усвідомлюють, поділяють та зацікавлені у виконанні працівники. От і виходить, що вірно налаштований персонал, в достатній мірі змотивований персонал – це потужна конкурентна перевага в житті сучасних організацій.

Про мотиваційний механізм неможливо говорити, не аналізуючи його матеріальних аспектів. В основі його лежить система заробітної плати. Навіть, якщо на підприємстві сформовано достатньо високий рівень заробітної плати, сучасна практика пропонує широкий аспект додаткових мотивів і стимулів, що дає можливість розвивати мотиваційний механізм в подальшому. Мотиваційний механізм не може бути дієвим без задоволення матеріальних потреб, орієнтації на матеріальні інтереси працівників.

За рахунок заробітної плати задовольняються особисті потреби працівників, це основний економічний важіль, що стимулює розвиток і суспільного виробництва, і зростання продуктивності праці, і скорочення витрат на виробництво.

Визначимо рівень заробітної плати на підприємстві (табл. 7).

Таблиця 7

Аналіз фонду оплати праці та заробітної плати в ДП «ДГ «Саливонківське»

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення (+/-)
Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн.	7218	8685	9185	1967,0
в галузі рослинництва, тис. грн	5520	1693	2529	-2991,0
в галузі тваринництва, тис. грн	100	-	-	x
Середньомісячна заробітна плата по підприємству, грн	4358,7	6031,3	7654,2	3295,5
в галузі рослинництва, грн	4423,1	1175,6	2701,9	-1721,2
в галузі тваринництва, грн	1190,5	-	-	-
Заборгованість по заробітній платі, тис. грн	-	-	-	-

Джерело: розраховано авторами за даними звітності підприємства

Наведені дані свідчать, що фонд заробітної плати за період дослідження суттєво збільшився. Витрати на оплату праці зросли на 1967 тис. грн і зросли і в 2018 р. становили 9185 тис. грн, що на

27,3 % більше рівня 2016 р. Враховуючи, що в країні відбувається загальне підняття соціальних стандартів, в т. ч. мінімального рівня заробітної плати,

така ситуація є зрозумілою. Середньомісячна заробітна плата по підприємству зросла і знаходиться на рівні 7654,2 грн, що на 3295,5 гр., або на 75,6% більше в порівнянні з базовим роком. В той же час звертаємо увагу на те, що в галузі рослинництва фонд заробітної плати зменшився майже на 3 млн. грн. Одночасно і середньорічна кількість працівників в галузі за три роки зменшилась із 104 до 78 осіб. Однак, розмір середньомісячної заробітної плати в галузі рослинництва суттєво зменшився і складає

всього 2701,9 грн.

Заборгованість по заробітній платі в господарстві відсутня, однак, навряд чи можна таку ситуацію розцінювати як достатню мотивацію для людей. Зрозуміло, що такий розмір заробітної плати не здатний не тільки мотивувати на формування конкурентних переваг, але й підвищувати продуктивність праці.

Розглянемо частку витрат на оплату праці в матеріальних і операційних витратах (табл. 8).

Таблиця 8

Частка витрат на оплату праці в матеріальних і операційних витратах, тис. грн				
Статті та елементи витрат	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 до 2016 рр.
Витрати на оплату праці	7218	8685	9185	1967,0
Матеріальні витрати	17790	24896	27737	9947,0
Операційні витрати	28856	38025	41242	12386,0
Чистий дохід	40432	45163	40940	508,0
Частка витрат на оплату праці в матеріальних витратах, %	40,6	34,9	33,1	-7,5
Частка витрат на оплату праці в операційних витратах, %	25,0	22,8	22,3	-2,7
Частка витрат на оплату праці в чистому доході, %	17,9	19,2	22,4	4,5

Джерело: розраховано авторами за даними звітності підприємства

Розрахунки переконують, що матеріальні та операційні витрати в господарстві зростають значно швидшими темпами, ніж зростає фонд заробітної плати. З цього стає зрозуміло, що впродовж трьох років питома вага витрат на оплату праці в загальних витратах господарства в динаміці зменшується. Такі висновки дають зрозуміти, що персонал підприємства досить слабо мотивований на продуктивну і ефективну діяльність. Перевіримо наші припущення з допомогою розрахунків, які визначають ефективність управління витратами в господарстві.

Збільшені витрати можуть бути виправдані лише збільшеними обсягами виробленої продукції, саме тому ми скористаємось методикою, яка співставляє понесені витрати і отриманий дохід за реалі-

зовану продукцію. Щоб оцінити ефективність діючої системи управління витратами ми обрали наступні критерії:

- 1) співвідношення темпів росту чистого доходу і темпів росту витрат операційної діяльності підприємства;
- 2) рівень витрат на 1 грн. реалізованого товару (продукції);
- 3) рівень рентабельності операційної діяльності господарства.

