

АНОТАЦІЯ

Шупик С.М. Стратегічне управління розвитком молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент (07 – Управління та адміністрування). – Білоцерківський національний аграрний університет, Біла Церква, 2021.

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення й запропоновано нове вирішення важливого наукового завдання щодо стратегічного управління розвитком молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах.

У дослідженні поняття «розвиток» розглядається як незворотний прогресивний процес кількісного росту та якісних змін у системі в довгостроковому періоді, який відбувається під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища при максимальній реалізації сформованого потенціалу, з метою досягнення якісної трансформації системи шляхом набуття нових характеристик, спроможних забезпечити високу стійкість до негативного впливу зовнішнього середовища в стратегічному аспекті.

Аргументовано, що формування та реалізації стратегії росту сільгоспідприємств молочного скотарства являє собою сукупність взаємопов'язаних базових методичних положень, які покладаються в основу логіки процесу розробки стратегії росту підприємства. Інтегрований підхід до формування та реалізації стратегії росту підприємства базується на поєднанні стратегічного планування, процесної та вартісно-орієнтованої концепції, який характеризується наступним: необхідністю стратегічного підходу в контексті здійснення активних якісних змін; наявністю фінансових компетентностей з метою реалізації вартісно-орієнтованого підходу.

Доведено, що оцінка середовища функціонування підприємств молочного скотарства повинна базуватися на основі урахування загальної методології стратегічного управління, особливостей галузі та

сільськогосподарського виробництва в цілому. Стратегічне управління розвитком підприємства повинно здійснюватися на основі системного підходу із розглядом як об'єкта системного аналізу діяльність з виробництва молока в умовах мінливості та невизначеності середовища функціонування.

Обґрунтовано, що стратегія функціонування підприємств молочного скотарства повинна орієнтуватися на інноваційний тип розвитку, що сприятиме досягненню цілей щодо розширення виробничого потенціалу галузі та підвищення вартості підприємства, реалізація яких забезпечується ефективною діяльністю. Із цією метою запропоновано систему основних і додаткових показників, обґрунтовано їх групи із виділенням технологічної, соціально-економічної, інноваційної та екологічної ефективності.

На основі системного підходу ідентифіковано фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які формують для сільськогосподарських товаровиробників з виробництва молока як загрози, так і нові можливості. Серед чинників внутрішнього середовища сільськогосподарських підприємств молочного скотарства, які позитивно впливають на стратегічний розвиток, виділено такі: наявність та оптимальна структура основних та оборотних засобів; раціональний підбір і розміщення персоналу; раціональне використання кормових угідь; покращення породного складу стада; розвиток матеріально-технічної бази; підвищення коефіцієнта оновлення основних засобів і рівня механізації та автоматизації технологічних процесів; впровадження інноваційних технологій утримання худоби й годівлі; додержання наукових вимог відтворення стада; реалізація інтегрованої диверсифікації; розвиток системи планування та прогнозування, нормування і контролю витрат; формування системи мотивації працівників, гнучкої системи управління та відповідне соціальне забезпечення працівників.

Встановлено, що за період дослідження в розвитку молочного скотарства характерні наступні тенденції: зменшення удвічі кількості сільгоспідприємств порівняно із 2008 р.; скорочення чисельності поголів'я

великої рогатої худоби в сільськогосподарських підприємствах (у січні 2021 р. на 3,4% порівняно з аналогічним періодом 2020 р. – до 1 млн голів, у т.ч. поголів'я дійних корів зменшилося до 422,8 тис. голів); спад обсягів виробництва молока та зниження рівня споживання населенням молока та молочних продуктів; зростання обсягів імпорту як молока-сировини, так і молочної продукції; значне недовикористання потужностей молокопереробних підприємств.

Доведено, що господарства, які утримують менше 50 корів, не мають перспектив для досягнення прибутковості виробництва молока; малі підприємства, що утримують від 50 до 200 корів, лише в короткостроковій перспективі забезпечуватимуть безбиткове ведення галузі; середні підприємства, які утримують від 200 до 500 корів та великі (500 корів і більше), є конкурентоспроможними на ринку молока.

Розраховано і обґрунтовано, що 434 (30%) сільськогосподарських підприємств з виробництва молока внаслідок низького рівня впровадження інновацій, високих витрат у розрахунку на 1 голову корів потребують диверсифікації їхньої виробничої або вкладення інвестицій в розвиток виробничого потенціалу молочного скотарства. У 2019 р. рівня рентабельності, який забезпечує розширене відтворення матеріально-технічної бази сільськогосподарського підприємства, досягли 358 (24,7%) суб'єктів господарювання за рахунок впровадження інновацій, спрямованих на підвищення якості молока та зниження витрат виробництва. З метою формування передумов щодо ефективного розвитку молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах необхідно здійснювати цілеспрямований процес управління факторами виробництва для забезпечення їх стійкого розвитку.

