

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ**  
**БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

УДК 005.21:636.2.034:631.11 (043.5)

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**ШУПИК СЕРГІЙ МИКОЛАЙОВИЧ**



**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ**  
**МОЛОЧНОГО СКОТАРСТВА**  
**У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**  
Спеціальність: 073 – «Менеджмент»

Подається на здобуття наукового ступеня  
доктора філософії

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

Науковий керівник:  
**ВАРЧЕНКО ОЛЬГА МИРОНІВНА**  
доктор економічних наук, професор

## 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 сільгосп-підприємств 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 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). – BilaTserkva National Agrarian University, BilaTserkva, 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. *Ekonomik at 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.).

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОЛОЧНОГО СКОТАРСТВА У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ .....</b>	<b>12</b>
1.1. Сучасні стратегії формування стратегії розвитку організації: концепції, принципи та можливості використання .....	12
1.2. Концептуальні засади стратегічного управління підприємствами молочного скотарства .....	33
1.3. Методичні підходи до стратегічного планування розвитку молочного скотарства в сільськогосподарських підприємствах .....	51
Висновки до розділу 1 .....	66
<b>РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МОЛОЧНОГО СКОТАРСТВА У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ .....</b>	<b>70</b>
2.1. Характеристика середовища функціонування сільськогосподарських підприємств з виробництва молока.....	70
2.2. Оцінка ефективності виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах .....	92
2.3. Інструменти державної підтримки молочного скотарства та їх роль у забезпеченні стратегічної стійкості сільськогосподарських підприємств....	108
Висновки до розділу 2 .....	130
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОЛОЧНОГО СКОТАРСТВА У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ.....</b>	<b>134</b>
3.1. Обґрунтування напрямів стратегічного розвитку молочного скотарства .....	134
3.2. Розробка моделі стратегічного управління витратами в сільськогосподарських підприємствах з виробництва молока .....	153
3.3. Формування системи інформаційного забезпечення стратегічного управління розвитком молочного скотарства .....	178
Висновки до розділу 3 .....	199
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>204</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....</b>	<b>210</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>224</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних економічних умовах основою ефективної організації виробництва в сільськогосподарських підприємствах постає стратегічне управління, що дає змогу визначати завдання дострокового розвитку з урахуванням чинників середовища його функціонування. Кінцевим результатом стратегічного управління розвитку молочного скотарства є формування потенціалу підприємства для досягнення цілей виробничої системи та створення адаптивної внутрішньої структури, яка спроможна забезпечувати чутливість до змін зовнішнього середовища. У зв'язку з тим, що всі складові виробничої системи молочного скотарства (процеси виробництва та управління, структура управління) зазнають впливу з боку мінливого зовнішнього середовища, необхідно здійснювати істотну перебудову всередині виробничої системи. Темпи зміни навколишнього середовища, трансформації взаємодії сільськогосподарського підприємства із зовнішнім середовищем, поява нових загроз і можливостей в аспекті інноваційних технологій, обумовлюють значне посилення ролі стратегічного управління розвитком молочного скотарства, яке стає інструментом стійкого й ефективного розвитку сільськогосподарських підприємств.

Наявність у сільськогосподарських підприємствах довгострокових планів, визначена місія та цілі його функціонування не розглядається як однозначний доказ використання інструментів стратегічного управління. У деяких сільськогосподарських підприємствах з виробництва молока стратегія розглядається як конкретний довгостроковий план досягнення визначеної довгострокової мети, але фактичного не враховує вплив зовнішнього середовища. Тобто вважається, що всі зміни і процеси, які відбуваються у зовнішньому середовищі підприємства, є передбачуваними, контрольованими і керованими. При стратегічному управлінні необхідно враховувати динамічність і мінливість зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства.

На сьогодні результати фінансово-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств з виробництва молока залежать значною мірою від дієвості інструментів управління. Однак тривалий прояв кризових явищ, низький рівень матеріально-технічної бази, інвестиційної активності в молочному скотарстві сільськогосподарських підприємств не дають змоги

повною мірою реалізувати необхідний потенціал для забезпечення стійкої та зростаючої динаміки результуючих показників.

Стратегічне управління, зорієнтоване на тривалу перспективу, дозволяє сільськогосподарським підприємствам з виробництва молока за короткий термін часу адаптуватися до ринкових умов та своєчасно реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Це набуває дедалі більшої актуальності, оскільки в умовах прояву кризових явищ у розвитку молочного скотарства більшість вітчизняних сільгоспідприємств відчувають негативний прояв зниження ефективності виробництва молока та погіршення економічного стану в цілому.

Управління, яке спирається на існуючі методи планування, базується на системах обліку та аналізу, менеджменту, не дієве і потребує удосконалення та модернізації. Зазначені аспекти зумовлюють інтерес вітчизняних сільськогосподарських підприємств з виробництва молока до питань підвищення ефективності на основі принципів стратегічного управління з метою забезпечення довгострокового фінансового і виробничого росту, підвищення якості та конкурентоспроможності молока-сировини, переходу на ресурсощадні й екологічно безпечні технології, а також максимального використання сформованого виробничого, техніко-технологічного та інтелектуального потенціалу.

Серед зарубіжних науковців, які зробили істотний внесок у розробку наукових засад стратегічного управління, необхідно виділити дослідження таких авторів, як: Р. Акофф, И. Ансофф, Р. Брейлі, П. Друкер, Б. Карлоф, У. Кінг, Д. Кліланд, Ф. Котлер, Р. Піндайк, М. Портер, Г. Саймон, А. Стрікленд, А. Томпсон, Д. Хан та ін.

Питання, пов'язані із концептуальними та методичними основами стратегічного управління у цілому та в сільськогосподарських підприємствах зокрема, викладено в працях наступних вітчизняних науковців: В. Андрійчука, Б. Андрушківа, Л. Балабанова, І. Бланка, О. Варченко, Н. Вдовенко, В. Вітлінського, В. Гейця, В. Герасимчука, О. Гудзинського, О. Гудзь, О. Гуторова, В. Ткачука, А. Тридіда, Д. Шевченко та ін. Вагомим внеском в опрацювання напрямів стратегічного розвитку молочного скотарства стали праці вітчизняних учених-аграрників:

Т. Божидарніка, Л. Іванової, О. Козак, В. Ніценка, В. Радька, І. Свиноуса, Н. Шиян та багатьох інших науковців.

Водночас залишається недостатньо вивченою низка теоретичних і прикладних аспектів стратегічного управління розвитком молочного скотарства в сільськогосподарських підприємствах. У нинішніх умовах набуває ваги проблема удосконалення інструментів стратегічного управління в досліджуваній галузі. Сукупно ці питання потребують проведення досліджень, які передбачають поглиблення теоретичних положень та розробку на їх основі конкретних рекомендацій щодо удосконалення інструментів стратегічного управління розвитком молочного скотарства в сільськогосподарських підприємствах з метою підвищення стійкості й ефективності виробничої діяльності. Дискусійність певного кола питань, що потребують опрацювання, а також відсутність комплексного системного підходу до вирішення завдань з удосконалення стратегічного управління розвитком молочного скотарства, визначили вибір теми даного дисертаційного дослідження, а також його внутрішню логіку і структуру.

Аналіз теоретичних основ розвитку стратегічного управління дав підставу для висунення гіпотези про те, що стійкість та ефективність виробництва молока у сільськогосподарських підприємствах в умовах невизначеності й ризику можливо забезпечити на основі стратегічного планування розвитку молочного скотарства, впровадження системи управління витратами та їх нормування, а також формування системи інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана відповідно до тематики науково-дослідних робіт Білоцерківського національного аграрного університету, а саме: теми «Економічний механізм забезпечення стійкого розвитку молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах» (державний реєстраційний номер 0120U104867), де автором досліджено сучасний стан та розвиток молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах, встановлено вплив інструментів державної підтримки на ефективність виробництва молока та спрогнозовано розвиток молочного скотарства у сільгоспідприємствах залежно від концентрації поголів'я корів.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є поглиблення теоретико-методичних засад та розробка прикладних рекомендацій щодо удосконалення



інструментів стратегічного управління розвитком молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах в умовах економічної нестабільності й ризику. Для досягнення цієї мети було визначено і розв'язано такі завдання:

систематизувати розвиток теоретичних засад стратегічного менеджменту та особливостей формування стратегії розвитку підприємств в умовах динамічно мінливого зовнішнього середовища;

обґрунтувати концептуальні засади формування та реалізації стратегії росту сільськогосподарських підприємств молочного скотарства на основі інтегрованого підходу;

узагальнити існуючі інструменти стратегічного управління підприємством та уточнити комплекс показників визначення ефективності молочного скотарства з урахуванням інноваційного типу розвитку;

проаналізувати сучасний стан та тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств з виробництва молока й узагальнити основні чинники впливу на середовище їх функціонування;

провести оцінку ефективності виробництва молока у сільськогосподарських підприємствах та визначити чинники, що на неї впливають;

дослідити систему інструментів державної підтримки сільськогосподарських підприємств з виробництва молока та окреслити напрями підвищення її дієвості;

розкрити напрями стратегічного розвитку молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах та запропонувати інструменти їх реалізації;

уточнити зміст і структуру моделі стратегічного управління витратами у підприємствах з виробництва молока та підходи до визначення нормативних значень витрат за їх складовими елементами;

розробити пропозиції щодо формування системи інформаційного забезпечення стратегічного управління розвитком молочного скотарства та визначити його складові елементи.

*Об'єктом дослідження є діяльність сільськогосподарських підприємств із урахуванням інструментів стратегічного управління молочного скотарства у мінливому екзогенному та ендегенному середовищі.*

*Предметом дослідження визначено сукупність теоретичних, методичних і прикладних засад управлінських, організаційних та економічних відносин, які*

виникають у процесі стратегічного управління розвитком молочного скотарства в сільськогосподарських підприємствах.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічною основою дисертаційного дослідження є сукупність методів, прийомів і принципів наукового пізнання, фундаментальні положення економічної теорії, наукові розробки з питань стратегічного управління підприємством, системний підхід до аналізу його особливостей при формуванні механізмів управління розвитком молочного скотарства.

У дисертаційній роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи економічних досліджень, зокрема: *системний підхід* – при вивченні елементів стратегічного управління та їх впливу на стійкість і ефективність розвитку молочного скотарства; *статистичний аналіз* – при визначенні динаміки, структури та результативності розвитку сільськогосподарських підприємств з виробництва молока; *групування* – для визначення впливу різних факторів на рівень ефективності виробництва молока та його якості; *порівняльний* – для зіставлення економічних процесів при виробництві молока у різні часові періоди з метою виявлення причинно-наслідкового зв'язку; *діалектичний та абстрактно-логічний* – при проведенні теоретичних узагальнень, формуванні висновків. *Графічні методи* застосовано при дослідженні зв'язків, виявленні тенденцій та визначенні закономірностей розвитку сільгоспідприємств з виробництва молока. *Комплексні, абстрактно-логічний, розрахунково-конструктивний та оптимізаційний* методи використано при прогнозуванні чисельності поголів'я корів на перспективу та визначенні дефіциту обсягів молока з урахуванням вимог продовольчої безпеки, обґрунтуванні форм та інструментів державної підтримки товаровиробників, розроблені моделі стратегічного розвитку молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах

*Інформаційну базу* дисертаційного дослідження становлять економічні огляди, монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних й іноземних авторів, інформаційні матеріали, опубліковані в періодичних виданнях та на офіційних сайтах у мережі Інтернет, особисті розробки й дослідження автора, закони України, нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України, матеріали

Державної служби статистики України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, звітність окремих сільськогосподарських підприємств з виробництва молока, нормативна і довідкова література, результати особистих спостережень автора, а також наукова інформація, що має форму недрукованої продукції та розміщена у світовій комп'ютерній мережі Internet.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у наступному:

*вперше:*

розроблено модель стратегічного розвитку молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах, яка орієнтується на інтенсивний тип його ведення на основі: впровадження інноваційних технологій; створення великих інвестиційно привабливих спеціалізованих сільгоспідприємств; державного стимулювання кооперативної форми виробництва молока фермерськими господарствами і особистими селянськими господарствами та їх інтеграції з метою створення структур мережевого типу; створення вертикально інтегрованих підприємницьких структур з виробництва, переробки та збуту молока і молокопродуктів; надання субсидій залежно від рівня забезпечення окупності витрат з урахуванням рівня інфляції та запровадження локальної грантової підтримки;

*удосконалено:*

підходи до розроблення стратегії розвитку підприємства, які передбачають використання моделей стратегічного планування для визначення конкурентних переваг і стратегічної значимості ключових факторів успіху, а також урахування вартості реалізації стратегії; оцінювання рівня досягнення довгострокових цілей розвитку молочного скотарства підприємства на основі показників технологічної, інноваційної, соціально-економічної та екологічної ефективності, що сприятиме обґрунтованій розробці стратегії та налагодженню системи контролю за її реалізацією;

систему чинників, що впливають позитивно (впровадження техніко-технологічних інновацій, підвищення генетичного потенціалу та продуктивності корів) і негативно (висока капіталомісткість та тривалі періоди окупності інвестицій, зниження термінів виробничого використання продуктивних корів, високий рівень витрат на корми, низький рівень якості молока) на ефективність виробництва, охарактеризовано їх прояв і взаємозв'язки, напрями впливу на

результативність виробництва, що дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо посилення або зниження їхнього впливу;

інструменти державної підтримки сільгосптоваровиробників молока, які зорієнтовані на інноваційне оновлення виробничої бази на основі передбачення часткової компенсації вартості придбаного обладнання та устаткування, технологічних ліній тощо; імплементації нових вимог до якості молока; розробки параметрів показників щодо ефективного використання коштів товаровиробниками, що сприятиме прозорості, чіткості та зрозумілості державної підтримки;

модель стратегічного управління виробничими витратами в сільськогосподарських підприємствах, яка на відміну від існуючих характеризує послідовність основних етапів і конкретизує зміст дій, необхідних для здійснення стратегічного планування на основі поелементного нормування витрат у молочному скотарстві, що сприятиме оперативному прийняттю коригувальних змін у процесі управління виробничими витратами;

складові інформаційної системи стратегічного управління розвитком молочного скотарства, які підвищують обґрунтованість планових показників та управлінських рішень, що досягається на основі запровадження стратегічної системи управлінського обліку витрат, підвищення об'єктивності показників собівартості та її обчислення з урахуванням якісних параметрів молока-сировини, оновлення форм облікової звітності, впровадження єдиної автоматизованої системи управління, моделі обліку й оцінки біологічних активів та одержаної продукції за справедливою вартістю;

*набули подальшого розвитку:*

інтерпретація поняття «стратегія розвитку підприємства», яка на відміну від існуючих базується на виявлених сутнісних характеристиках і об'єктивних властивостях росту як прогресивного процесу кількісних та якісних змін в підприємстві у довгостроковому періоді на основі принципів проактивності та інноваційності, що зумовлює якісну трансформацію системи через набуття нових характеристик, унаслідок чого досягається її висока стійкість у стратегічному аспекті;

наукові засади інтегрованого підходу до формування та реалізації стратегії росту підприємств молочного скотарства на основі системного взаємозв'язку стратегічного планування, процесної та вартісно-орієнтованої концепцій, що допов-

нює теорію розвитку новими методичними положеннями, сприяє істотному підвищенню динаміки зміни стану підприємства й результативності його діяльності;

ідентифікація факторів середовища функціонування сільгоспдприємств з виробництва молока, на основі якого визначено нові можливості та загрози для стратегічного розвитку молочного скотарства залежно від їхніх розмірів, охарактеризовано їх прояв і взаємозв'язки, визначено напрями впливу на результуючі показники, що сприятиме обґрунтуванню раціональних рішень щодо гнучкого пристосування до умов та повного використання ринкових можливостей.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у впровадженні основних положень дисертаційної роботи в практичну діяльність сільськогосподарських підприємств з виробництва молока, що сприятиме підвищенню ефективності їх виробничої діяльності та підвищенню стійкості в умовах невизначеності й ризику. Окремі положення дисертаційного дослідження знайшли практичне застосування.

Результати дисертаційного дослідження схвалено Департаментом з питань безпеки життєдіяльності, охорони навколишнього середовища та агропромислового комплексу Секретаріату Кабінету Міністрів України та Українською асоціацією розвитку тваринництва та технологій щодо активізації державної підтримки молочного скотарства, а також Координаційною радою при Міністерстві аграрної політики та продовольства України (довідка № 208 від 26.08.2021 та № 39 від 23.11. 2021 р.).

Пропозиції автора щодо стимулювання сімейних фермерських господарств з виробництва молока на базі високотоварних особистих селянських господарств на основі реалізації регіональних програм грантової підтримки взято до практичної реалізації Фастівською територіальною громадою (довідка № 156 від 20.10.2021 р.).

Пропозиції автора щодо підвищення ролі нормування витрат у технологічному процесі виробництва молока в сільськогосподарських підприємств на основі формування єдиної системи нормування праці на підприємстві запроваджено у практичну діяльність ПСП «Колос» Бучанського району Київської області (довідка № 118 від 05.11. 2021 р.).

Теоретичні положення дисертаційної роботи щодо формування системи стратегічного управління у сільськогосподарських підприємствах з виробництва

молока використовуються в навчальному процесі Білоцерківського національного аграрного університету, зокрема при викладанні дисциплін «Стратегічне управління», «Операційний менеджмент», «Організація виробництва»(довідка № 01-12/421 від 07.06.2021 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, в якій комплексно розглянуто теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування системи стратегічного управління розвитком молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах. Наукові положення, висновки і рекомендації, винесені на захист, одержані дисертантом самостійно. Із опублікованих наукових праць і наукових доповідей, у написанні та підготовці яких брав участь автор, у дисертаційній роботі використані лише ті результати, ідеї і положення, що належать йому особисто.