Відбір таких критеріїв визначений тим, що вони дають можливість узагальнити дані щодо ефективності витрат підприємства і можуть свідчити про прибутковість діяльності.

Розглянемо динаміку отриманого валового прибутку та витрат від операційної діяльності для підприємства за темпами їх зміни (табл. 9, рис. 3).

Таблиця 9

Ефективність управління витратами в ДП «ДГ «Саливонківське»				
Показники	Роки			Абсолютне відхилення
	2016	2017	2018	
Валовий прибуток, тис. грн.	9839	11575	6494	-3345,0
Індекс зміни валового прибутку (% до попереднього року)	x	117,6	-34,0	x
Дохід, тис. грн.	40432	45163	40940	508,0
Індекс зміни доходу (у % до попереднього року)	x	111,7	101,3	x
Операційні витрати, тис. грн	28856	38025	41242	12386,0
Індекс зміни операційних витрат (у % до попереднього року)	x	131,8	142,9	x
Приходиться операційних витрат на 1 грн реалізованої продукції	0,71	0,84	1,01	0,3
Співвідношення темпів росту доходу та темпів операційних витрат, %	x	0,85	0,71	x
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	34,1	30,4	15,7	-18,4 в.п.

Джерело: розраховано авторами за даними звітності підприємства

З даних таблиці очевидно, що відносно темпів росту валового прибутку, доходу та витрат операційної діяльності підприємства спостерігається така динаміка:

1) в 2017 році в порівнянні з 2016 роком темпи росту валового прибутку і доходу значно відстають

від темпів росту витрат операційної діяльності підприємства, що є крайнє негативним моментом в діяльності суб'єкта господарювання та веде до зниження його рентабельності;

2) в 2018 році ситуація ще більше погіршилась, мова йде про падіння темпів росту валового прибутку, а дохід був практично на рівні 2016 року.

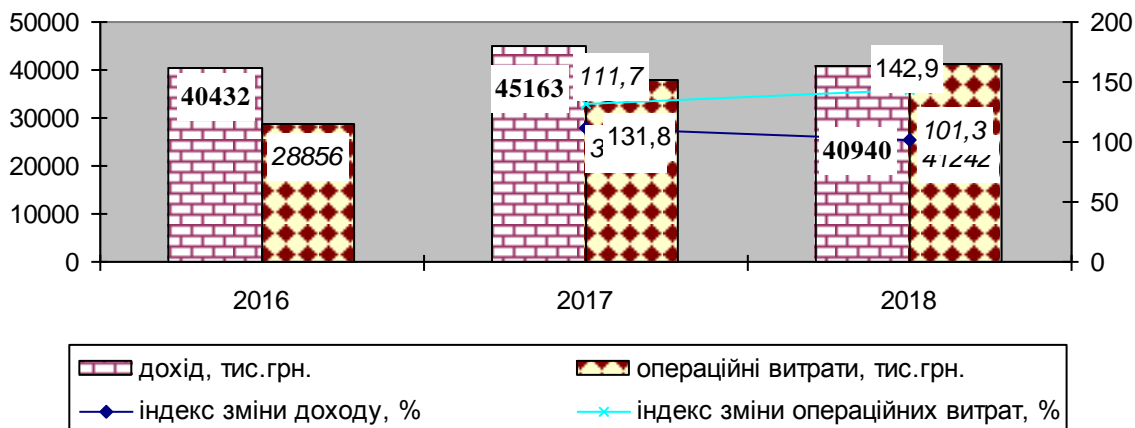


Рис. 3. Співвідношення темпів росту чистого доходу і темпів росту витрат операційної діяльності ДП «ДГ «Саливонківське»

Джерело: побудовано авторами за даними звітності підприємства

Щодо другого критерію, то ми пересвідчуємось, що найбільш оптимальне співвідношення витрат і вартості реалізованої продукції спостерігалось у 2016 році, коли на кожен гривню доходу від реалізації приходилось всього 0,71 гривні операційних витрат.

Рівень рентабельності операційної діяльності в цей рік був найвищим – 34,1%. В наступних періодах ці показники продемонстрували спадну тенденцію.

Наведені дані свідчать, що на підприємстві управління витратами практично відсутнє, як відсутній і мотиваційний механізм управління ними. Про це може свідчити рівень рентабельності операційної діяльності підприємства, який є третім критерієм оцінки.

За останнім критерієм у 2016 р. рівень рентабельності операційної діяльності був найвищим – 34,1%. Однак, динаміка цього показника є стабільно спадною і це досить тривожний сигнал.

Формувати мотиваційну систему створення конкурентних переваг за витратами в ДП «ДГ «Саливонківське» пропонуємо наступним чином:

- виділення основних понять і процедур в системі управління конкурентними перевагами;
- виявлення та усвідомлення існуючих проблем високих матеріальних та операційних витрат на підприємстві;
- формування мотиваційної моделі управління витратами з огляду на специфіку підприємства та галузі в цілому;
- розподіл відповідальності за формування витрат та створення механізму мотивації і стимулювання їх зниження.