Встановлено, що державна підтримка розвитку молочного скотарства здійснювалась в останні роки на основі таких інструментів: виплати часткового відшкодування вартості закуплених для подальшого відтворення телиць, нетелей, корів вітчизняного походження та племінних телиць, нетелей, корів молочного, молочно-м'ясного напрямку; надання дотацій за

молодняк великої рогатої худоби фізичним особам (запроваджено у 2018 р.); надання часткової компенсації вартості будівництва та реконструкції тваринницьких ферм і комплексів, доїльних залів, які зорієнтовані на стабілізацію та нарощування поголів'я корів, виробництво молока високої якості та збільшення обсягів виробництва молока.

Обґрунтовано потребу в опрацюванні програми стратегічного розвитку молочного скотарства та передбачення такого інструменту державної підтримки як здешевлення кредитів для інноваційного оновлення виробничої бази товаровиробників молока, до яких має бути забезпечено рівний доступ для всіх господарств та об'єднання усіх видів державної підтримки в один, що дозволить сільськогосподарським підприємством самостійно обирати напрям її використання за умови забезпечення раціонального освоєння державних коштів.

Розроблено структуру моделі стратегічного управління виробничими витратами сільськогосподарського підприємства, яка включає такі етапи: стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища в аспекті оцінки основних умов формування величини собівартості; стратегічне планування процесу управління виробничими витратами; реалізація функціональної стратегії управління виробничими витратами; стратегічний контроль та внесення коригувальних змін у функціональну стратегію.

Розраховано, що найвищий рівень рентабельності виробництва молока досягається у сільськогосподарських підприємствах з продуктивністю корів 6700-7300 кг/рік, яка відповідає значенню середньої природної продуктивності сільськогосподарських тварин, що вимагає врахування прояву закону спадної віддачі від факторів виробництва та обґрунтування нормативних витрат на виробництво одиниці продукції.

Запропоновано створення поопераційних електронних технологічних карт виробництва продукції молочного скотарства на основі оновлених галузевих нормативних систем та поопераційного переліку виконуваних робіт (трудових операцій), діючої бази норм і нормативів, набору технічних

засобів, технології виконання робіт, оптимізованої чисельності обслуговуючого персоналу ферми, розраховано трудові затрати, витрати на оплату праці із нарахуваннями, витрати матеріальних ресурсів в абсолютному та вартісному виразі, обсяги відрахувань на амортизацію основних засобів.

Доведено необхідність впровадження у сільськогосподарських підприємствах молочного скотарства науково обґрунтованої системи управління якістю продукції, складовими елементами якої мають стати форми первинної документації із зазначенням масової частки вмісту білка в молоці та методика обчислення собівартості продукції з урахуванням її якісних характеристик. Існує необхідність в організації управлінського обліку за місцями виникнення витрат з урахуванням класифікації тварин, використанням оцінки біологічних активів за справедливою вартістю, що сприятиме прийняттю раціональних управлінських рішень. З метою активізації інноваційної діяльності сільгосп підприємств з виробництва молока запропоновано створення єдиного інформаційного ресурсу «Кращі агропрактики», на основі якого буде сформовано єдине інформаційне середовище поширення знань і відомостей про інноваційні розробки та їх економічну доцільність.

Дисертаційне дослідження є самостійно виконаною науковою працею, в якій автором розроблено теоретико-методичні та практичні підходи до вирішення проблем стратегічного управління розвитком молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах, з'ясовано недоліки і шляхи їх подолання, а також розкрито напрями його удосконалення в аспекті підвищення ефективності та стійкості господарюючих суб'єктів.

Теоретичні узагальнення та отримані результати є рекомендаційною базою та спрямовані на забезпечення зростаючої динаміки в розвитку молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах в умовах невизначеності та ризику.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що основні наукові положення, висновки і рекомендації, сформульовані у роботі, мають практичне спрямування та можуть бути використані для підвищення ефективності та стійкості сільськогосподарських підприємств з виробництва молока у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: стратегічне управління, молочне скотарство, сільськогосподарські підприємства, управління затратами, інформаційна система.

SUMMARY

Shupyk S. Strategic management of dairy farming development in agricultural enterprises. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

The dissertation on competition of a scientific degree of the doctor of philosophy on a specialty 073 – Management (07 – Management and administration). – Bila Tserkva National Agrarian University, Bila Tserkva, 2021.