Дисертаційне дослідження є завершеною науковою роботою автора, результати якого, висновки та пропозиції отримані особисто. У наукових працях, опублікованих у співавторстві, використані положення лише власних досліджень.

**Апробація результатів дисертації.** Наукові положення та основні результати дисертаційного дослідження були апробовані на двох міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: Міжнародній науково-практичній конференції «Вектори інноваційного розвитку освіти, науки і бізнесу в умовах глобальних змін» (м. Тернопіль, 25 травня 2021 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Сталий розвиток сільського господарства: глобальні зміни та національні особливості досягнення» (м. Біла Церква, 28-29 травня 2019 р.).

**Публікації.** Основні результати дисертаційної роботи опубліковано у 10 статтях у наукових фахових виданнях (загальний обсяг 6,38 друк. арк., які належать особисто автору), зокрема: 7 статей у наукових фахових виданнях України (загальним обсягом 5,52 друк. арк.), 1 стаття у виданні іноземних держав (загальним обсягом 0,58 друк. арк.) та 2-х тезах конференцій (загальним обсягом 0,51 друк. арк.).

**Структура і обсяг дисертації.** Дисертація складається з анотацій, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, що налічує 173 найменувань. Робота містить 16 таблиць, 20 рисунків та 27 додатків. Основний зміст дисертації викладено на 209 сторінках комп'ютерного тексту.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОЛОЧНОГО СКОТАРСТВА У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

### **1.1. Сучасні стратегії формування стратегії розвитку організації: концепції, принципи та можливості використання**

На сьогодні розвиток бізнесових структур великою мірою зумовлюється результативністю стратегічного управління, спроможного забезпечити високі кінцеві результати діяльності та дозволяє підприємствам у найближчій і довгостроковій перспективі успішно розвиватися в конкурентному середовищі, тобто в ситуації швидких, радикальних та часто непередбачуваних змінах. За своєю сутністю стратегічне управління є полідисциплінарною наукою, яка об'єднує відомі наукові дисципліни та напрями. Однак питання про об'єкт його вивчення на сьогодні не викликає дискусії, оскільки зрозуміло, що це – бізнес-організація або підприємство у всіх його формах. Слушною є думка вітчизняних науковців, які зазначають, що міждисциплінарність стратегічного управління як безперервний процес управління організацію, направлений на збереження життєздатності підприємства (компанії, фірми) та надбання конкурентних переваг на основі можливостей зовнішнього середовища та внутрішнього його потенціалу, зумовлена особливостями об'єкта, який на сьогодні є складним соціально-еколого-економічним організмом [1].

Розглядаючи питання еволюції підходів до управління підприємством необхідно зазначити, що вони орієнтовані більшою мірою на зростаючий рівень нестабільності зовнішнього середовища, ніж на вирішення питання передбачуваності майбутнього. Загальноприйнята класифікація підходів до управління підприємством включає в себе чотири системи: управління, яке базується на контролі виконання або бюджетування (із 1900 р.); управління на основі екстраполяції, або довгострокове планування, коли темп зміни у зовнішньому середовищі підприємства прискорюється, але майбутнє ще можна спрогнозувати на основі тенденцій минулого (із 1950 р.); управління на основі

передбачення змін, або стратегічне планування, де ще більше прискорюється темп зміни зовнішнього середовища, однак передбачити безпеки й загрози його можливо із включенням до стратегічному плану розвитку підприємства (1970 р.); управління на основі гнучких екстрених рішень, або стратегічне управління, коли численні важливі завдання виникають дуже стрімко, тому їх неможливо вчасно передбачити (із 1900 р.). Як термін стратегічне управління виникло в 60-70-ті роки ХХ ст. в результаті подальшого розвитку систем управління, пов'язаних зі змінами проблем та умов виробництва, а із 90-х років його інструменти підприємства поступово починають застосовувати у своїй практичній діяльності. Використання лише довгострокового планування, яке передбачає продовження історично сформованих тенденцій розвитку підприємства на майбутній період та спирається на принципи екстраполяції, уже не відповідало змінам у ринковому середовищі. Перехід від довгострокового до стратегічного планування став життєво необхідним для багатьох підприємств, які функціонують у ринковому середовищі, а також на міжнародних ринках та в умовах глобалізації. Трансформації, які відбуваються як у світовій економічній системі, так і в економіці окремих країн, спонукали до зміщення уваги вищої ланки менеджменту підприємства до зовнішнього середовища з метою своєчасного й відповідного реагування на зміни, що в ньому відбуваються.

Класик сучасного стратегічного управління – Р. Акофф, розглядав феномен будь-якої організації як триєдину сутність: перша – підприємство уявляється як машина, функцією яких є обслуговування її творців, забезпечення їх адекватною віддачею на витрачені час і кошти; друга – як підприємство – це організм, а підрозділи його, як важливі органи організму, пов'язані між собою та виконують певні функції, основними цілями, як у будь-якого організму, є виживання та ріст; підприємство – як організація, яка є ціленаправленою системою, частиною однієї або більше ціленаправлених систем, частинами, якої є люди, що мають власні цілі [2].

Зазначимо, що авторський підхід до розгляду об'єкта стратегічного управління бізнес-організації спирається на вищевикладений підхід Р. Акоффа та полягає в сприйнятті фірми у триєдиному нерозривному вигляді як економічної одиниці, системи процесів та організації людей. Такий вибір автора дисертаційного



дослідження визначається необхідністю, з одного боку, багатоаспектного розгляду цього поняття, а з іншого – виділення напрямів його аналізу й оцінки.

Одним із перших на важливість обґрунтованих стратегічних рішень керівництва компанії як економічного інституту наголошував П. Друкер у праці «Практика менеджменту», опублікованій в 1954 р.[3]. У подальшому автор займався розробкою теорії стратегічного планування та визначив його як неперервний процес прийняття рішень, які супроводжується високим рівнем ризику із максимальним розумінням його можливого впливу в майбутньому[4]. При цьому дослідник виділив і ряд рис, за якими було б помилково характеризувати стратегічне планування, яке він уявляв як процес аналізу, а послідовне використання попередньо заготовлених прийомів і методик. Він підкреслював, що будь-які рішення повинні прийматися менеджментом на сьогодні із розрахунком на максимальну ефективність цього рішення за невідомих обставин завтрашнього дня. Обґрунтовував, що стратегічне планування не має за мету усунути можливі ризики або спрогнозувати можливий розвиток подій.

Ще одним провідним науковцем у питаннях стратегічного менеджменту вважають А. Чандлера, дослідження якого були направлені на розуміння стратегії, росту та структури великих промислових підприємств. Щодо визначення предмета дослідження стратегічного управління як наукового напрямку, то у фаховій літературі викладено різні підходи, що мають певні відмінності. Прийнято стверджувати, що одним із перших науковців, який запропонував наукове розуміння стратегії фірми, був саме А. Чандлер, у якому він зробив наголос на визначенні довгострокових цілей: «Стратегія є встановлення основних довгострокових цілей і задач підприємства й розробка програми дій та розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [5]. Необхідно зазначити, що вищерозглянуті визначення є актуальними й на сьогодні, однак А. Чандлер дає класичне формулювання стратегії, яке підтримується автором дослідження та характеризується як визначення довгострокових цілей і завдань підприємства, передбачення та реалізація цілого ряду дій та виявлення необхідних ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Теоретичну основу сучасного стратегічного управління як наукової дисципліни становлять десятки фундаментальних та прикладних наукових дисциплін, у розвитку яких виділено чотири етапи його розвитку [6]. Так, перший «доаналі-

тичний» етап (1960-ті – перша половина 1970-х років) розвиток базується на таких науках, як теорія організації та дослідження операцій; другий етап еволюції стратегічного управління «становлення наукової дисципліни» (середина 1970-х–1980-ті роки) пов'язаний із галузевою організацією, неортодоксальними економічними теоріями фірми, соціологією і психологією; третій етап – розвиток на власній основі (кінець 1980-х – 1990-ті роки) спирався на економічну теорію організацій та ранні концепції фірм; четвертий етап «формування динамічної теорії стратегічного управління» (початок 2000-х років) базується на теорії підприємництва Шумпетера, еволюційної економічної теорії, ресурсної теорії фірм і теорії лідерства.

Авторський підхід до аналізу основних концепцій стратегічного управління спирається на обґрунтування економічних, соціально-психологічних та організаційних засад цих концепцій, а також їх внесок до єдиної концепції стратегічного менеджменту (дод. А 1). Результати узагальнення концепцій свідчать, що стратегічне управління як наукова дисципліна на сьогодні перебуває в допарадигмальному стані, для якого характерні часті та глибокі дискусії про правомірність методів, проблем і стандартних рішень [7]. Цей факт підтверджується постпозитивістськими концепціями Т. Куна та І. Лакатоса, які визначали основні вимоги наукової дисципліни, наявність деякої фіксованої центральної системи усіх визнаних наукових досягнень, що на сьогодні в явному вигляді відсутня в стратегічному управлінні. Зазначимо, що постмодерністська інтерпретація науки (праці Д. МакКлоскі, А. Кламера, П. Файерабенда та ін.) такою має ряд ідей, які співзвучні із теоріями стратегічного управління. Як наголошують дослідники, можна виділити п'ять важливих особливостей «постмодерністської» методології в стратегічному управлінні: системний характер передумов, неоднорідність основної одиниці аналізу, поєднання нормативного та позитивного підходів дослідження, нове трактування співвідношення універсалізму та методологічний комплементаризм [6, с.8].

Починаючи із моменту появи інтересу до вивчення стратегій у науці сформувалося декілька шкіл, кожна з яких обґрунтовує власний підхід до визначення стратегії та процесу її формування. Встановлено, що перша спроба систематизованого аналізу й узагальнення наукових шкіл стратегічного менеджменту належить Г. Мінцбергу (дод. А.2).

Аналіз узагальненої інформації дає підстави для висновку, що у процесі розвитку теорії стратегічного управління сформувалися певні напрями, для яких характерні такі особливості: когнітивна – розробка стратегії розглядається з погляду психології, як ментальний, тобто розумовий, інтелектуальний, процес пізнання стратега; дизайну – формування стратегії – це визначення перспективи, концепції, продуманий процес, у якому підвищена увага приділяється оцінюванню зовнішніх і внутрішніх ситуацій. При цьому відповідальність за формування та якість стратегії покладається на керівника, який приймає рішення; планування – стратегія є закономірним результатом усвідомленого контрольованого процесу формалізованого планування, що базується на грамотному та всебічному дослідженні середовища та проведенні стратегічного аналізу, необхідності передбачити майбутнє та готуватися до нього.

Особливий інтерес становлять перші три школи, оскільки концентрують увагу на обґрунтуванні формування ідеального алгоритму ефективної стратегії. Наукові праці основних представників цих наукових шкіл є важливими, оскільки всі вони охоплюють методи аналізу стратегій компаній і галузей, що використовуються. Прибічники школи дизайну сприймають економічну стратегію компанії як відповідність між особливостями фірми та тими можливостями, які визначають її позицію у зовнішньому середовищі [9].

Згідно з підходом прихильників цієї школи, існує лише одна визначена та найбільш результативна стратегія, а однією людиною, відповідальною за її формування, є керівник компанії. Отже, основним завданням виконавчого або генерального директора, на якого покладається роль стратега, є ретельний аналіз та співставлення зовнішнього оточення компанії та можливої реакції на нього. Найбільш помітним представником цієї школи є К. Ендрюс, який у 1965 р. зі своїми колегами із Гарвардського університету підготував підручник з бізнес-стратегій, де розробив засади SWOT-аналізу[10].

Цей метод широко використовується у різних сферах при проведенні якісних і кількісних досліджень, та виділяє сильні (S – strengths) і слабкі (W – weaknesses) сторони компанії, а також зовнішні можливості (O – opportunities) та загрози (T – threats) розвитку галузі. Результати використання цього методу є досить суб'єктивними, а серед його недоліків часто виокремлюють статичність,

фрагментарність, описовий характер та ін. Навіть якщо користувач методу SWOT володіє глибокими знаннями та високим рівнем кваліфікації, висновки можуть бути досить поверхневими. Тим не менше, використання SWOT-аналізу доцільно якщо не для формування стратегії, то для одержання загального уявлення про розвиток компанії на поточний момент та стислого огляду основних її особливостей. Пізніше, відповідаючи на критику SWOT-аналізу за відсутністю конкретних рекомендацій щодо розробки стратегій, його автор Х. Вайхріх запропонував матрицю TOWS. За допомогою цієї матриці на основі вже відомих традиційних складових автор назвав чотири можливих варіанти стратегії: стратегія SO – максимізація сильних сторін і спроможностей; стратегія ST – максимізація сильних сторін і мінімізація загроз; стратегія WO – мінімізація слабких сторін і максимізація можливостей; стратегія WT – мінімізація слабких сторін та загроз [11].

Незважаючи на те, що фактично школа планування виникла одночасно зі школою дизайну, наукова спільнота до неї виявила інтерес пізніше. У більшості моделей, запропонованих представниками цієї школи, наявний загальний алгоритм стратегічного планування. Багато в чому цей алгоритм перегукується із SWOT-аналізом школи дизайну, однак постає в більш формалізованому вигляді. Зазвичай, стратегічне планування складається із шести кроків: постановка завдань, зовнішній аудит, внутрішній аудит, оцінка стратегії, операційна стратегія, програмування процесу в цілому [8, с. 49-53].

На відміну від школи дизайну керівництву компанії тепер залишається лише схвалити стратегію на завершальному етапі, а не розробляти її. Провідний представник школи планування – американський економіст І. Ансофф, запропонував свій власний підхід до класифікації стратегій, виділивши чотири можливі стратегії росту, доступні компаніям, і відобразив їх у вигляді матриці «товар-ринок» [12, с. 114].

Основна ідея матриці Ансоффа полягає в тому, що між товарами, які виробляються підприємством, та ринками збуту, як діючими (старими), так і майбутніми існує взаємозв'язок. Саме тому в компанії може бути кілька варіантів розвитку та росту, що зумовлено комбінацією «старих» і «нових» товарів і ринків. Завдання цієї матриці – допомогти фірмі зробити оптимальний вибір на користь найбільш доцільної програми дій. Так, стратегія проникнення передбачає спробу

збільшити обсяги продажу існуючого товарного асортименту на вже освоєному ринку, основними інструментами реалізації якої є залучення нових споживачів за рахунок активізації реклами або зниження цін. Стратегія розвитку ринку може бути задіяна шляхом освоєння нових ринків сегментів або удосконалення існуючої товарної пропозиції підприємства з метою задоволення потреб нових споживачів. Щодо стратегії розвитку продукту, то вона передбачає розробку й виведення на ринок нових видів продукції, у тому числі із використанням раціональних технологій їх виробництва. Очевидно, що остання стратегія потребує залучення великих обсягів коштів на інноваційні розробки. Зазначимо, що в реальній практиці, для максимально можливого розвитку та виживання в умовах конкуренції бізнесові структури орієнтуються на комбінування цих трьох стратегій. Четверта стратегія диверсифікації передбачає одночасний відхід від існуючої продуктової лінійки та освоєних цільових сегментів. Стратегія диверсифікації вважається найбільш прогресивною, вимагає нових методів організації бізнесу та поділяється на вертикальну, та горизонтальну [12, с. 119].

Послідовники школи позиціонування не лише визнають основні постулати шкіл дизайну та планування, але й додають до них два ключових аспекти. По-перше, у наукових працях наголошується на значенні самих стратегій, а не лише процесу їх формування. По-друге, школа позиціонування фокусується на змісті стратегій та вказує на важливість всебічного дослідження, які вивчають рекомендаційний бік стратегічного менеджменту [13, с.81]. Основна відмінність цієї школи від шкіл дизайну та планування полягає в ідеї обмеження кількості стратегій, що використовуються для досягнення очікуваних результатів у кожній галузі.

Школу позиціонування пов'язують насамперед із М. Портером, дослідження якого дали потужний поштовх розвитку стратегічного менеджменту, а створена школа стала в цій області домінуючою на досить тривалий період. У своїй книзі «Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей та конкурентів» дослідник виділив п'ять основних сил, які визначають галузеву конкуренцію та ефективність стратегій: змагання між існуючими фірмами, ринкова влада покупців, ринкова влада постачальників, загроза субститутів та нових конкурентів [14, с.38]. Отже, підхід цього вченого до створення стратегії компанії ґрунтується на детальному аналізі зовнішнього середовища. З метою

протидії конкурентним силам М. Портер також виділив три базових варіанти конкурентної стратегії, які можуть трансформуватися відповідно до специфічних галузевих ситуацій: абсолютне лідерство у витратах; диференціація, інша назва – стратегія лідерства у сфері якості; фокусування [14, с.73].

Стратегію низьких витрат для галузей сільськогосподарського виробництва можливо реалізувати шляхом запровадження механізму ресурсозбереження, використання ефекту економії на масштабі, механізації та автоматизації виробничих процесів, роботизації тощо. Друга стратегія – диференціації – передбачає створення та виведення на ринок продукції, яка визнається споживачами на ринку як унікальна за рахунок високої її якості, інноваційності технології, екологічності та ін. Стратегія фокусування є стратегією спеціалізації бізнесу за різними ознаками: визначеним видом продукції чи послуг, технологією, типом клієнтів-покупців, географічним регіоном тощо з метою забезпечення найкращого обслуговування конкретної цільової групи ринку й досягнення конкурентних переваг у вузькому секторі ринку бізнесу за рахунок ефекту мінімізації витрат і/або диференціації.