У підсумку варто зазначити, що використання концепції витратних ланцюгів, бенчмаркінгу та інших інструментів стратегічного вартісного аналізу

для визначення і подальшого формування конкурентних переваг підприємства є необхідною, але недостатньою умовою. Необхідно виконати значну кількість оцінок з усього діапазону порушених питань для визначення реальних шляхів оптимізації витрат, включаючи потужну систему мотивації персоналу, що в свою чергу позначиться на зміцненні конкурентної позиції підприємства та його надійних конкурентних переваг. За таких умов управління витратами повинно стати головним в системі забезпечення конкурентоспроможного виробництва.

Таким чином, в сучасних умовах діяльності нашого господарства діагностика конкурентних переваг стає об'єктивною потребою, оскільки в сучасній конкурентній боротьбі за ринки збуту продукції у вигравші той, хто більш реально розуміє ситуацію, використовуючи результати проведеної роботи з розрахунків і аналізу. В нашому випадку така діагностика дала можливість переконатись у необхідності управління витратами, їх оптимізації та формуванні конкурентних переваг. Очевидно, що формування такої життєво важливої конкурентної переваги потребує максимального залучення у цей процес всього персоналу підприємства та його мотивації.

Список джерел

1. Сільське господарство України. Статистичний збірник. 2018 р. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/z_b/09/Zb_sg_2018%20.pdf
2. Мельник С. І. Основні напрямки формування конкурентних переваг аграрних підприємств України в ринкових умовах: [монографія]. Луганськ: Ноулідж, 2010. 368 с.

3. Портер М. Конкуренція [Текст] / М. Портер. [2-е изд.]. М.; СПб.; К.: Вільямс. 2006. 608 с.
4. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
5. Шобаніна О. В., Федосєєва Г. С. Формування конкурентних переваг виробників сільськогосподарської продукції на світовому ринку: теоретичний аспект. Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2016. №2. С. 259-266.
6. Стельмащук Н. А. Діагностика конкурентних переваг аграрних підприємств. Сталий розвиток економіки. 2013. № 4. С. 125-132.
7. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК». 2008. 352 с.
8. Петриківа О. С., Гунько Д. В. Теоретичні підходи до визначення поняття «конкурентні переваги регіону». Проблеми економіки. 2012. № 4. С. 107-114.
9. Боришкевич І. І. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2017. Випуск 12. Т. 1. С. 6-11.
10. Губін К. Г. Конкурентні переваги фірми в соціально-ринковій системі формування доходів. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/7740/1/Gubin_44-47.pdf.
11. Андрєєва Є. Л. Теоретичне дослідження сутності поняття «конкурентостійкість підприємства». Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми формування та управління потенціалом підприємств в умовах інноваційно-інвестиційного розвитку», Харків, 22-25 жовтня 2013 р. URL: <http://ekon.uira.edu.ua/>
12. Діденко Є. О., Даніленко А. К. Процес досягнення підприємством конкурентних переваг. Ефективна економіка. 2016. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5265>.
13. Кучкова К. О. Конкурентні переваги сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2018. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/255.pdf.
14. Холод В.В. Чотирьохвекторна модель розвитку конкурентного статусу. URL: http://www.rusnauka.com/17_AND_2010/Economics/68045.doc.htm.
15. Терованесова О.Ю. Конкурентний статус підприємства в системі наукових категорій. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. Вип. 48. С. 153-158.
16. Стахова М. В., Малик О. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. №16. С. 468-473.
17. Романчик Т. В, Павленко Є. В. Конкурентний потенціал підприємства: сутність поняття Е-економіка = E-conomics: електрон. зб. наук. пр. 2017. № 1 (1). С. 136-140.

PECULIARITIES OF CONDUCTING BUSINESS NEGOTIATIONS IN DIFFERENT COUNTRIES OF THE WORLD

Pronko L.

*Candidate of Economic Sciences, associate professor,
Vinnytsia National Agrarian University*

Kolesnik T.

*Candidate of Economic Sciences, associate professor,
Vinnytsia National Agrarian University*

Samborska O.

*Candidate of Economic Sciences, associate professor,
Vinnytsia National Agrarian University*

ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ В РІЗНИХ КРАЇНАХ СВІТУ

Пронько Л.М.

*к.е.н., доцент,
Вінницький національний аграрний університет*

Колесник Т.В.

*к.е.н., доцент,
Вінницький національний аграрний університет*

Самборська О.Ю.

*к.е.н., доцент,
Вінницький національний аграрний університет*

Abstract

It is analyzed that each country has its own national culture, which is characterized by its uniqueness and originality. Therefore, in order to enter into business relations with foreign partners, it is advisable to clearly define the strategy and tactics of conducting business negotiations. It is studied that the knowledge of certain elements of