The theoretical generalization is carried out and the new decision of an important scientific problem concerning strategic management of development of dairy cattle breeding in the agricultural enterprises is offered in the dissertation.

In the study of the concept of development it is seen as an irreversible progressive process of quantitative growth and qualitative changes in the system in the long run, which occurs under the influence of internal and external factors with maximum realization of the potential, to achieve qualitative transformation of the system by acquiring new characteristics to the negative impact of the external environment in the strategic aspect.

It is argued that the formation and implementation of the strategy of growth of agricultural enterprises of dairy farming is a set of interrelated basic guidelines, which forms the basis of the logic of the process of developing a strategy for the growth of the enterprise. An integrated approach to the formation and implementation of enterprise growth strategy is based on a combination of

strategic planning, process and cost-oriented concept, which is characterized by the following: the need for a strategic approach in the context of active qualitative change; availability of financial competencies in order to implement a cost-oriented approach.

It is proved that the assessment of the operating environment of dairy enterprises should be based on taking into account the general methodology of strategic management, the characteristics of the industry and agricultural production in general. Strategic management of enterprise development should be carried out on the basis of a systematic approach with consideration as the object of systematic analysis of milk production activities under the conditions of variability and uncertainty of the operating environment.

It is substantiated that the strategy of development of dairy enterprises should focus on an innovative type of development that will contribute to the goals of expanding the production potential of the industry and increase the value of the enterprise, the implementation of which is ensured by effective activities. To this end, a system of basic and additional indicators is proposed, their groups are substantiated with the allocation of technological, socio-economic, innovative and environmental efficiency.

On the basis of the system approach the factors of external and internal environment which form both threats and new opportunities for agricultural commodity producers on milk production are identified. Among the factors of the internal environment of agricultural enterprises of dairy farming, which have a positive impact on strategic development, the following are highlighted: the availability and optimal structure of fixed and current assets; rational selection and placement of staff; rational use of forage lands; improving the breed composition of the herd; development of material and technical base; increasing the rate of renewal of fixed assets and the level of mechanization and automation of technological processes; introduction of innovative technologies of cattle keeping and feeding; compliance with scientific requirements for herd reproduction; implementation of integrated diversification; development of a system of planning

and forecasting, rationing and cost control; formation of a system of employee motivation, a flexible management system and appropriate social security for employees.

It is established that during the research period the following tendencies are characteristic in the development of dairy cattle breeding: reduction of the number of agricultural enterprises twice in comparison with 2008; reduction in the number of cattle in agricultural enterprises (in January 2021 decreased by 3.4% compared to the same period in 2020 to 1 million heads, including the number of dairy cows decreased to 422.8 thousand heads) ;. decline in milk production and decline in the consumption of milk and dairy products; growth of imports of both raw milk and dairy products; significant underutilization of milk processing facilities.

It has been proven that farms that keep less than 50 cows have no prospects for achieving profitability of milk production; small enterprises keeping 50 to 200 cows will ensure unprofitable management of the industry only in the short term; medium-sized enterprises that keep 200 to 500 cows and large ones (500 cows and more) are competitive in the milk market.

It is estimated that 434 (30%) of agricultural enterprises for milk production due to the low level of innovation, high costs per head of cows, based on which it was concluded that they need to diversify their production or invest in the development of dairy production potential. In 2019, the level of profitability, which provides expanded reproduction of the material and technical base of the agricultural enterprise, was received by 358 (24.7%) business entities, through the introduction of innovations aimed at improving the quality of milk and reducing production costs. In order to form the preconditions and conditions for the effective development of dairy farming requires in agricultural enterprises it is necessary to carry out a purposeful process of management of factors of production to ensure their sustainable development.

It is established that state support for the development of dairy farming has been carried out in recent years on the basis of the following instruments: payment of partial reimbursement of purchased heifers, heifers, cows of domestic origin and

breeding heifers, heifers, dairy cows, dairy and meat; providing subsidies for young cattle to individuals (introduced in 2018); providing partial compensation for the cost of construction and reconstruction of livestock farms and complexes, milking parlors, which are focused on stabilizing and increasing the number of cows, high-quality milk production and increasing milk production.

It is substantiated that there is a need to develop a program of strategic development of dairy farming and provide such an instrument of state support as cheaper loans for innovative renewal of the production base of milk producers, to which equal access should be provided for all farms and combine all types of state support. will allow agricultural enterprises to independently choose the direction of its use, provided that the rational use of public funds.