Стратегія фокусування відрізняється тим, що дія її сконцентрована на вузькому сегменті діяльності. Очевидно, що за ефективного використання фокусування фірма може досягти як диференціації за рахунок якнайкращого задоволення потреб цільового споживача, так і лідерства у витратах при обслуговуванні вузького сегменту ринку. Обмеженням у використанні стратегії фокусування, як і для стратегії диференціації, розглядається відсутність можливості одержати більшу частку ринку. Зазначимо, що до стратегії М. Портер підходить як до створення унікальної та максимально вигідної позиції за рахунок ведення певних видів діяльності. Правильний їх вибір дає змогу забезпечити стійку конкурентну перевагу за рахунок зниження витрат або посилення диференціації. Підбір найбільш ефективної комбінації видів діяльності здійснюється на основі того, що вони мають бути сумісними, взаємопосилюватись, оптимізувати зусилля компанії в цілому.

Узагальнюючи вищезазначене можна зробити висновок про відсутність єдиного підходу до класифікації десяти шкіл стратегій та обґрунтованості кожного із проаналізованих підходів. Розглядаючи бізнес-організацію як триєдність

економічного об'єкта, системи та організації людей аналізовані школи стратегій доцільно розглядати з позиції базових складових стратегічного менеджменту. У зв'язку із цим логічною є структуризація стратегічних шкіл Г. Мінцбергом, який зазначав, що школа дизайну та планування одночасно спирається на економіку та теорію організації. Школи позиціювання та зовнішнього середовища базуються на економічній теорії, а школа підприємництва, навчання, влади, культури та когнітивна школа взяли за основу стратегічного планування фірм особистісні якості суб'єктів бізнес-організацій. І лише школа конфігурацій охоплює всі області бізнес-організації при розробці стратегії її розвитку.

Інша класифікація концепцій стратегічного управління запропонована Д. Тісом із співавторами[15]. Дослідники виділили дві групи, які охоплюють чотири види парадигм теорії стратегічного управління: перша група об'єднує концепції конкурентних сил Портера та стратегічного конфлікту; до другої – віднесено ресурсну концепцію та концепцію динамічних здібностей. Отже, аналіз шкіл стратегій Г. Мінцберга та класифікація Д. Тіса дає загальну уяву про численність підходів до побудови методології стратегічного управління, що дає підстави для висновку, що теорія стратегічного управління перебуває у процесі активного пошуку універсальної концепції за відсутності єдності поглядів теоретиків на базові основи цієї наукової дисципліни. Підходи в стратегічному управлінні спираються на макроекономічну теорію або на теорію організації, деякі із них визнають значення соціальної психології. Незважаючи на декілька спроб створення міждисциплінарних моделей стратегічного управління, вони не одержали визнання професійним товариством.

Розглянувши наукові школи та сформовані концепції стратегічного менеджменту, перейдемо до узагальнення підходів щодо його дефініції. Так, на думку Г. Мінцберга, Б. Альстранда та Ж. Лампеля, стратегія – це сукупність п'яти «П»: план, принцип поведінки, позиція, перспектива, прийом [13]. Водночас А. Томпсон та А. Стрікленд визначають стратегію як план управління організацією, спрямований на посилення її позицій, як найповнішого задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей [16]. Подібний підхід до тлумачення стратегії можна знайти у М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі, які стверджують, що вона за своєю сутністю є детальним, всебічним

і комплексним планом, призначеним для забезпечення існування місії організації та досягнення її цілей[17].

Узагальнюючи підходи українських та іноземних науковців до дефініції поняття стратегії можна виділити такі підходи: «стратегія підприємства – це комплекс принципів його діяльності та відносин із зовнішнім середовищем, перспективних цілей і відповідних рішень по вибору інструментів досягнення цілей» [18, с.10]; «стратегічне управління полягає у встановленні та підтримці рівноважних взаємовідносин та взаємодій в системі «середовище – організація» [16, с. 20]; «стратегічне управління подається як реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями (потенціалом) підприємств і приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій («стратегічного набору») [19, с.16-20]; «стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявним потенціалом і приводити їх у відповідність з останнім, розробляючи та реалізуючи стратегічний набір[20, с.102]; «комплексна стратегія, яка охоплює всі сфери та підсистеми підприємства ... , у якій підприємство є «процесором», здійснюючи переробку зовнішніх вихідних і власних стратегій у вихідну стратегію, що використовується як керівництво до дії ..., така стратегія називається політикою підприємства»[21, с.35-30];«стратегічне управління – це динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечень та реалізації розроблених планів організацією» [22, с.40];«стратегічне управління – це управління організацією, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, які відповідають викликові з боку оточення і дозволяють створювати конкурентні переваги, що у сукупності дає можливість організації вижити у довготривалій перспективі, досягаючи при цьому своєї мети»[23, с.52]; «стратегічне управління – це багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між



організацією (включаючи її окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей [24, с.76]; «стратегічне управління – це такий вид управління підприємством, фірмою тощо, який базується на людському потенціалі як основі організації, орієнтує виробничу діяльність на запити ринку, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають змінам навколишнього оточення і дозволяють отримати конкурентні переваги, що в сукупності допомагає організації вижити і досягти своєї мети в довготерміновій перспективі» [25, с.39-40]. Отже, в узагальненому вигляді стратегія являє собою напрям, траєкторію способів розвитку підприємства, орієнтований на досягнення її цілей. При цьому економічна стратегія є основою, що забезпечує необхідні параметри економічної ефективності в межах стратегічного управління. Фактично стратегічне управління більшою мірою зорієнтоване на розробку заходів і прийомів досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства в умовах посилення нестабільності й невизначеності зовнішнього середовища, ніж на вирішення питань передбачення майбутнього.

У сучасній фаховій літературі охарактеризовано різні класифікації стратегій організацій, серед яких можна виділити такі, як корпоративна стратегія; конкурентна стратегія; функціональні стратегії; операційні стратегії. Узгодження стратегій різних рівнів є одним із важливих завдань системи стратегічного управління та здійснюється на основі формування так званої стратегічної піраміди. У межах цієї піраміди відбуваються п'ять взаємопов'язаних процесів: формування бачення; визначення місії та цілей; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; стратегічний вибір; реалізація стратегії, оцінка та контроль виконання. Ці процеси, з одного боку, логічно пов'язані між собою в певній послідовності, а з іншого – на основі зворотного зв'язку простежується вплив кожного окремого процесу на всі інші, на всю динамічну сукупність.

Стратегічне управління на сучасному етапі еволюції менеджменту забезпечує в першу чергу своєчасне реагування на виклики зовнішнього середовища, а також превентивні дії, які попереджують ризик і виклики в умовах глобалізації та збільшення масштабів виробництва. Однак стратегічне управління має обмеження і, відповідно, не має універсального використання на практиці. Ці обмеження детально виклали зарубіжні та вітчизняні науковці.

Стисло їх сутність зводиться до наступного: вони не можуть дати точного та детального опису майбутнього; це філософія/ідеологія бізнесу, тому вони не можуть бути зведені до набору формалізованих процедур; збільшені витрати всіх видів ресурсів; дуже велика ціна помилки. Із підготовленого до реалізації стратегічного рішення складно вийти без відчутних витрат. Тим не менше, без стратегічного управління на сьогодні практично неможливо забезпечити ефективний стійкий розвиток організації. Американські дослідники Д. Нортон і Р. Каплан [26] увели в науковий обіг термін «організація, орієнтована на стратегію». Це означає, що в організації: по-перше, повинна бути реально задіяна, а не показна стратегія, яка існує у вигляді звіту та презентації; по-друге, повинна бути команда професіоналів, сконцентрована у відповідному структурному підрозділі; по-третє, в організації повинна бути сума знань, що дозволить розуміти цілі та завдання стратегічного розвитку і при реалізації поточних та оперативних цілей співвідносити їх із стратегічними цілями.

Узагальнюючи думки різних авторів щодо розуміння поняття «розвиток» можна зробити висновок про те, що це багатоаспектний процес, який стосується основних сторін діяльності підприємства: економічної, фінансової, інноваційної, техніко-технологічної, організаційної, соціальної, екологічної [27, 28]. Так, з позицій теорії систем розвиток – це складний процес взаємопов'язаних кількісних та якісних перетворень, які характеризуються високим рівнем невизначеності. Під кількісними змінами розуміють збільшення або зниження складових частин підприємства як економічної системи. Кількісні зміни являють собою перетворення його структури та функцій. Рушійною силою цих змін є суперечності, зумовлені відносинами із навколишнім середовищем, та внутрішні – між структурними елементами підприємства [29].

Узагальнюючи підходи до дефініції поняття «розвиток підприємства» встановлено, що спостерігається неоднозначність у трактуванні: «рух вперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик об'єкта, його еволюція, поліпшення, удосконалювання, прогрес, а також ріст і розширення» [30, с.11]; «унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, що характеризується постійною зміною цілей його існування шляхом формування нової відкритої системи і переводом його в нову траєкторію

розвитку» [31, с.108]; «життєвий цикл, який характеризується часовими етапами і має такі стадії розвитку організації: народження, дитинство, отрочтво, рання зрілість, розквіт сил, повна зрілість, старіння, оновлення» [32, с.100], «процес змін у соціально-економічній системі підприємства, спрямований на його перехід у новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, причому за напрямом він може бути як позитивним, так і негативним» [33, с. 194]; «якісні перетворення в його діяльності за рахунок змін кількісних і структурних характеристик техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних, фінансово-економічних ресурсів на основі ефективного використання інтелектуально-кадрових ресурсів та інформаційних технологій» [34 с. 91]; «об'єктивна зміна тільки якісних характеристик системи обумовлена як фундаментальними законами природи, так і закономірностями функціонування конкретних систем, при якій формуються нові властивості системи» [35, с. 27]; «розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності» [36, с. 36]; «динамічна система взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів, які формують вектор кількісних і якісних змін функціонування підприємством, спрямованих на досягнення пріоритетів» [37, с. 193].

Залежно від швидкості змін, що відбуваються на підприємстві, можна виділити поступовий та стрибкоподібний (революційний) розвиток. Водночас зміни всіх сфер діяльності підприємства мають корпоративний характер, а направлені на конкретну сферу – локальний. Зазвичай дослідження розвитку бізнесових структур провадяться за функціональними областями – фінанси, технології, маркетинг, менеджмент, персонал і т.д. Якщо ж розвиток зумовлений залученням нових фінансових, матеріальних і людських ресурсів та проявляється у збільшенні обсягів виробництва, то його називають екстенсивним, а якщо за рахунок впровадження інноваційних технологій, технологічного переозброєння, автоматизації та роботизації виробничих процесів, підвищення продуктивності праці – інтенсивним.

Зважаючи на ту обставину, що підприємство не є системою рівноважною й розвивається циклічно, виділяють таке поняття як життєвий цикл будь-якої

соціо-еколого-економічної системи, підприємства за чотирма основними стадіями: 1. Створення та зародження підприємства – для даного етапу характерні випереджальний економічний ріст та випереджальний розвиток за умови наявності у нього стійких конкурентних переваг і достатніх резервів ресурсів, або джерел їх швидкого залучення для покриття відповідних потреб; 2. Прогресивна стадія або етап зростання – відрізняється від попереднього, однак, на нашу думку, їх можна об'єднати, оскільки економічні, інвестиційні та фінансові характеристики для них будуть приблизно однаковими; 3. Зрілість – характерне накопичення ринкового досвіду діяльності підприємства, при цьому ринки збуту та ринки залучення ресурсів є стійкими, а управління підприємством – більшою мірою рутинне, ніж креативне; 4. Занепад – характерне накопичення негативних ефектів, які проявляються проблемами в ресурсному забезпеченні й неможливості зберігати динамічну стійкість. Теоретично занепад або економічний спад можуть призвести до виходу підприємства з ринку, але в реальній практиці за рахунок інерції воно може залишатися на ринку ще тривалий час і навіть одержувати економічні вигоди від операційної діяльності. Відповідно, якщо брати до уваги концепцію життєвого циклу, то розробка стратегії розвитку підприємства може бути орієнтована на підтримку певного типу росту й розвитку: прискорений розвиток і випереджальний економічний ріст, що потребує максимального забезпечення ресурсами, в тому числі інвестиційними, фінансовими, трудовими, матеріальними та інноваційними технологіями; стійкий розвиток і збалансований економічний ріст – потребує високого рівня забезпечення ресурсами, а також використання можливостей диверсифікації операційної діяльності; відстаючий розвиток і догоняючий ріст потребує перегляду загальної стратегічної управлінської концепції не залежно від рівня ресурсного забезпечення й визначених цілей розвитку.

Розробка стратегій розвитку підприємства на основі концепції життєвого циклу пов'язана із розробкою стратегії на основі ризик-орієнтованого підходу [38]. Цей підхід передбачає, що керівництво та стейкхолдери мають різний рівень прийняття ризиків, відповідно, прийняті рішення також будуть характеризуватися тим чи іншим рівнем ризику. Очевидно, що чим вищою є

схильність осіб, які приймають рішення, до ризику, тим вищій рівень ризиковості у стратегії розвитку підприємства. Тому на практиці дуже часто виділяють три ключових види стратегій розвитку господарюючих суб'єктів за рівнем прийняття ризиків їх стейкхолдерами [39]: стратегія, орієнтована на пошук балансу між дохідністю, прибутковістю та ризиками операційної і/або інших видів діяльності; стратегія, орієнтована на високий ризик для максимізації економічних та інших вигід у коротко-і середньостроковій перспективі; стратегія із мінімальним ризиком, зорієнтована на підтримку середнього рівня дохідності та прибутковості на певну перспективу. Ризик-орієнтовані стратегії потребують спеціального інформаційного забезпечення, а саме аналізу й оцінки економічної безпеки підприємства, а також у вигляді ідентифікації ризиків, дослідження їх впливу й оцінки цього впливу майбутні результати та досягнення цілей, встановлених для конкретного підприємства на коротко- середньо- або довгострокову перспективу.

Авторський підхід до тлумачення поняття «розвиток» зводиться до його розгляду як незворотного прогресивного процесу кількісного росту та якісних змін у системі в довгостроковому періоді, який відбувається під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища при максимальній реалізації сформованого потенціалу, з метою досягнення якісної трансформації системи шляхом набуття нових характеристик та формування нового порядку в системі, спроможного забезпечити високу стійкість до негативного впливу зовнішнього середовища у стратегічному аспекті.

Аналіз існуючих підходів до дослідження росту підприємства дав змогу виявити напрями еволюції теоретичних засад цього економічного процесу. Встановлено, що здебільшого ріст господарюючих суб'єктів розглядають на основі позитивної динаміки стану основних параметрів діяльності, які передусім зорієнтовані на кількісні зміни за рахунок властивості та здатності системи до динамічної траєкторії руху на нескінченному проміжку часу. У практичній діяльності ріст підприємства характеризується такими параметрами: змінами масштабів діяльності; злиттям і поглинанням; виходом на нові ринки; розвитком каналів збуту; диверсифікацією; зміною структури виробничої програми; переходом на інноваційну технологію виробництва; використання ефективних

методів менеджменту; одержанням патентів на інноваційні розробки й іншими позитивними змінами.

Стратегія росту є основною серед представлених у науковій літературі стратегій розвитку підприємства. До них відносять три групи стратегій: стратегія концентрованого, інтегрованого та диверсифікованого росту[16].

Сутність стратегії росту підприємства полягає у знаходженні балансу між оптимізацією існуючої виробничо-господарської діяльності, розвитком нових напрямів і створенням нових виробничих структур. Класична теорія росту описана І. Ансоффом на основі матриці «Продукт-ринок», у якій вибір сфер діяльності визначається більше за рахунок зовнішніх умов: конкуренція в даній галузі, величини вхідного бар'єру і т.д. [40]. Разом із тим ця матриця не дає змоги встановити, яким внутрішнім потенціалом повинна володіти компанія, щоб виходити на нові ринки й налагоджувати виробництво нових товарів. Цей недолік обмежує можливості використання матриці на практиці.

Існує ще декілька підходів до класифікації стратегій росту. Так, класифікація стратегій росту Р. Гранта, що базується на диверсифікації ринків і галузей [41], ріст на основі горизонтальної та конгломеративної диверсифікації запропонований А. А. Томпсоном і А. Дж. Стріклендом[16]; підхід Г. Грінлі, який поклав в основу цикл розвитку підприємства: ріст, стабілізація та виживання[42]. Так, в умовах росту стратегічною альтернативою розвитку підприємства є ріст у нових галузях із новим продуктом або із новим продуктом в освоєних галузях. На стадії стабілізації стратегічною альтернативою розглядається укрупнення, розширення та одержання прибутку. В умовах виживання Г. Грінлі передбачає відшкодування збитків і підвищення ліквідності підприємства шляхом продажу частини акцій, вилучення із виробничої програми збиткової продукції. Аналіз наукової літератури засвідчив, що на сьогодні спостерігається тенденція до пошуку джерела росту не лише в зовнішньому конкурентному середовищі, але й у внутрішньому.