The structure of the model of strategic management of production costs of an agricultural enterprise has been developed, which includes the following stages: strategic analysis of the external and internal environment in terms of assessing the main conditions for the formation of the cost; strategic planning of the production cost management process; implementation of a functional strategy for production cost management; strategic control and making corrective changes in the functional strategy.

It is calculated that the highest level of profitability of milk production is achieved in agricultural enterprises with a productivity of 6700-7300 kg / year, which corresponds to the value of the average natural productivity of farm animals, which requires taking into account the law of diminishing returns.

The creation of post-operational electronic technological maps of dairy production on the basis of updated industry regulations and post-operational list of work performed (labor operations), the current base of norms and standards, a set of technical means, technology of work, optimized number of farm staff, labor costs with accruals, the cost of material resources in absolute and cost terms, the amount of deductions for depreciation of fixed assets.

The necessity of introduction of a scientifically substantiated system of product quality management in agricultural enterprises of dairy cattle breeding has

been proved. There is a need to organize management accounting by cost center, taking into account the classification of animals, using the assessment of biological assets at fair value, which will contribute to rational management decisions. It is substantiated that in order to intensify the innovative activities of agricultural enterprises for milk production, it is proposed to create a single information resource "Best Agricultural Practices", which will form a single information environment for dissemination of knowledge and information about innovative developments and their economic feasibility.

The dissertation research is an independently performed scientific work, in which the author developed theoretical and methodological and practical approaches to solving problems of strategic management of dairy farming in agricultural enterprises, identified shortcomings and ways to overcome them, and revealed areas for improvement in terms of efficiency and sustainability of economic entities.

Theoretical generalizations and the obtained results are the recommendation base and are aimed at ensuring the growing dynamics in the development of dairy farming in agricultural enterprises in conditions of uncertainty and risk.

The practical significance of the obtained results is that the main scientific provisions, conclusions and recommendations formulated in the paper have a practical direction and can be used to increase the efficiency and sustainability of agricultural enterprises for milk production in the long run.

Key words: strategic management, dairy cattle breeding, agricultural enterprises, cost management, information system.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Статті в наукових фахових виданнях України:

1. Шупик С.М. Особливості розвитку молочного скотарства у провідних країнах світу. *Сталий розвиток економіки*. 2019. № 3. С. 148–158 (0,86 д.а.).
2. Шупик С.М. Зарубіжний досвід розвитку молочного скотарства та напрями його використання у вітчизняній практиці. *Економіка та управління АПК*. 2020. № 1. С. 36–46. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2020-155-1-36-46> (0,86 д.а.).
3. Shupyk S. Conceptual principles of strategic management of dairy enterprises. *Ekonomika ta upravlinnja APK*. 2020. No 2. P. 145–156. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2020-159-2-145-156> (0,79 д.а.).
4. Шупик С.М. Методичні підходи до стратегічного планування розвитку молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах *Економічний дискурс*. 2020. Вип. 4. С. 155–162 (0,70 д.а.).
5. Шупик С.М. Аналіз середовища функціонування сільськогосподарських підприємств з виробництва молока. *Економіка та управління АПК*. 2021. № 1. С. 139–153. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2021-162-1-139-153> (1,03 д.а.).
6. Шупик С.М. Молочне скотарство сільськогосподарських підприємств: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економічний аналіз*. 2021. № 2. С. 21–28. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.01.252> (0,58 д.а.).
7. Шупик С.М. Функціонування молочного скотарства сільськогосподарських підприємств в умовах членства України в СОТ. *Економічний дискурс*. 2021. Вип. 1-2. С. 74-81. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2021-1-8> (0,70 д.а.).

Публікація у наукових виданнях іноземних держав:

8. Shupyk S. Strategic priorities of efficient milk production in Ukraine. *German International Journal of Modern Science*. № 8. 2021. С. 28–33. DOI: <https://doi.org/10.24412/2701-8369-2021-8-2-28-33> (0,58 д.а.).

Матеріали науково-практичних конференцій:

9. Шупик С.М. Організаційно–економічні засади розвитку маркетингових кооперативів у зарубіжних країнах. Сталий розвиток сільського господарства: глобальні зміни та національні особливості досягнення: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Біла Церква, 28–29 трав. 2019 р.). Біла Церква: БНАУ, 2019. С. 17–21 (0,16 д.а.).

10. Шупик С.М. Організаційно-економічні засади державної підтримки молочного скотарства України. *Вектори інноваційного розвитку освіти, науки і бізнесу в умовах глобальних змін : матеріали ІХ міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Тернопіль, 25 трав. 2021 р.). Тернопіль: ФОП Осадца Ю.В., 2021. С. 114–115 (0,12 д.а.).