У зв'язку із цим одержала розвиток ресурсна концепція. Так, Т. Тіс при побудові стратегії компанія першочергове значення приділяв її внутрішнім основним компетенціям, які не є статичною системою[43]. Вважаємо, що ускладненість процесу формування стратегії росту будь-якого підприємства

зумовлена її багатоваріантністю, посиленням кризових явищ в економіці країни. Вирішення проблем формування стратегії росту бізнесових структур, з одного боку, неможливо без урахування тенденцій зовнішнього середовища, процесів, які відбуваються у світовій економіці, посиленням стихійних лих, поширенням пандемій, глобалізаційними змінами клімату, а з іншого – без методичної розробки саме стратегії росту підприємства.

На основі вищевикладеного можна зробити висновок про те, що ріст як складова частина розвитку направлений не лише на кількісні, але і якісні зміни в діяльності підприємства, пов'язані із переходом системи на новий організаційний рівень. З огляду на це сутність явища росту господарюючої системи необхідно розуміти як необхідні передумови до розвитку. Отже, сільськогосподарське підприємство як соціо-еколого-економічна система, яка знаходиться у стані росту виробничо-господарської діяльності, переходить в новий якісний стан, адекватний умовам, що виникли. Якщо система спроможна за кількісних змін стану підсистем переходити в якісно нову систему або створити інший порядок структури підсистем, володіючи при цьому здатністю зберігати новий порядок, то можна вважати, що система володіє спроможністю до розвитку на основі росту. При цьому ріст виробничо-господарської системи можливий за двома напрямками: на основі власного ресурсного потенціалу та диверсифікації або придбання.

У першому випадку, з метою забезпечення розвитку виробничо-господарської структури використовується термін «органічний ріст», сутність якого впливає із компетентності підприємства щодо товарів та ринків, і в дійсності є відображенням його конкурентоспроможності як рушійної сили розвитку. У другому випадку, коли необхідно здійснити пошук системних рішень, за допомогою яких буде можливим ефективний подальший розвиток підприємства, розробляють стратегію, зокрема стратегію росту. Такими системними рішеннями можуть бути: оптимізація основного виробництва; реалізація нових напрямів; створення нових напрямів діяльності. Оптимізація основного виробництва передбачає пошук нових можливостей у розвитку даного підприємства та впровадження інноваційних розробок, які дозволяють лідирувати в освоєному сегменті та посилювати конкурентні переваги. Реалізація нових напрямів відбувається через освоєння нових

видів діяльності на піддрунті існуючої, а також нових потенційно перспективних напрямів нового росту в оглядовій перспективі.

Водночас характеристики розвитку залежать від поєднання факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, отже, зміст самого поняття залежить від стану цих факторів. Зовнішнє середовище характеризується передусім такими характеристиками, як складність та рухливість, тому, на нашу думку, саме стан цих змін впливає на зміст поняття «розвиток». В умовах стабільного зовнішнього середовища розвиток являє собою нарощення кількісних характеристик, які забезпечують підвищення стійкості системи. Однак в умовах підвищення мінливості зовнішнього оточення організація змушена трансформуватися шляхом зміни способів ведення діяльності, що створює передумови до появи нових організаційних компетенцій. Так, П. Друкер наголошував, що основним завданням менеджменту ХХІ ст. є перетворення якомога більшої кількості осіб на лідерів змін, які цілеспрямовано ведуть пошук раціональних дій та розглядають їх як нову сприятливу можливість [44, с.14]. Подальша динаміка та підвищення непередбачуваності змін зовнішнього середовища стали причиною пошуку нового змісту поняття «розвиток». Нинішні умови функціонування соціо-еколого-економічних систем змінились, оскільки середовища, яке формувалося на попередньому досвід уже не існує. Слушною є думка про те, що рух технологій дедалі більше прискорюється, тому доволі складніше знайти економічний баланс, а минуле все менше слугує керівництвом для майбутнього [45]. Так, Г. Хемел визначив дві принципові моделі існування бізнесу й, відповідно, дві різні парадигми менеджменту, які поділяються на «бранців історії» і «революціонерів-новаторів» [46]. Певні індивіди прагнуть зробити що-небудь ефективно, інші акцентують свою увагу на тому, що потрібно діяти щоб бути більш корисним і конкурентоспроможним. Частина бізнесменів орієнтуються на виробництво великих обсягів продукції та вважають, що це треба робити оперативно, яких автор називає інкрименталістами, інші пропонують певні концепції, бізнес-моделі для ринкового середовища, розглядають іншу соціальну реальність. У перспективі вони стають лідерами. З метою збереження комерційного успіху сучасним організаціям недостатньо спиратися на ідеї менеджменту епохи індустріалізму, ідеології цифр і



короткострокового результату, а важливо переорієнтуватися на стратегічні результати.

Макроекономічний аналіз, проведений Р. Фрідманом, дає уяву про сили, які змінюють характеристики бізнесу в ХХІ ст. [47]. Сучасні реалії характеризуються мінливістю зовнішнього середовища як дієвого чинника, який впливає на життєдіяльність соціально-економічних систем. Вимогою часу стає постійне оновлення через управління потоками інформації та знаннями в об'єктах. Створення, поширення та використання знань постають основними виробничими технологіями. У світі відбувається капіталізація знань, особливістю яких є здатність до самозростання.

Цифрове середовище характеризується швидкими темпами розвитку, в якому вже досить складно реагувати на зміни. Перед організаціями на сьогодні постає необхідність не лише передбачати майбутнє, а й успішно в ньому конкурувати. Враховуючи особливості сучасного етапу, доцільно звернути увагу на обмеженість дефініцій, які розглядають розвиток як процес досягності визначених цілей способами та інструментами, що використовуються у поточний момент часу. З метою підвищення готовності соціо-еколого-економічних систем до майбутніх змін розвиток передбачає формування нових цілей та опрацювання нових засобів для їх досягнення. Турбулентність і мінливість зовнішнього середовища, зміна пріоритетності впливу його факторів, їх динамічність та ускладнена прогнозованість доводять низьку результативність адаптаційної поведінки організації, висуваючи на перший план формування моделей випереджаючого розвитку. Отже, підприємствам необхідно не просто забезпечувати стійке функціонування, але й постійно створювати додаткові переваги, передбачаючи майбутні зміни середовища, відкривати й реалізовувати нові можливості, передбачати та нейтралізувати майбутні загрози. Зазначимо, що в попередній управлінській парадигмі розвиток розглядався як вимушена реакція на зовнішні зміни. У сучасних умовах він повинен базуватися на проактивності організації, мати випереджувальний характер реагування на зміни зовнішнього середовища. Саме сьогодні простежується перехід від пріоритетності принципу адаптивності до принципів проактивності та інноваційності як основних у розвитку підприємства. Нові технології, інформаційна економіка, глобалізація,

інтеграція та збільшення кількості взаємозв'язків між компаніями створюють умови для вирішальних змін у тактиці ведення бізнесу. Зовнішнє середовище функціонування бізнесових структур змінюється швидше, ніж підприємство починає його розуміти, а, отже, успішний розвиток у ХХІ ст. можливий за умови його зміни. Так, П. Друкер наголошував, що в сучасних умовах найбільш важливе завдання управління організацією полягає не стільки в одержанні прибутку, скільки в забезпеченні нових можливостей її розвитку [44]. Нині компанії конкурують не стільки продуктами, скільки своїми здібностями створювати, оновлювати й використовувати організаційні знання і ресурси з огляду на мінливі умови зовнішнього середовища. Таку сукупність знань, навиків, умінь і здібностей, які забезпечують конкурентні переваги і належать підприємству в цілому, називають організаційною компетенцією. Отже, в сучасних реаліях бізнесові структури повинні удосконалювати свої здібності в напрямі творчої та креативної діяльності, які як зазначають дослідники, необхідно розвивати та вбудовувати в систему управління [48].

У динамічно мінливих умовах зовнішнього середовища, які прискорюють процеси обміну інформацією та знаннями, компетентності організації властива динаміка. Саме тому до складу компетентності організації входить не лише сукупність її компетенцій, а й динамічні організаційні здібності до адаптації, оновлення, неперервного взаємного навчання, співробітництва та партнерських відносин. За визначенням Д. Тіса, ці здібності полягають в інтегруванні, створенні й реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій для досягнення підприємством відповідності динамічному середовищу [49]. Особлива роль відводиться процесу формування технологій, які дають можливість для трансформації знань і використання їх підприємством, що сприятиме оперативному реагуванню на дії конкурентів.

Позиціонування підприємства у просторі компетенцій стає первинним завданням у позиціюванні його продукції на ринку. Адже навіть наявність необхідних ресурсів не може гарантувати підприємству його розвиток, якщо відсутні здібності для їх раціонального використання. У зв'язку із цим зарубіжні дослідники обґрунтували висновок, що для розвитку організації важливі не лише наявність різних здібностей, але і їх гнучкість та можливість модифікації [50].

Саме нестача необхідних здібностей в потрібній комбінації може стати гальмом розвитку підприємства. Перелічене вище доводить, що нові реалії функціонування бізнесових структур змінюють контент поняття розвитку, потребує його розгляду як процесу прирощення компетентності організації. Таке розуміння набуває особливої актуальності в умовах посилення інтеграційних процесів, адже, необхідно забезпечити органічне поєднання гетерогенних елементів соціо-еколого-економічної системи, гармонізувати зв'язки між ними, які зумовлюють прояв системної цілісності та синергетичного ефекту.

На нашу думку, основна проблема полягає в тому, що на рівні стратегічного менеджменту десятиліття формувалася комплекс стратегічних інструментів управління, які використовувалися при формуванні трендів продуктів і бізнес-моделі. До прикладу, поширення Інтернету фактично змінило ставлення до традиційних підходів ведення бізнесу, які відходять у минуле. В нинішніх умовах неперервних і радикальніших інновацій, перебудови на створення цінності в цифровому середовищі, об'єднання ринків в оф- та онлайн, появи більш складних практик побудови конкурентного бізнесу, інструментарій стратегічного управління вимагає не лише оновлення, але і формування більш об'ємного сприйняття нових умов і факторів реалізації управлінських дій. Спираючись на результати досліджень сучасних практик стратегічного управління, відомі західні науковці зазначають, що спеціальна література й управлінські інструменти, які нами використовуються, ще не відобразили нові типи проблем, перед якими постає менеджмент бізнесових структур. Очевидно, що сьогодні бізнес потребує нових напрямів, нового переліку рекомендацій та правил, щоб менеджери могли вирішувати проблеми високого рівня невизначеності[51].

Узагальнюючи вищезазначене, можемо зробити висновок, що теоретичний базис сучасного стратегічного менеджменту потребує оновлення щодо розробки більш чітких принципів реалізації корпоративного та операційного менеджменту, розроблення кризових, конкурентних, функціональних стратегій розвитку підприємства. Згідно з нині сформованими підходами до формування релевантних прогнозних оцінок та управління ризиками має застосовуватися базовий принцип побудови системи менеджменту – орієнтація на споживачів, що забезпечить задоволення вимог конкурентоспроможності продукту та його виробника.

## **1.2. Концептуальні засади стратегічного управління підприємствами молочного скотарства**

В умовах посилення турбулентності факторів зовнішнього середовища перед підприємствами агробізнесу, зокрема сільськогосподарськими підприємствами з виробництва молока, постають завдання розробки стратегій розвитку, які б забезпечили їх стійкий розвиток, що можливо шляхом переходу вітчизняних товаровиробників до високоефективних методів організації виробництва сільськогосподарської продукції на основі запровадження інноваційних розробок. Очевидно, що стратегія сільськогосподарського підприємства при виборі вектора його розвитку повинна визначатися з урахуванням дії ринкових законів, законів економіки аграрного виробництва, а також враховувати поетапність переходу до інноваційного типу розвитку.

Концепція стратегії розвитку повинна враховувати необхідність поступової та послідовної зміни принципів ведення господарства, де першим етапом буде можливість дотримувати вектору наздоганяючого розвитку, а другим – забезпечення випереджального розвитку, без досягнення неможливо вирішити стратегічні завдання аграрного сектору економіки – забезпечення продовольчої безпеки країни.

Спираючись на класичне розуміння розвитку як незворотної та спрямованої зміни об'єкта або процесу, слід розглядати стратегію будь-якого господарюючого суб'єкта як поетапний рух до досягнення бажаного стану в динамічному зовнішньому середовищі. У свою чергу прогресивність або регресивність розвитку об'єкта є його критерієм, у господарському просторі визначатиметься носієм економічних інтересів (держава, власник, працівник). У цілому це зумовлює необхідність аналізу елементної бази стратегії розвитку як інструменту управління, що дасть можливість встановити її адаптивність, перспективність та цілепокладання, тобто ефективність реалізації (дод. А.3).

Узагальнення результати досліджень, розвиток ідей стратегічного менеджменту сприяло формуванню такої структури, де її основними елементами науковці виділяють лише цілі, місії та поведінку господарюючого суб'єкта[52, 53]. На наше переконання, цього недостатньо, оскільки залишається поза увагою

гнучкість у використанні ресурсного потенціалу та формуванні стратегічних активів. Отже, спираючись на логіку поняття «стратегічний розвиток», вважаємо за доцільне розширити перелік елементів стратегії розвитку господарюючого суб'єкта, передбачивши і процедури стратегічного аналізу, планування, коригування; можливості, що виникають у процесі управління, а також ресурси, які використовуються при збалансованому розподілі.

Ресурсне забезпечення бізнесу – ключовий фактор стратегічного розвитку. При цьому необхідно вирішити питання про прирощення абсолютного ресурсів з урахуванням запланованих показників виробництва кінцевої продукції. Ресурси – це засоби, які залучаються в технологічний процес і під цілеспрямованим впливом живої праці змінюють свої якісні характеристики, перетворюючись у готовий продукт, що отримує властивості товару на споживчому ринку. На сьогодні дослідники виділяють групи ресурсів, які є, по-перше, різноякісними за сутністю, по-друге – взаємозамінними, по-третє – обмеженими. До них відносять природні, матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні ресурси[54]. Підкреслюємо, що значення стратегічних вони набувають, якщо сприяють одержанню додаткової економічної ренти в майбутньому, відносно моменту часу їх прикладання під впливом стохастичного середовища.

Зазначимо, що, незважаючи на велику кількість досліджень теоретичних засад стратегічного розвитку господарюючих суб'єктів, на сьогодні не сформовано єдиної класифікації базових стратегій, не визначено можливості їх комбінованого застосування, окрім того не враховуються галузеві особливості в основних підходах реалізації їх стратегічного розвитку. Перелічене вище визначає необхідність обґрунтування стратегічного розвитку підприємств молочного скотарства. По-перше, ця галузь характеризується сукупністю господарюючих суб'єктів, переважна більшість яких не належить до великих інтегрованих структур та не може відчутно впливати на зовнішнє середовище. По-друге, галузева специфіка виробництва молока обмежує можливості впливу на визначення пріоритетних напрямів та відповідних параметрів бізнесу. Дослідники зазначають, що в сільському господарстві найбільш прийнятною є стратегія диференційованого росту, на рівні реалізації економічного інтересу окремого господарюючого суб'єкта це має позитивні

прояви, однак на макрорівні можливі порушення пропорційності поставок продовольства.

Очевидно, що економічне зростання здійснюється шляхом досягнення оптимального співвідношення між його потенціалом і зовнішніми факторами, які забезпечують стійкість. Саме ресурсний потенціал дає можливість організації протистояти впливу мінливих зовнішніх факторів або гнучко пристосовуючись до них. Ресурсний потенціал визначається рівнем стійкості підприємства до факторів зовнішнього середовища. У разі слабкості ресурсного потенціалу або його відповідної реакції на виклики зовнішнього середовища виробничо-господарська система руйнується. Отже, завдяки внутрішньому потенціалу вона зберігає здатність розвивати в умовах постійних змін.

З метою вирішення виявлених проблем необхідно розробити методичний підхід до формування та реалізації стратегії. Щодо алгоритму формування стратегії науковці дотримуються однакових суджень. Основними етапами формування стратегії розвитку підприємства виділяють: аналіз навколишнього середовища та прогнозування; аналіз потенціалу підприємства; визначення цілей підприємства; формування базової стратегії та вибір альтернативних варіантів; формування функціональних стратегій; реалізація стратегії; оцінювання стратегії[16, 55, 56]. Однак вибір стратегії на основі відомих інструментів стратегічного аналізу відбувається, як правило, емпіричним шляхом, що знижує надійність та обґрунтованість прийнятих управлінських рішень. Поширені інструменти стратегічного аналізу, такі як матриця BCG, Shell, McKinsey / GE, Arthur D. Little, матриця І. Ансоффа, М. Портера не дають відповіді на питання стосовно способів досягнення визначених цілей, необхідності реорганізації окремих видів діяльності, не розкривають, яким внутрішнім потенціалом повинно володіти підприємство, вибираючи певну стратегію. Наприклад, матриця М. Портера описує можливі конкурентні стратегії залежно від намірів підприємства вести цінову або нецінову конкуренцію, а також охоплювати весь ринок або його сегмент, не розкриваючи можливостей підприємства виходу на нові ринки, освоювати виробництво нових видів продукції, використовуючи ту чи іншу конкурентну стратегію. Використання методу Бостонської консультативної групи (BCG) втрачає сенс в умовах незростаючого ринку та

високої диверсифікованості підприємства, коли невелика частка ринку в якому-небудь виді діяльності не може визначати його потенціал, оскільки є можливість перерозподілу ресурсів. Більш повний перелік характеристик використовується у матрицях Shell, McKinsey/GE. Проте велика кількість показників, які характеризують привабливість ринкового сектору, ускладнює одержання інтегральних оцінок, що частково можна вирішити за допомогою експертних оцінок. Методика оцінки стратегічної позиції, запропонована консалтинговою компанією Arthur D. Little, оцінює ринкову позицію компанії та зрілість галузі, але конкурентна позиція фірма за кожним видом діяльності визначається без урахування загального фінансового стану, не розглядається можливість підтримки фінансового потенціалу[57, с.109].

Відомі методики стратегічного аналізу мають обмеження у практичному використанні й не будуть бути основою для комплексної діагностики розвитку підприємства за видами його діяльності, зокрема, щодо визначення фінансового потенціалу компанії. Розглянуті методики не мають формалізованого алгоритму одержання оцінок. Якісно інший підхід до формування та реалізації стратегії запропонували Д. Нортон і Р. Каплан, які розробили збалансовану систему показників, що поєднує в собі елементи стратегічного планування, економічного та фінансового аналізу, процесного підходу[58]. Система дає можливість оцінити ступінь економічного росту компанії на поточний момент, вибрати обмежену кількість взаємопов'язаних показників, які всебічно характеризують діяльність підприємства, та будувати управління на основі цих показників. Збалансована система показників включає чотири складові: фінанси, клієнти, внутрішні бізнеспроцеси, розвиток персоналу. Важливою особливістю є взаємозв'язок між цілями та показниками їх досягнення.

Однією із переваг системи є можливість реалізації стратегії в тактико-оперативному режимі при здійсненні контролю за показниками, а недоліків – ускладнене впровадження системи, труднощі із визначенням нефінансових показників. Пов'язаність стратегії із життєвим циклом підприємства зумовлює додаткові труднощі, оскільки важливо правильно визначити стадію життєвого циклу, потрібно також виявити характеристики, які дадуть змогу ідентифікувати стадію. Окрім того, в науковій літературі розглядаються моделі управління, які є

аналогами збалансованої системи показників, наприклад, «бортове табло»[59], «управління за цілями»[60], «ділове вікно управління»[61], «концепція внутрішнього ринку Хьюлет-Паккард»[62], «піраміда ефективності»[63] та інші. Кожній із них властиві певні особливості, але з низки причин ці моделі менш поширені.

Розгляд підприємства з позиції системного підходу дає підстави для висновку про те, що його функціонування зумовлено сукупністю взаємопов'язаних процесів, сприятливих для зростання підприємства, яке використовує стратегічний інструментарій. Так, ідея розгляду підприємства у вигляді процесу належить Е. Демінгу, котрий висунув аксіому, на якій базується процесний підхід. Елементами цього підходу є процеси, потоки ресурси, що надходять, як результат здійснення і реакції на виконання вимог [64].

Відповідно до стандарту ISO 9000:2000 під процесом розуміють стійку ціленаправлену сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за визначеною технологією перетворює входи та виходи, які представляють цінність для споживача [65, с. 17]. Процесний підхід посідає особливе місце серед відомих методологічних підходів до управління соціально-економічними системами. На підставі узагальнення наукової літератури нами виділено основні положення процесного підходу: структурування виробничо-управлінської діяльності підприємства у вигляді численних процесів; організація міжфункціональних процесів з метою створення продуктів із необхідними параметрами для задоволення потреб клієнтів; постійне удосконалення процесів для досягнення відповідної адаптації організації до мінливих умов. З огляду на це стратегічне планування розглядається як важливий систематизований, формалізований підхід до досягнення стратегічних цілей. При цьому формування сценаріїв базується на ресурсах, умовах функціонування та стратегічних перевагах відповідно до бачення майбутніх цілей.

Основним призначенням сценаріїв є розробка структурованих та логічних варіантів розвитку майбутньої ситуації, що дозволить коригувати стратегічні плани на основі гнучкої адаптації до умов, які склалися або складаються. На сьогодні процесний та стратегічний підходи – це самостійні області наукового знання та економічної діяльності, що базуються на власному методичному



інструментарію. Однак ці області мають точки дотику – кожна вирішує частину загальної проблеми, а поєднання методологій не призводить до їх змішування та є доцільним для вирішення проблеми пошуку можливостей руху за обраним вектором розвитку. Зокрема, система стратегічного планування повинна забезпечити можливість розвитку підприємства на постійній, регламентованій основі за рахунок постановки стратегічних цілей, доведення цілей до рівня бізнес-процесів і формування системи показників оцінювання, за якими здійснюється оперативне управління бізнес-процесами у межах стратегічного контролю на підприємстві. Сутність контролю полягає у спостереженні за процесом стратегічного планування. Досягнення поставлених цілей у межах обраної стратегії забезпечується через встановлення стійкого зворотного зв'язку, що базується на системі показників оцінки. Кожна ціль реалізується за умови виконання відповідних бізнес-процесів. З метою здійснення контролю за бізнес-процесами та встановлення ступеня досягнення стратегічної цілі визначаються показники ефективності, перелік яких залежить від специфіки діяльності, спеціалізації, її пріоритетів тощо. Отже, простежується зв'язок між цілями, стратегіями, процесами та ключовими показниками ефективності.

Результати аналізу практики діяльності сільськогосподарських підприємств та узагальнення теоретичних розробок є підґрунтям для висновку про те, що динаміка їхнього розвитку залежить від стану фінансової стійкості. У цьому вбачається вплив вартісно-орієнтованого підходу та забезпечення росту виробничо-господарської системи, необхідність відповідного налаштування вартісно-утворювальних процесів підприємства. Погляди представників різних шкіл вартісно-орієнтованого управління базуються на концепціях і теоріях, найбільш поширеними з яких є концепція грошових потоків, часової цінності грошей, ризику і дохідності, портфельна теорія, ризику і дохідності, теорія структури капіталу, дивідендної політики та ін. За всіх відмінностей концепції мають спільність в тому, що з економічного погляду вартість – це уречевлена у товарах і послугах суспільно необхідна праця та економічні відносини між суб'єктами господарської діяльності, що пов'язані із суспільним поділом праці, обміном товарами й послугами.

Узагальнення наукової літератури щодо розуміння вартісно-орієнтованого підходу дало підстави для висновку про те, що фінансову політику підприємства

доцільно розглядати як спосіб формування та реалізації його фінансової ідеології на основі використання сукупності прийомів і методів фінансового менеджменту, які забезпечують функціонування системи управління фінансами підприємства. Отже, постає необхідність формування цієї сукупності прийомів і методів, які становлять фінансовий механізм підприємства, що складається із таких елементів: фінансові методи; фінансові інструменти; правове забезпечення; нормативне забезпечення; інформаційне забезпечення [66]. При цьому процес фінансового планування та контролю на підприємстві – це комплекс послідовних дій і конкретних заходів, зокрема: визначення мети діяльності підприємства; розробки фінансової стратегії, яка забезпечує стійкість підприємства; виявлення факторів, які впливають на зростання виробничої структури; обґрунтування його напрямів у стратегічному аспекті та використанні контролюючих заходів щодо реалізації стратегії росту підприємства.

У контексті цього алгоритму мета діяльності підприємства полягає у забезпеченні зростання доходів і безпосередньо виробничої структури, в тому числі на основі підвищення її економічної ефективності, які в сукупності повинні забезпечити якісні зміни у веденні господарської діяльності, а отже – до його розвитку. Очевидно, що в контексті стратегії підприємства економічна ефективність проявляється в очікуванні майбутніх економічних вигід на основі реалізації потенційної можливості одержання грошових доходів, достатніх для досягнення стратегічних цілей. Не менш важливим у процесі фінансового планування та контролю в підприємстві є дія факторів, які на нього впливають. Для їх виявлення проводять аналіз якості внутрішніх бізнес-процесів, внутрішніх можливостей та оцінки конкурентного середовища, використовуючи PEST-аналіз, SWOT-аналіз і низку інших інструментів. Отже, вартісно-орієнтований механізм фінансової політики підприємства дозволяє функціонувати системі забезпечення зростанню виробничо-господарюючого суб'єкта, створює можливості його трансформації на траєкторії розвитку в стратегічному аспекті.

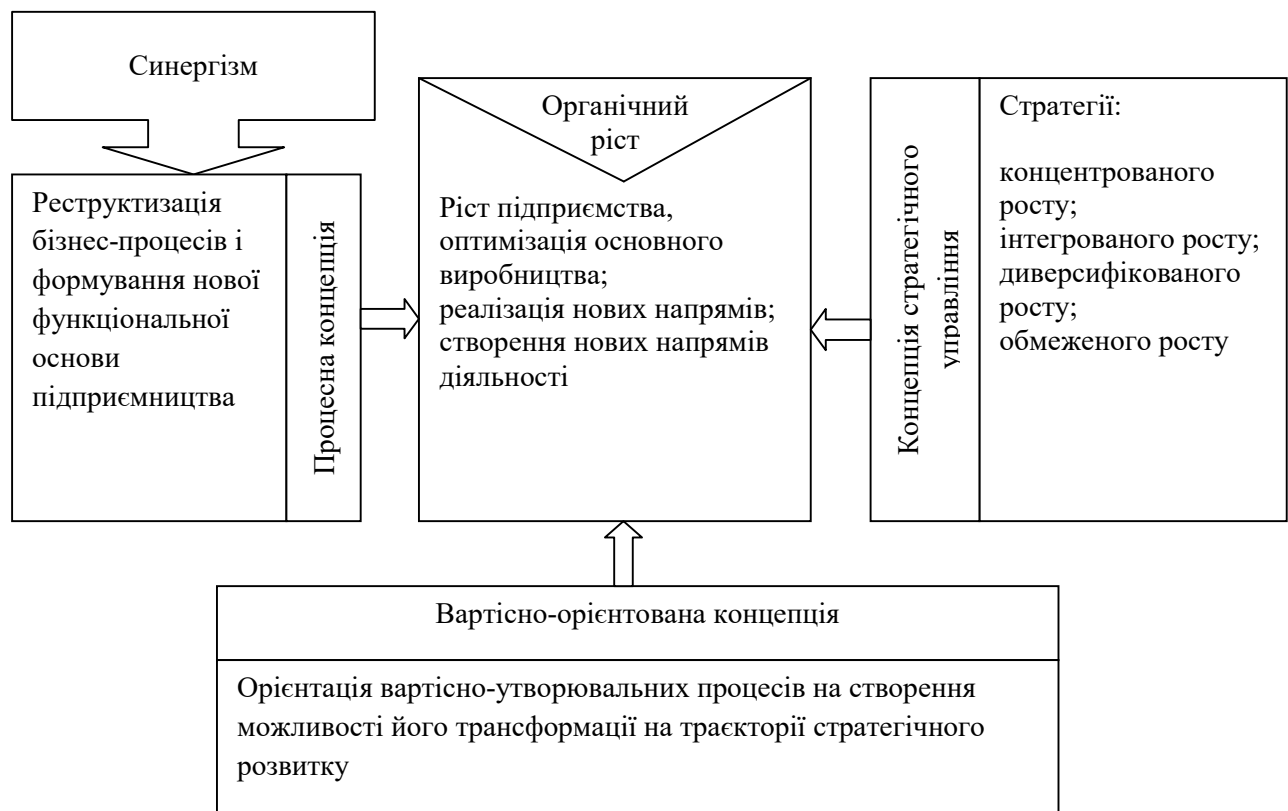
У зв'язку із цим постає можливість на основі інструментарію стратегічного, вартісно-орієнтованого та процесного підходів створити інтегровану систему формування стратегії росту підприємства. Зазначимо, що інтегрування підходів зумовлено рядом специфічних рис, які проявляються при

формуванні й реалізації стратегії росту підприємства. По-перше, зв'язок стратегічного підходу із процесним пояснюється підпорядкованістю бізнес-процесів цілям підприємства. Відповідні процеси залежать від обраного тренду руху організації, а їх оптимальне налаштування великою мірою визначає успіх досягнення стратегічної цілі. При цьому реалізація стратегії можлива лише при встановленні зворотних зв'язків, які забезпечують суб'єкт управління інформацією про хід виконання стратегії, відхиленнях, збоях, що виникають та потребують обґрунтування рішень на рівні структурних підрозділів підприємства. Функціонування бізнес-процесів здійснюється за замкнутим управлінським циклом. Реалізація стратегії відбувається через виконання основних функцій управління, які реалізуються на основі процесного підходу шляхом виконання взаємопов'язаних видів діяльності: планування, організації, регулювання, контролю та ін. Із використанням порівняльного аналізу методичних підходів стало можливим обґрунтування авторської позиції щодо концептуальних засад реалізації стратегії росту підприємства: зростання виробництва у безпосередній залежності від компетенцій підприємства щодо продуктів і ринків, орієнтації на розвиток за наявності позитивної динаміки параметрів відповідно до визначеної цілі; система управління підприємством ідентифікована як система бізнес-процесів, які супроводжують рух підприємства по траєкторії росту. Тим самим під впливом швидкості, масштабу змін, ступеня супротиву дестабілізуючому впливу факторів зовнішнього середовища, альтернативного вибору варіантів поведінки й інших процесів забезпечуються необхідні кількісні зміни параметрів підприємства; стратегії росту виробничо-господарської діяльності розглядаються не лише щодо стану функціонування системи зі всіма ознаками руху у вигляді не радикальних кількісних змін, а більшою мірою акцентуванням уваги на активних кількісних змінах, зорієнтованих на приріст потенціалу підприємства, який дає змогу пристосовуватися до динамічних змін в екзо- та ендогенному середовищі, зберігаючи свою життєздатність і забезпечуючи досягнення певного результату у стані системи, що розвивається; у цілісній системі, що знаходиться у стані постійних змін і під впливом факторів зовнішнього середовища, на основі стратегічного інструментарію можливим є перехід до нового якісного стану за

допомогою об'єктивних процедур коригування бізнес-процесів як адекватної реакції на зміни, нові можливості та загрози.

Отже, методичний підхід до формування та реалізації стратегії росту підприємства може базуватися на інтеграції стратегічного, процесного та вартісно-орієнтованого підходів з урахуванням акцентів в обґрунтуванні ефективності, яка розглядається із позиції відповідності стратегічних цілей загальносистемним критеріям росту підприємства (рис. 1.1).

Для наочності сприйняття операцій з формування та реалізації стратегії необхідно обґрунтувати логічну послідовність етапів. На відміну від існуючих підходів розроблена концептуально-логічна схема дозволяє обґрунтовано вирішити окремі принципові проблеми реалізації стратегії розвитку підприємства. Авторська схема базується на наступних положеннях. Відповідно до авторського трактування стратегії росту деталізовано фази стратегічного планування підприємства, які б враховують фактори, цикли та шляхи росту, що дає змогу обрати ефективні сценарії траєкторії розвитку.



**Рис. 1.1. Схема інтеграції стратегічної, процесної та вартісно-орієнтованої концепції у стратегічному управлінні підприємством**

Джерело: розроблено автором.

На відміну від існуючих підходів передбачено й новий етап – оцінки та реструктуризації бізнес-процесів з метою формування нової функціональної основи підприємства, адекватного обраному сценарію росту. Основні положення запропонованої автором концептуальної моделі оцінки та формування бізнес-процесів підприємства зводяться до наступного: модель є системною, яка характеризує стан організації бізнес-процесів на підприємстві, дозволяє виявляти ступінь відповідності організації процесів обраній стратегії росту; авторський підхід до побудови моделі розроблено з позиції об'єктивного відображення процесів, які відбуваються в системі, адаптивності та умов змін в її стані у тривалому періоді часу за наявності збурень і змін у внутрішньосистемному та зовнішньому середовищі, а також на основі вивчення та критичного обґрунтування бізнес-процесів господарюючих суб'єктів; модель дозволяє значно підвищити обґрунтованість та достовірність методичних положень, які стосуються одержання результатів виміру параметрів росту підприємства, що можна покласти в основу вибору сценаріїв росту.

Підсумком проведення оцінки бізнес-процесів є ідентифікація проблем, виявлення причин відхилень, внесення змін в організацію процесів у зв'язку з аналізом тенденцій щодо стану параметрів росту, опрацювання рекомендацій для досягнення необхідних значень.

Модель бізнес-процесів підприємства, яка базується на неперервності їх трансформації відповідно до концепції стратегії росту, що орієнтована на зміни та розвиток у стратегічному аспекті. Оскільки модель націлена на створення ефективної функціональної основи підприємства, то в переліку найважливіших завдань є розробка алгоритму забезпечення фінансової стійкості як одного із гарантів досягнення цілей розвитку підприємства. Системна уява процедури формування стратегії росту підприємства становить практичний інтерес, оскільки надає можливість для розробки методики вибору сценаріїв росту в контексті розвитку підприємства.

Узагальнено положення щодо формування та реалізації стратегії росту підприємства відповідають таким критеріям: універсальність – можливість використання для підприємств різних галузей, розміру, структури; комплексність – охоплення усіх сфер діяльності та процесів підприємства;

орієнтація на зміни та розвиток – можливість трансформації відповідно до концепції росту й оцінювання параметрів росту – систему критеріїв вибору сценаріїв росту; урахування фінансового стану – фінансова складова визначає можливість реалізація обраного напряму; характеристика процесів та їх взаємодія – виявлення ступеня відповідності налаштування процесів обраній стратегії росту.

Стратегічне управління розвитком молочного скотарства в сільськогосподарських підприємствах – це процес розробки перспективної моделі майбутнього стану організації, яка дозволяє враховувати вплив факторів зовнішнього середовища та включає в себе механізми пристосування до них і нейтралізувати їхній негативний вплив через набір адаптаційних стратегій та стратегій росту. Поділяємо думку науковців, що важливою складовою стратегії росту молочного скотарства є перехід до інноваційної моделі господарювання. Основним напрямом стратегічного розвитку й підвищення рівня ефективності виробництва молочного скотарства є його інтенсифікація, комплексна механізація та автоматизація виробничих процесів, доступність позикових коштів для розвитку матеріально-технічної бази, використання інвестиційно-інноваційного потенціалу з метою збільшення обсягів виробництва продукції, а отже, зниження собівартості виробництва продукції та нарощення прибутку, ефективне використання якої в подальшому забезпечить високий рівень конкурентоспроможності підприємства та зміцнення їх економічного стану.

Як переконують результати функціонування молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах України, із впровадженням інновацій істотно підвищуються виробничі та економічні показники. Вважаємо, що модель стратегічного управління в молочному скотарстві повинна базуватися на інтенсифікації галузі за рахунок впровадження інноваційних технологій та включати в себе такі етапи: 1 етап – визначення стратегічних орієнтирів – цілепокладання; 2 етап – стратегічний аналіз; 3 етап – розробка стратегій, орієнтованих на інноваційні технології ведення галузі молочного скотарства; 4 етап – розробка механізмів реалізації стратегії; 5 етап – підвищення рівня компетенції розробників і виконавців стратегічних планів; 6 етап – оцінка ефективності та контроль за виконання стратегічних планів (дод. А.4).

Так, першим етапом стратегічного управління є визначення стратегічних цілей у розвитку підприємства, від якості розробки яких залежить чіткість і конкретність їх формулювання, життєздатність та дієвість стратегії. Визначення цілей ґрунтується на розробленій місії, яка характеризує призначення бізнесу, його філософію. Після постановки основної місії виділяється стратегічна ціль, яку необхідно буде досягти, будується «дерево цілей», основу якого становлять стратегічні завдання. Вирішення їх дозволить рухатися поетапно від однієї цілі до іншої більш високого рівня. Як правило, при визначенні цілей обмежуються постановкою лише якісних (розробляються траєкторні, тобто направляючі цілі), а не кількісних, а також без урахування фактору часу.

До стратегічних завдань розвитку молочного скотарства відносять підвищення конкурентоспроможності молока-сировини, економічної ефективності виробництва, поліпшення породного складу корів, модернізацію виробничої бази на основі інноваційного оновлення її складових елементів.

Другим етапом стратегічного управління повинен стати аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, основним завданням якого є оцінка зовнішніх загроз і пошук потенційних можливостей розвитку, що дозволить в подальшому розробити спільний комплекс заходів, який забезпечує стійкий розвиток та посилення виробничого потенціалу товаровиробника. Усю сукупність методологічних прийомів, які використовуються при проведенні стратегічного аналізу, можна поділити на дві групи – загальнонаукові та прикладні [67]. До загальнонаукових можна віднести: аналіз, синтез, індукцію, дедукцію, аналогію, спостереження, порівняння, моделювання, абстрагування, системний аналіз та ін. Прикладні прийоми залежно від об'єктів дослідження можна об'єднати за такими групами: стратегічний аналіз макросередовища, стратегічний аналіз внутрішнього середовища, стратегічний аналіз конкурентів, стратегічний аналіз продукту, стратегічний фінансовий аналіз, інвестиційний аналіз, стратегія прийняття рішень.

Третій етап стратегічного управління передбачає розроблення стратегій, орієнтованих на інноваційні технології, інтенсивність впровадження яких залежить від ресурсного забезпечення підприємства. Зазначимо, що стратегія – це детальний, всебічний комплексний план досягнення поставлених цілей. За змістом

стратегічному управлінню інноваціями притаманний прагматичний характер, у ньому першорядними є реальні факти та потенційні можливості, які підприємство повинно враховувати для одержання комерційного успіху. Водночас стратегічні інноваційні не мають кількісної характеристики, зазвичай формулюються у вигляді декларацій або угод про інноваційні наміри, на основі яких визначається підприємницька концепція підприємства з її базовими та функціональними стратегіями і розробляється формальна система оперативних планів. Від стану інноваційного потенціалу залежить вибір певного виду стратегії, яким даному випадку як «міру готовності» виконати поставлені цілі у сфері інноваційного розвитку підприємства. При прийнятті рішення про вибір і впровадження інновацій в діяльності молочної ферми менеджмент підприємства прораховує ризики окупності та майбутню прибутковість бізнесу. До основних і найбільш істотних ознак, що визначають тип інноваційної поведінки товаровиробників молока, відносять: рівень новизни інновацій; характер; орієнтацію та тип товаровиробника; використання стратегії удосконалення сільськогосподарськими підприємствами із низькою ресурсозабезпеченістю; використання підприємствами власних і позикових коштів для впровадження інноваційних технологій. Очевидно, що стратегія розвитку сільськогосподарських підприємств молочного скотарства із використанням інноваційних інструментів ґрунтується на впровадженні продуктивних і технологічних інновацій, забезпечених відповідними інвестиціями.

Четвертий етап, пов'язаний із розробкою механізмів реалізації стратегії – найбільш складний і трудомісткий. Узагальнення наукової літератури з питань стратегічного планування переконує, що не існує загальноприйнятого підходу, методики формування стратегічного плану і механізму його реалізації, щоб досягти господарюючому суб'єкту високої конкурентної позиції. Саме тому необхідно вести пошук підходів, пов'язаних з удосконаленням стратегічного планування бізнесу в напрямі забезпеченні конкурентоспроможності.

При опрацюванні стратегічного плану використовують різні методи – специфічні й універсальні. Одним з універсальних методів є програмно-цільовий, в основу якого покладено орієнтацію на досягнення поставлених цілей. Програмно-цільове планування побудовано за логічною схемою «цілі–шляхи–способи–засоби». Особливість цього методу планування полягає не тільки в



прогнозуванні майбутнього стану системи, але і у складанні конкретної програми досягнення бажаних результатів. Окрім того, при розробці стратегічного плану може бути використаний сценарний підхід.

Відомо, що І. Ансофф виділив так звані стратегічні зони господарювання підприємства, під яким він розглядав ті сектори ринку або групи продукції, концентрація підприємницьких зусиль на яких дає підприємству максимальний ефект [68]. Формування стратегії можна вести авторитарними методами та демократичним способом [69].

Однак, на нашу думку, у процесі стратегічного управління має виявитися творча взаємодія між керівниками різного рівня, керівниками і спеціалістами, причому ступінь формалізму в їхніх відносинах повинен бути гранично низьким. Відповідно внутрішні комунікації набувають горизонтального, функціонального або мережевого характеру, контроль – вільний та орієнтований на виконання цілей та планів[70].

П'ятим етапом стратегічного управління повинно стати підвищення компетенції розробників і виконавців стратегічних планів. На сьогодні, коли науково-технічний прогрес розвивається високими темпами, для ефективного ведення молочного скотарства необхідно забезпечити неперервне навчання обох згаданих груп суб'єктів. Підтвердженням цієї думки є дослідження іноземних науковців, які виявили, що ефективність впровадження інноваційних розробок вища на тих молочних фермах Німеччини, де фермери мають вищий рівень професійної освіти[71]. Цікавими для вітчизняної практики є результати дослідження німецьких вчених, які виділили три групи фермерів, які освоюють інновації в Німеччині та прорахували віддачу від них стратегічного планування інноваційної діяльності. Перша група фермерів займається самостійним пошуком інновацій, вона постійно навчається та підвищує свій недостатньо високий рівень одержаної фахової освіти. Інвестиції, що вкладаються цією групою фермерів в інноваційні технології, забезпечують підвищення ефективності, однак позитивний ефект нестійкий. У другій групі фермерів з дипломом майстра інноваційна діяльність зазвичай ефективна. Господарства цієї групи фермерів відносно великі (до 130 корів) і спеціалізуються на виробництві молока. Третю групу ферм очолюють молоді за віком менеджери з освітою

переважно університетського рівня. На таких фермах впроваджується як удосконалюючі, так і радикальні інновації, результатом чого є високий економічний ефект. Тому для ефективного стратегічного вектора молочного скотарства необхідно інвестувати як в інноваційний розвиток ферми, так і в освіту фермерів, що є основною умовою для забезпечення прибуткового ведення молочного скотарства [72].

Оцінювання ефективності стратегій залежить від типу завдань, які вирішуються та може проводитися за такими напрямками: визначення економічної ефективності стратегій; оцінка соціальної ефективності стратегічних рішень; визначення технічної ефективності рішень, що приймаються; оцінка екологічної ефективності стратегій; комплексна оцінка ефективності стратегічних рішень з урахуванням економічних, технічних, соціальних та екологічних наслідків. При визначенні оцінки ефективності виробництва молока важливими критеріями є максимізація прибутку та екологічна безпека кінцевої продукції.

Зазначимо, що категорія ефективності щодо стратегії розвитку визначається за визнаною методологічною базою, яка ґрунтується на співвідношенні результатів від виробничо-економічної діяльності та затрат на їх одержання. Моделлю Balanced Scorecard (BSC) визначаються основні напрями, за якими слід оцінювати стратегічну діяльність організації та містить певний перелік показників оцінки: фінансово-економічні характеризують ефективність у динаміці з позиції господарюючого суб'єкта, акціонерів і власників; показники, які характеризують рівень попиту на продукцію підприємства; показники якості бізнес-процесів [75]. Відповідно на сьогодні постає необхідність опрацювання універсальної системи показників оцінки результативності розробленої стратегії сільськогосподарських підприємств з виробництва молока, що буде нами розглянуто у наступному підрозділі дисертаційного дослідження.

На підставі розгалуженої системи ознак класифікації інноваційних розробок сформовано типологію інновацій, що спрощує прийняття стратегічних інноваційних рішень. Вважаємо, що найбільш точно узагальнив три взаємопов'язані напрями розвитку інноваційного розвитку сільського господарства академік І.Г. Ушачов: 1) інновації в людський фактор, взаємодія

яких є можливою при пріоритетному розвитку освіти, науково-дослідної сфери, створення банку даних інноваційних продуктів тощо; 2) інновації біологічного характеру, пов'язані із розробкою та освоєнням нововведенням, які забезпечують підвищення родючості ґрунту, врожайності сільськогосподарських культур та продуктивності тварин; 3) інновації технологічного характеру, які забезпечують удосконалення техніко-технологічного характеру, техніко-технологічного потенціалу підгалузей[76]. Вважаємо, що для молочного скотарства можливо виділити п'ять основних типів інновацій: селекційно-генетичні, виробничо-технологічні, організаційно-управлінські, економічні та екологічні.

У нинішніх умовах нестабільності розвиток молочного скотарства для підвищення виробничого потенціалу галузі в сільгосп підприємствах важливе значення має використання селекційно-біологічного блоку інновацій, досягнення вітчизняних та іноземних селекціонерів, який включає пріоритетні напрями удосконалення генетичного потенціалу, від використання якого безпосередньо залежить рівень продуктивності тварин, ефективне використання кормових ресурсів, освоєння ресурсощадних технологій, спрямованих на підвищення рівня інтенсивності й ефективності виробництва[77]. Одним з основних напрямів використання інновацій є біотехнологічні системи розведення тварин із залученням методів генної та клітинної інженерії, спрямовані на створення і використання нових типів трансгенних тварин із покращеними якостями продуктивності, стійкими до захворювань.

Велике значення для молочного скотарства має розвиток ветеринарної медицини, де пріоритетними напрямами розглядаються такі: розробка нового покоління біологічних препаратів для діагностики, терапії та профілактики захворювань тварин з урахувань досягнень фізико-хімічної біології, біотехнології та молекулярної імунології; удосконалення існуючих і розробка нових технологій забезпечення ветеринарно-санітарного добробуту тваринництва, виробництва якісних та екологічно безпечних продуктів. Не менш важливе значення відводиться технологічним і науково-технічним інноваціям, оскільки впровадження високоадаптивних, ресурсощадних технологій виробництва молока на основі інноваційної діяльності при використанні автоматизації та комп'ютеризації виробництва, машин та обладнання нового

покоління, робототехніки й електронних технологій, відновлення та удосконалення виробничо-технічного потенціалу тваринницьких комплексів є визначальними напрямками підвищення ефективності виробництва молока[78].

Важливим інноваційним напрямом розглядаються і системи забезпечення оптимальних умов для відпочинку тварин, у процесі якого здійснюється комплекс фізіологічних, біологічних процесів перетворення енергії кормів у корисні для людини продукти. Захист тварин від стресів, створення зручних стійл, уникнення протягів, забезпечення необхідних повітрообміну та температурного режимів – всі перелічені цілі досягаються на основі використання сучасних будівельних матеріалів, оптимізації об'ємно-планувальних рішень зведення будівель і споруд, які повинні відповідати новітнім досягненням фізіології тварин і зоотехнії.

Отже, інноваційний підхід до розвитку молочного скотарства передбачає: використання інноваційних систем і способів утримання сільськогосподарських тварин та обладнання доїння; підвищення ефективності виробництва молока, зокрема на основі кращої якості молока; використання дієвих інструментів стимулювання праці й організації виробництва; скорочення частки ручної праці; підвищення екологічної безпеки території розміщення молочно-товарних ферм і комплексів.

Результати аналізу теоретичних аспектів стратегічного розвитку молочного скотарства в сільськогосподарських підприємствах на інноваційній основі дають підстави для певних висновків: 1) стратегія розвитку молочного скотарства окрім узгодження цільових орієнтирів за різним ієрархічними рівнями повинна передбачати єдність мотиваційного ланцюжка, який охоплює економічні можливості нарощування виробництва молока на високоінтенсивній основі, пропорцій поєднання сил впливу ринку та інструментів державного регулювання; 2) стратегія розвитку молочного скотарства має бути зорієнтована на ефективне використання умов, які забезпечуватимуть стабілізацію можливостей прирощення економічного потенціалу сільськогосподарських товаровиробників шляхом удосконалення організації відтворювального процесу в економіці; 3) стратегію розвитку молочного скотарства на інноваційній основі можна визначити як впорядковану в часі систему пріоритетних напрямів розвитку галузі, що

охоплюють підвищення якісних характеристик основного стада на основі активізації племінної роботи та поповнення генетичного фонду великої рогатої худоби, підвищення товарності молока без економічних втрат від скорочення обсягів його внутрішньогосподарського використання, модернізацію тваринницьких комплексів з метою підвищення ефективності виробництва молока.

Інноваційний підхід до розвитку молочного скотарства, на нашу думку, можливий з дотриманням таких принципів: короткі терміни введення в експлуатацію об'єктів тваринницьких комплексів; систематичний контроль за здоров'ям тварин, якістю продукції на всіх етапах виробництва; формування замкнутого технологічного циклу виробництва молока і молокопродуктів, який включає виробництво та переробку молока-сировини; постійний зовнішній і внутрішній аудит затрат; оптимізація затрат на зовнішню логістику готової продукції.

Особливості організації кормової бази скотарства пов'язані, насамперед, із фізіологічною специфікою великої рогатої худоби, які зумовлюють нижчий рівень конверсії корму порівняно із птахівництвом і свинарством, але дають можливість ефективно використовувати грубі та зелені корми. Слід зазначити, що особливість молочного скотарства зумовлена також техніко-технологічним відставанням усфери заготівлі, зберігання об'ємних кормів та їх згодовування, що зумовлює високий рівень їх втрат як у кількісному, так і в якісному вираженні, а також зростання собівартості продукції скотарства. Водночас досягнення високого рівня молочної продуктивності не можливо забезпечити без використання нових технологій приготування кормів, їх збалансування за вмістом поживних речовин, мікро- і макроелементів, нормованої годівлі.

Отже, при розробленні стратегічного плану розвитку молочного скотарства в сільськогосподарських підприємствах слід враховувати такі чинники: природно-кліматичні – визначають можливості використання певних порід худоби, технологій їх утримання, формування кормової бази; соціально-економічні, – показують фінансові можливості сільгосптоваровиробників продукції молочного скотарства, їхній інноваційно-інвестиційний потенціал, рівень забезпечення галузі трудовими ресурсами необхідної кваліфікації; адміністративно-політичні – визначають рівень підтримки молочного скотарства на національному та

регіональних рівнях, захисту національного ринку молока та яловичини; організаційно-економічних – визначають форму взаємодії товаровиробників і переробників продукції молочного скотарства, організаційно-технологічних процесів на рівні господарюючих суб'єктів, сукупність заходів щодо підвищення продуктивності великої рогатої худоби та конкурентоспроможності виробленої продукції.

### **1.3. Методичні підходи до стратегічного планування розвитку молочного скотарства в сільськогосподарських підприємствах**

У теорії та практиці управління на сьогодні відсутня єдина дефініція поняття «розвиток підприємства», оскільки науковці не виробили спільного підходу до розгляду сутності та змісту цього терміна, а також ототожнюють його із термінами «розвиток» або «стратегія розвитку». Варто наголосити, що внаслідок цього виникає термінологічна невизначеність, тобто труднощі для розвитку конкретного підприємства, оскільки не відомо, що розуміють під «розвитком» та якими є етапи управління розвитком організації. Мета стратегії полягає в економічному зростанні підприємства та його розвитку. Очевидно, що такі процеси передбачають укрупнення підприємства, збільшення обсягу виробництва та продажу продукції, посилення виробничого потенціалу та його складових. Розвиток – це якісна характеристика, направлена на оновлення сформованого режиму функціонування. Розвиток може проявитися в реструктуризації сільськогосподарського підприємства, переході до інноваційних технологій та застосування новітньої техніки обладнання. Він завжди має супроводжуватися підвищенням продуктивності. Слід зазначити, що лише поєднання кількісних показників та якісних сприятиме підвищенню конкурентоспроможності організації та дасть змогу досягти стійкого становища на цільовому ринку.

На практиці стійкий процес розвитку означає чергування життєвих циклів підприємства без останньої його стадії «занепаду чи банкрутства». Відомо, що життєвий цикл підприємства – це сукупність стадій розвитку підприємства за період його функціонування [79]. Усі системи, зокрема й сільськогосподарські

підприємства, у своєму розвитку проходять кілька стадій: народження, розвиток, зрілість, старість. Цей цикл, запропонований І. Адізесом, від народження до старіння описується S-подібною кривою. Цікаво, що останній етап може існувати як для конкретного об'єкта, так і для системи об'єктів [80]. Отже, важливо визначити межі розвитку системи з метою вчасного попередження кризи, яка може спричинити банкрутство підприємства.

Організація у своєму розвитку завжди постає перед кризовими ситуаціями, вихід з яких можливий за умови наявності сприятливого варіанта – якісно новий інтенсивний ріст або несприятливого – банкрутство. Зазначимо, що кризові точки часто називають біфуркаційними, переломними, або точками неповернення.

В аспекті управління сільськогосподарським підприємством ключовим моментом є визначення та подолання «точки неповернення». Зміни розмірів системи, як правило, зумовлюють зміни в характеристиках її форми та структури. Отже, спостерігається дія закону переходу кількості в якість. Тобто існують точки біфуркації, коли підприємство або виходить на новий рівень розвитку із новою стратегією або структурою, або втрачає стійкість у конкурентному середовищі. Очевидно, що дії менеджменту сільськогосподарських підприємств мають бути спрямовані на подолання загрози кризи та її найгіршого прояву – банкрутства, що потребує розробки системи показників визначення цих точок.

Вважаємо, що розвиток молочного скотарства як галузі сільського господарства у нинішніх умовах можна віднести до четвертого технологічного укладу, який передбачає повну механізацію виробничих процесів. Як зазначають науковці, унаслідок своєї специфіки сільське господарство розвивалося за власною траєкторією упродовж усієї історії людства, поєднуючи різні технологічні уклади: інтенсивно-технократичний, природно-інноваційний та натуральний, кожний з яких був характерним для конкретної категорії господарств [81-83]. Такий поділ пояснюється різними масштабами відтворення, а також можливостями залучення капіталу та трудових ресурсів.

У контексті економічного тлумачення «умови розвитку» можна визначити як сукупність обставин, які формують силу впливу на економічну поведінку сільськогосподарських товаровиробників, що мають риси раціонального та

іраціонального характеру, а також можливість змінити стійкість та ефективність їх функціонування. Як наголошував Й. Шумпетер, доцільно розмежовувати такі економічні поняття, як «економічний ріст» та «економічний розвиток», які не є тотожними [84, 85]. Під економічним ростом він розумів процес кількісного наповнення товарною масою економічного простору за рахунок мотиваційного, стимулювального впливу важелів економічного механізму, а також стримуючих заходів декомпенсації сукупності попиту і пропозиції. При цьому він визначав його основою розвитку, відмінність якого вбачав у якісній природі.

Фактично умови знаходять своє відображення у дії факторів, що мають властивості, які визначають природою висхідних сил. Їх поєднання та сумарний вплив зумовлює набір правил економічної поведінки господарюючих суб'єктів з метою або максимізації власного доходу та нарощення потенціалу, або скорочення затрат і зниження ризиків діяльності, що в кінцевому рахунку створює передумови для ефективного розвитку підприємства. Розглядаючи сучасний стан і тенденції розвитку молочного скотарства, дослідник В. Радько виявив та систематизував фактор впливу на стійкість функціонування сільськогосподарських підприємств з виробництва молока, а також фактори середовища їхнього функціонування [86]. Однак, до надзвичайно швидко мінливих умов функціонування сільськогосподарських підприємств, додаються чинники, природа впливу яких має непередбачуваний характер. Отже, доцільно визначити фактори, що відносяться до зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування сільськогосподарських підприємств молочного скотарства з урахуванням сили та вектора їх впливу на досліджувану галузь.

Для адекватного оцінювання середовища функціонування підприємств досліджуваної нами галузі доцільно узагальнити методичні підходи, запропоновані як у межах загальної методології стратегічного управління, так і з урахуванням сільськогосподарського виробництва в цілому. Стратегічний аналіз зорієнтований на ідентифікацію перспектив розвитку бізнесу, тобто на розуміння зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на його функціонування. Відомо, що при проведенні стратегічного аналізу можна залучати достатньо велику кількість різних інструментів. Найбільш поширеним серед них є SWOT-аналіз як інструмент класичного стратегічного аналізу, що спирається на аналіз чотирьох



областей: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози [87]. Зазначимо, що SWOT-аналізу притаманні певні особливості. Цей інструмент стратегічного аналізу розглядає внутрішні сильні та слабкі сторони конкретного бізнесу, а потім аналізує можливості та загрози, що існують у зовнішньому середовищі ведення даного бізнесу. Після завершення SWOT-аналізу підприємство повинно вирішити, як перетворити слабкі сторони у сильні та загрози – в можливості. У цілому SWOT-аналіз досить успішно використовується фахівцями, зокрема з метою конкретизації структури бізнес-стратегії; водночас, стандартні форми SWOT-аналізу не дозволяють оцінити потенційну ефективність ідентифікованих та завершальних етапах використання цього інструменту рекомендованих менеджменту видів активності й, відповідно, сформувані рекомендації щодо розподілу ресурсів між обраними функціональними стратегіями.

Ще однією теорією, на якій може базуватися бізнес-стратегія – це «теорія стейкхолдерів» Р. Фрімена. [88]. Вона передбачає, що плануючи будь-яку діяльність, доцільно враховувати досягнення позитивних результатів з точки зору заінтересованих сторін, а не тільки власників або акціонерів. Ця теорія рекомендує певну послідовність дій менеджменту підприємства, а саме: визначення заінтересованих груп у розвитку даної організації; з'ясування рівня важливості кожної групи заінтересованих сторін; визначення ефективності реалізації очікувань кожної групи; коригування пріоритетів запланованої діяльності з урахуванням інтересів заінтересованих сторін [89]. Зазначимо, що теорія стейкхолдерів орієнтує менеджмент на проведення аналізу найбільш впливових заінтересованих груп та очікувань кожної з них. Водночас використання цієї теорії дає змогу лише інвентаризувати інтереси зазначених груп, що можна розглядати тільки як один із підготовчих етапів розробки бізнес-стратегії.

З метою оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства та на зміст розробленої стратегії можливе використання PEST-аналізу, в межах проведення якого розглядаються політичні, економічні, соціально-культурні та технологічні аспекти, що аналізуються при розробці стратегії [90]. PEST-аналіз можна застосовувати при розробленні стратегії як інструменту для розуміння специфіки рушійних сил довгострокових змін. Доведено, що чотири складові цього інструменту дають змогу визначити, чому та як ці зміни впливають на

досліджувану галузь, які довгострокові тенденції лежать в основі цих змін. Розглянуті складові включають в себе такі явища, як глобалізація, конвергенція споживчих уподобань, швидкі технологічні зміни та ін. PEST-аналіз дозволяє дослідити диференціацію конкурентів відповідно до цих аспектів.

Модель п'ять конкурентних сил (модель Портера) вважають інструментом аналізу, який передбачає оцінку важливості п'яти компонентів для визначення перспективної прибутковості галузі та формування конкурентної стратегії підприємства. Вона дозволяє класифікувати й аналізувати найбільш важливі сили, які впливають на інтенсивність конкуренції в галузі та рівень рентабельності діяльності підприємства у ній [91]. Ці сили визначають галузеву структуру й рівень конкуренції в конкретній галузі. Застосування цього інструменту доцільне при розробці стратегії розвитку підприємства, оскільки показує наскільки сильною є кожна із п'яти ключових сил у конкретній галузі, до яких відносять загрозу появи в галузі нових учасників ділової активності, ринкову силу постачальників і покупців, загрозу появи товарів-субститутів;

1. Загроза появи в галузі нових гравців пояснюється наступним. Якщо галузь прибуткова, існує обмежена кількість перепон для входу в неї, то рівень конкуренції в галузі може швидко в ній зростати, відповідно буде знижуватися рівень прибутковості діяльності в ній. Суб'єкти господарювання, які працюють в даній галузі, повинні орієнтуватися на створення високих бар'єрів входу з метою стримування нових учасників. Загроза появи нових учасників є дуже вірогідною, якщо для виходу на ринок потрібен невеликий обсяг капіталу та підприємства, які функціонують в галузі, не мають достатньо потенціалу для захисту своїх позицій. До важливих у даному плані аспектах можна віднести відсутність у працівників підприємств-суб'єктів галузі патентів, інноваційних технологій, невеликі затрати на переорієнтацію споживачів на інші бренди внаслідок низької лояльності клієнтів, ідентичність вироблених у галузі продуктів, можливість досягнення економії на масштабі. Істотною у цих процесах може бути слабкість або відсутність державного регулювання галузі.

2. Ринкова сила постачальників, яка проявляється, зокрема, при укрупненні й інтеграції компаній-постачальників, за наявності невеликих запасів сировинних матеріалів і високої вартості переходу на інші джерела сировини.

3. Ринкова сила покупців, які вимагають у товаровиробників нижчих цін або вищої якості продукції та сервісу. Нижча ціна означає зниження доходів товаровиробника, тоді як продукти вищої якості зазвичай підвищують його витрати; отже, обидва сценарії зумовлюють зниження їхнього прибутку. Покупці набувають сильної позиції у таких випадках: за більших обсягів закупівель та високої чутливості до ціни, за наявності у них можливості контролю різні точки доступу до кінцевого споживача, за невеликої кількості покупців, низьких затратах вибору іншого постачальника. Покупці також можуть загрожувати товаровиробникові зворотною інтеграцією або вибором іншого постачальника.

4. Ще одна сила – загроза заміни продукції, яка виробляється товаровиробниками, товарами-субститутами. Цей аспект дуже небезпечний, якщо покупці можуть знайти товари-замінники, зважаючи на привабливі ціни або вищу якість. Подібну роль можуть відігравати невеликі затрати на перехід покупців з одного продукту або послуги на інший.

5. Змагання з існуючими в галузі конкурентами розглядається як п'ята сила, що визначає рівень конкуренції, а також рівень прибутковості діяльності у цій галузі. За наявності великої кількості конкуруючих компаній в галузі підприємству потрібно агресивно конкурувати за частку на ринку, що зумовлює низький прибуток. Змагання серед конкурентів є інтенсивним, якщо в галузі діє багато конкурентів, вхідні бар'єри в неї високі, ріст галузі уповільнений або наявна стагнація/криза, продукти не можуть бути диференційованими, легко замінюються аналогами, конкуруючі компанії мають подібні характеристики та низьку лояльність споживачів. Модель п'яти конкурентних сил М. Портера можна успішно застосовувати з метою ідентифікації основних джерел ринкового тиску на діяльність підприємства, а результати цього аналізу враховувати при розробленні стратегії розвитку.

При визначенні стратегії розвитку будь-якого підприємства важливо вивчити ключові фактори досягнення успіху (КФУ) в галузі/на ринку. Поняття про КФУ було обґрунтовано у працях Джона Ф. Роккарта і Школи управління MIT Sloan в 1979 р.; та розглядалося як спосіб допомогти вищому менеджменту визначити свої потреби в інформації з метою підвищення ефективності управління їх організаціями [92]. Зазначимо, що Роккарт використовував поняття «критичні

фактори успіху», представлене Д. Рональдом Даніелем в 1961 р., який вивчав проблему неадекватної управлінської інформації для постановки цілей, формування стратегій, прийняття рішень та оцінювання одержаних результатів. На його думку, організаційне планування має бути сконцентроване на «факторах успіху» та вважав, що у кожній галузі існує від трьох до шести факторів, важливих для досягнення успіху підприємством. [93]. Зазначимо, що КФУ у конкретній галузі можуть залишатися постійними упродовж тривалого часу хоча б у межах одного циклу стратегічного планування. На думку науковців, КФУ змінюються зі зміною стану середовища ведення бізнесу, що зумовлює позицію підприємства на цільовому сегменті внаслідок виникнення нових проблем або можливостей [94]. У зв'язку із цим слушною є думка про те, що стратегічне управління зорієнтовано на формування довгострокових конкурентних переваг, при розробці яких менеджери повинні уявляти структуру КФУ в галузі на цільовому ринку [95]. Орієнтація підприємства на КФУ на цьому ринку дасть змогу йому зайняти вигідні конкурентні позиції, а інструментом формування конкурентних переваг буде стратегія, яка включає в себе складові функціональні стратегії. Вважаємо, що ідентифікація специфіки існуючих в галузі КФУ дозволяє підприємству диференціювати свої пропозиції порівняно з пропозиціями конкурентів.

Важливим етапом розгляду значимості КФУ є теорія Прахалада та Хамела [96], яка узгоджує спрямовані на реалізацію КФУ стратегії із використанням ключових компетенцій, а отже, дає змогу сформувати підхід до створення ефективних стратегій. Аналіз зовнішнього середовища ведення бізнесу, безумовно, дозволить менеджменту підприємства поглибити розуміння структури галузі й особливостей конкурентної ситуації. Водночас цілі зовнішнього аналізу можуть бути зорієнтовані на виявлення специфічних для галузі КФУ, що дає можливість розробити дієві стратегії, зорієнтовані на побудову конкурентних переваг. Так, врахування конкурентних факторів впливає на спроможність функціонуючого суб'єкта господарювання у галузі досягати комерційного успіху [97]. Вивчення галузевої конкуренції та основних рушійних сил галузі має вирішальне значення для якісних результатів зовнішнього аналізу, оскільки ці підходи допомагають у визначенні КФУ аналітиками. Зазначимо, що ідентифікація та ранжування їх дає змогу у межах обраної стратегії розвитку сформувати оптимальний склад

функціональних стратегій. При цьому до потенційних переваг даного підходу можна віднести специфіку КФУ, аналіз яких дає можливість визначити групи учасників – «носіїв» найбільш значимих цих ключових факторів та ідентифікувати потенційний зміст функціональних стратегій, зорієнтованих на КФУ при розробленні стратегії.

Отже, використання підходів М. Портера, а також Р. Майлза і К. Сноу дозволяє обрати тип стратегії, яку підприємство буде реалізовувати на конкретному ринку. Слід зазначити, що ці підходи не дозволяють визначити профіль і зміст функціональних стратегій, які будуть складовими стратегії розвитку, і не допоможуть обґрунтувати підхід до розподілу ресурсів за виділеними напрямками. Використання інших підходів та інструментів сприяє виділенню потенційно найбільш важливих профілів функціональних стратегій, визначенню їх можливого змісту, але не дозволяє розробити обґрунтований підхід до розподілу ресурсів між функціональними стратегіями. Так, концепція «5 конкурентних сил М. Портера» не дає змоги визначити профіль і зміст функціональних стратегій, а також не сприяє раціональному розподілу ресурсів між функціональними стратегіями. Однак доцільність використання цієї концепції полягає, насамперед, в ідентифікації найбільш важливих конкурентних сил у галузі, які має враховувати менеджмент при розробленні стратегії розвитку підприємства.

Використання концепції «Ідентифікація та ранжування КФУ» дозволяє вирішити багато питань, пов'язаних із вибором типу стратегії розвитку, а також сприяє визначенню потенційно важливих профілів функціональних стратегій та їх змісту. Зазначимо, що таку концепцію доцільно використовувати після здійснення вибору стратегії за М. Портером. Окрім того, ця концепція дозволяє розподілити пріоритети використання ресурсів між функціональними стратегіями, але не надає конкретного механізму для обґрунтування рішення цього питання. Вважаємо, що подальший розвиток концепції КФУ може забезпечити менеджменту підприємства можливість обґрунтованого розгляду використання ресурсів при опрацюванні стратегії розвитку.

Очевидно, що запровадження принципів і норм стратегічного управління у практичну діяльність господарюючих суб'єктів потребує опрацювання пропозицій щодо їх практичного використання та системи показників оцінки їх ефективності.

Так, ефективність у достатньо широкому розумінні слід розглядати як синтез існуючого результату діяльності та тієї вигоди, яку він в собі не несе. За своєю сутністю ефективність суб'єкта господарювання передбачає порівняння чистого результату діяльності із загальними витратами ресурсів. Якщо розглядати ефективність діяльності підприємства, то вона передбачає проведення комплексної оцінки ефективності бізнесу й оцінкою його вартості.

Серед основних цілей господарювання є одержання прибутку, як одного із результатів діяльності підприємства. Прибуток – це стимулівна функція, одне із джерел поповнення фінансових ресурсів підприємства, які можуть бути спрямовані як на виробничий, так і екологічний та соціальний розвиток підприємства. Окрім того, прибуток підприємства розглядається як база поповнення бюджетів різних рівнів. Тому державі необхідно проводити економічну політику, сприятливу для ведення господарської діяльності та забезпечення високої ефективності, орієнтуючи підприємство на одержання максимального прибутку, що обкладається податком.

На рівні сільськогосподарського підприємства з виробництва молока доцільно розглядати такі види ефективності: технологічну, інноваційну, соціально-економічну та екологічну. Так, технологічна ефективність характеризує ефективність технології та організації виробництва молока, яка може бути поділена на нормативну та фактичну. Ці показники можливо розподілити на три групи: нормативні; технічні і фізичні. Критерієм технологічної ефективності є ступінь впровадження досягнень науково-технічного прогресу при виробництві та переробці молока. Отже, ця ефективність характеризує використання ресурсів виробництва та надання послуг. Технологічна ефективність використовується також для оцінки процесу транспортування, переробки, зберігання виробленої продукції, як один із показників, що характеризують мінімальні втрати при транспортуванні та відходів в процесі зберігання, а також продуктивність корів і вихід телят на 100 голів

Економічну ефективність визначає ступінь реалізації економічних інтересів, які оцінюються системою абсолютних вартісних і відносних показників. Критерій економічної ефективності – досягнення показників фінансової діяльності, які свідчать про можливість здійснення розширеного відтворення.

Соціальна ефективність характеризує соціальний стан сільської території, рівень споживання молока і молочної продукції міським та сільським населенням, стан розвитку соціальної інфраструктури, рівень матеріального забезпечення населення – розмір середньомісячної заробітної плати у молочному скотарстві й інші показники рівня життя населення. Критерій соціальної ефективності – ступінь досягнення нормативного рівня розвитку сільської громади, а саме економічних та демографічних, соціальних показників рівня життя населення.

Екологічна ефективність визначає збереження навколишнього природного середовища, обсяг використання природних ресурсів, поліпшення якості продукції, зниження природомісткості та підвищення екологічності виробленої продукції, покращення середовища життєдіяльності населення. Критерій екологічної ефективності – запобігання погіршенню навколишнього природного середовища, його покращення, підвищення екологічності виробництва, якості продукції. Важливу роль відіграє поліпшення якості продуктивних земель.

Отже, наявність численних і неоднорідних за своїм значенням зв'язків передбачає необхідність використання системи натуральних і вартісних показників. Важливим показником визначення ефективності виробництва є також продуктивність праці, однак його не можна вважати всеохоплюючим. Тому в системі показників ефективності необхідно виділяти найбільш важливі з них, до яких слід віднести: собівартість робіт і продукції; обсяги виробництва й реалізації основної та супутньої продукції, терміни окупності вкладених засобів, рівень оплати праці. Розрахунок кінцевих результатів повинен ґрунтуватися на врахуванні: продуктивності корів, собівартості та затрат праці на одиницю продукції; прибутку та рівня рентабельності; термінів окупності капітальних вкладень; приведених витрат.

Оскільки стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами молочного скотарства розглядається нами на основі інноваційного розвитку, то доцільно здійснювати порівняльну оцінку ефективності модернізації, технічного переозброєння та інноваційного оновлення виробничих процесів. Основними показниками мають бути такі: надій молока та приріст його виробництва, валовий дохід та прибуток на одну голову, одержання додаткової продукції та

прибутку на 1 грн додаткових витрат, прибуток на 1000 грн виробничих фондів, термін окупності капітальних вкладень.

Як кінцеві результати ефективності інноваційного забезпечення важливо розглядати додатковий прибуток, рентабельність виробництва та окупність інвестицій.

Величину додаткового прибутку ( $\Pi_m$ ) можна визначити за формулою:

$$\Pi_m = \Pi_k - \Pi_p, \quad (1.1)$$

$\Pi_m$  – додатковий прибуток за рахунок модернізації, технічного переозброєння, інноваційного оновлення, тис. грн;

$\Pi_k$  – прибуток після розробки та реалізації заходів з ефективного розвитку підприємств молочного скотарства, тис. грн;

$\Pi_p$  – прибуток до розробки заходів щодо розвитку підприємств молочного скотарства, тис. грн.

На основі показників прибутку та собівартості визначається рівень рентабельності виробництва ( $P$ ):

$$P = \Pi_m / C, \quad (1.2)$$

де  $P$  – рівень рентабельності виробництва, %;

$\Pi_m$  – додатковий прибуток за рахунок модернізації, технічного переозброєння, інноваційного оновлення, тис. грн;

$C$  – собівартість основної та додаткової продукції, тис. грн.

Сума прибутку може бути основою для розрахунку терміну окупності інвестицій ( $O$ ) за формулою:

$$O = I / \Pi_d, \quad (1.3),$$

де  $O$  – термін окупності інвестицій, років;

$I$  – обсяг інвестицій за кожний рік експлуатації виробничих ресурсів, тис. грн;

$\Pi_d$  – середньорічний прибуток за рахунок приросту виробництва молока, тис. грн.

Цілі та завдання підвищення ефективності молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах на основі модернізації, технічного переозброєння, інноваційного оновлення нами представлено у вигляді фрагмента «дерева цілей» (дод. А.5) й систематизовано за такими групами ефективності: інноваційно-технологічна, економічна, соціальна та екологічна.

Враховуючи, що ефективність модернізації, технічного переозброєння, інноваційного оновлення при виробництві молока залежить від численних факторів, його рівень характеризується також великою кількістю показників. Тому обґрунтований нами набір показників оцінки молочного скотарства обмежується основними з них та може бути розширений. Перелік таких



показників згруповано нами за зоотехнічним; інноваційно-технологічним; соціально-економічним та екологічним блоками.

Залежно від цілей і завдань, які передбачають проведення оцінки рівня модернізації, технічного переозброєння, інноваційного оновлення розвитку молочного скотарства, використовується також низка методик, а саме: порівняльної оцінки економічного стану та конкурентоспроможності підприємств молочного скотарства до інноваційних змін та після них; розрахунку індексу рівня технологічного розвитку виробництва молока – також до і після. Основними показниками, які характеризують інноваційний процес у молочному скотарстві та використовуються при оцінюванні рівня його розвитку, є: продуктивність худоби; валове виробництво продукції; матеріально-технічне та енергетичне забезпечення, кормова база; продуктивність праці й рентабельність виробництва.

При оцінюванні рівня інноваційного розвитку молочного скотарства важливо враховувати технологічні прийоми, способи, що використовуються у процесі виробництва продукції. При цьому коефіцієнт рівня інноваційного розвитку в поєднанні з економічними показниками вказує на ефективність інвестицій, спрямованих безпосередньо у виробництво, та є індикатором технічного, технологічного й організаційного розвитку галузі.

Актуальними напрямками інноваційного розвитку молочного скотарства розглядаються екологізація виробництва, використання біологічних активів, перехід до автоматизації трудомістких процесів, роботизації виробничих процесів. З метою оцінки основних виробничих процесів, які виконуються за допомогою системи машин та обладнання, використовуються такі показники: вартість засобів механізації, обсяг капіталовкладень, трудомісткість виробництва продукції, експлуатаційні витрати, приведені витрати. При оцінці виробництва молока необхідно вказати технологію утримання тварин, продуктивність молочного стада, кратність доїння, вихід телят на 100 корів і нетелей, відсоток вибракування корів і загибель телят, якість реалізованого молока. При визначенні ефективності виробництва продукції тваринництва на індустріальній основі першочергове значення має економічна оцінка індустріальної технології. Зазначимо, що освоєння прогресивної технології впливає на ефективність діяльності підприємства в цілому, тому комплексна оцінка включає в себе також

визначення ефективності індустріального виробництва на рівні підприємства. В умовах вузькоспеціалізованого виробництва, коли діяльність підприємства сконцентрована в основному на окремій стадії виробництва, показники комплексної економічної оцінки технології будуть в основному ідентичні параметрам діяльності підприємства в цілому.

Діяльність підприємства, яке об'єднує у своєму складі галузі з індустріальними технологіями та традиційним виробництвом, доцільно оцінювати поетапно. Насамперед проводиться економічна оцінка прогресивної технології основної галузі за визначеною системою показників. Порівняння показників конкретної галузі можливе й за показниками підприємства, якщо неповний обсяг продукції виробляється на індустріальній основі. Потім аналізують результати роботи підприємства в цілому та визначають вплив використання індустріальної технології на ефективність роботи підприємства в цілому.

Важливе значення має зміна соціально-економічних показників у цілому по підприємству: вартість основних невикористаних фондів у розрахунку на середньорічного працівника, відрахування до фонду соціокультурних заходів і житлового будівництва, річний фонд заробітної плати на 1 середньорічного працівника, рівень виконання заходів з охорони здоров'я та праці персоналу підприємства, забезпеченість дитячими дошкільними закладами. На основі економічної оцінки технологій підприємств індустріального типу слід розробити рекомендації щодо підвищення їх економічної ефективності та пропозиції для розробки нових, більш досконалих типових рішень і технологій, які можуть бути використані сільськогосподарськими підприємствами.

Стратегічне управління, яке передбачає визначення місії підприємства, його цілей, функцій та завдань у довгостроковій перспективі, відіграє першочергову роль у розвитку сільськогосподарського підприємства, крім того від якості стратегічних рішень залежить ефективність і результативність бізнес-процесів. Основу стратегічного управління становлять стратегічні рішення – це набір управлінських рішень, орієнтованих на реалізацію стратегії підприємства та на його довгостроковий розвиток. Окрім того, стратегічні рішення є також основою для прийняття оперативних короткострокових рішень, при розробці яких є можливість врахувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища.

Стратегічними рішеннями щодо розвитку молочного скотарства у сільськогосподарських підприємств будуть рішення, пов'язані, наприклад, із розробкою та впровадженням інновацій у технологічні процеси виробництва молока, освоєнням виробництва органічного молока, модернізацією приміщень і будівництвом нових тваринницьких приміщень з інноваційних конструкції, роботизацією процесу доїння, і в цілому пов'язані з реструктуризацією виробничої програми, оптимізацією організаційної структури, запровадженням системи матеріально-технічного забезпечення на принципах логістики, диверсифікацією, придбанням, злиттям або укрупненням підприємства.

Методологічну основу стратегічних управлінських рішень формують такі стилі та принципи управління: управління на основі контролю, насамперед фінансового, з метою стабільного функціонування підприємства у перспективі; управління на основі екстраполяції, оскільки рішення приймаються з урахуванням тієї ж динаміки, тенденцій розвитку, як і в звітному періоді, на підставі цільового управління та довгострокового планування. При цьому слід складати та аналізувати поточні бюджети, бюджети капіталовкладень та ін.; управління на основі розробки принципово нових стратегій передбачає прийняття нових стилів і принципів управління у разі появи нових орієнтирів, тенденцій розвитку підприємства, а також при розробці нових стратегічних позицій і стратегічних планів за періодами; управління на основі прийняття оперативних рішень базується на ранжуванні стратегічних цілей розвитку та використовується при виникненні непередбачених ситуацій і тенденцій розвитку.

Прийняття рішень за стратегічними питаннями можливе в такий спосіб: централізовано – «знизу доверху» - «у взаємодії. Джерелами стратегічних ідей при централізованому прийнятті рішень є вищий рівень управління (вищий менеджмент), оскільки саме цей рівень концентрує інформацію, а також центральні органи управління та керівники виробничих підрозділів. Виявлення стратегічних проблем та розробка стратегічних ідей здійснюється «зверху донизу», тобто вищим рівнем управління у взаємодії з організаційно-управлінським та плановим підрозділами, які займаються збором та аналізом інформації. Вищим керівництвом підприємства розробляється загальна стратегія,

розподіляється відповідальність між виконавцями та координується проведення заходів з реалізації стратегічних завдань.

Прийняття стратегічних рішень децентралізовано означає, що стратегічний напрям у підрозділах розробляється керівниками підрозділів. Інформація накопичується у структурних підрозділах, які визначають свої цілі, стратегії, плани, але в межах та з урахуванням загальної стратегії підприємства, що формується на вищому рівні.

Прийняття стратегічних рішень у взаємодії означає, що стратегія розробляється у ході взаємодії між вищим керівництвом, плановою службою та структурними підрозділами. Основні цілі та напрями визначаються вищим керівництвом, стратегія формується у результаті взаємодії по вертикалі. Структурні підрозділи, хоча й виконують розпорядження вищого керівництва, але самостійно визначають для себе стратегію та складають оперативні плани.

У нинішніх умовах розвитку сільськогосподарських підприємств підхід до розробки стратегії набуває більшої відкритості, тобто передбачають доступність підпорядкованим структурам управління, які беруть участь в її реалізації. При здійсненні стратегічних змін у сільськогосподарському підприємстві, на нашу думку, може успішно використовуватися модель так званого поступового настання змін. Цей підхід передбачає на першому етапі формування команди – доцільно із менеджерів, які мають відповідні знання та досвід, переконані в необхідності змін на підприємстві. На другому етапі спрощуються завдання підприємства, тобто концентрація його ресурсів відбувається лише на важливих стратегічних напрямках. При цьому не розглядаються окремі види діяльності, які потребують значних інвестицій, але не є основними при реалізації стратегічних завдань. Третій етап полягає у створенні нових ключових переваг підприємства та пов'язаний із формулюванням нових завдань його діяльності, які повинні вирішуватися поступово, оскільки є фактично експериментальними та зумовлюють високий ризик. На четвертому етапі необхідно зберегти й закріпити досягнуті підприємством переваги шляхом створення надійних важелів управління ними.

Вважаємо, що практичне використання сільськогосподарськими підприємствами інструментів і методів стратегічного управління дозволить забезпечити збільшення обсягів виробництва молока та частки високоякісної

продукції, тобто досягти стратегічних цілей розвитку. Обґрунтовані підходи до визначення економічної ефективності молочного скотарства на рівні організації, що орієнтується на інноваційний тип розвитку, повинні спиратися на системний підхід, який враховує показники та фактори, що впливають на функціонування галузі молочного скотарства та комплексну оцінку ефективності виробництва молока.

## **Висновки до розділу 1**

1. Встановлено відсутність єдиного підходу до класифікації десяти шкіл стратегій та обґрунтованості кожного із проаналізованих підходів. Розглянуті школи стратегій доцільно розглядати з позиції базових складових стратегічного менеджменту (економіку, теорію організацій та соціальну психологію). Простежуються відмінності у розумінні стратегії поняття, однак їх об'єднує дефініція цього поняття як усвідомленої та обґрунтованої сукупності норм і правил, які є основою розробки та прийняття управлінських рішень, що впливають на майбутній стан організації як засобу її зв'язку із зовнішнім середовищем.

Виявлено, що у науковій літературі дослідники виділяють наступні види стратегій, які формуються на основі об'єкта стратегічного управління: корпоративну стратегію (стратегія підприємства); бізнес-стратегію, ділову, або конкурентну (стратегія окремого підрозділу підприємства або його бізнес-процесів); функціональну стратегію (стратегія функціональної зони господарювання або її функціональних служб).

2. Поглиблено поняття «розвиток», яке розглядається нами як процес якісного перетворення елементів системи; наявність якісного та кількісного приросту корисного результату процесу; неперервний процес, який відбувається за цільовою програмою, як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим, ніж попередній; процес зміни організаційної системи, який розвивається у часі; перманентна зміна глобальних цілей існування підприємства шляхом формування нової диспасивної структури; системні якісні перетворення. Окрім того, доповненням цього поняття виступають різні за змістом дефініції, зокрема,

у підприємства як складної системи виникають, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості, властивості, якості й характерні риси, які сприяють виконанню нових функцій підприємства.

Доведено, що ріст як складова частина розвитку направлений не лише на кількісні, але і на якісні зміни в діяльності підприємства, пов'язані із переходом системи на новий організаційний рівень. Це дало підстави для висновку, що ріст господарюючої системи доцільно розуміти як необхідні передумови до розвитку.

3. Узагальнення теоретичних засад з теорії стратегічного управління та розвитку економічних систем дало можливість розглядати ріст як необхідну передумову до розвитку, відповідно до яких підприємство як соціо-еколого-економічна система, що знаходиться у стані зростання, переходить у новий якісний стан, адекватний сформованим умовам. Отже, з метою забезпечення зростання у тривалій перспективі, економічна система повинна володіти здатністю до свідомого переходу в новий стан на основі стратегії росту.

Однак в умовах турбулентності та мінливості зовнішнього середовища, зумовленої зміною пріоритетності впливу його факторів, їх динамічність та ускладнена прогнозованість доводять низьку результативність адаптаційної поведінки організації, висуваючи на перший план формування моделей випереджаючого розвитку на основі принципів проактивності та інноваційності.

4. Концептуальні засади стратегії розвитку сільгосп підприємств молочного скотарства передбачають незворотні та спрямовані зміни об'єкта або процесу в результаті поетапного руху до досягнення бажаного стану в динамічному зовнішньому середовищі. До структурних елементів віднесено цілі, місію, поведінку господарюючого суб'єкта, процедури – стратегічного аналізу, планування, коригування; можливості, що виникають у процесі управління, а також ресурси, які використовуються у процесі збалансованого розподілу. Доведено, що процедури стратегічного розвитку охоплюють всі етапи технології стратегічного управління – від планування параметрів перспективного стану об'єкта до оцінки ефективності виробничої діяльності, управління, розвитку бізнесу в цілому, які перебувають у тісному взаємозв'язку.

5. Обґрунтовано доцільність створення інтегрованої системи формування стратегії росту підприємства на основі інструментарію стратегічного, вартісно-

орієнтованого та процесного підходів. Вважаємо, що поєднання стратегічного, процесного та вартісно-орієнтованого підходів створює додаткові можливості для моделювання виробничо-господарської системи, забезпечення її стійкості, оперативного виявлення поточних відхилень у процесі реалізації стратегії, контролю та регулювання.

Авторська позиція щодо концептуальних засад реалізації стратегії росту підприємства зводиться до наступного: зростання виробництва безпосередньо залежить від компетенцій підприємства щодо продуктів і ринків, орієнтації до розвитку за наявності позитивної динаміки параметрів відповідно до визначеної мети; система управління підприємством ідентифікована як система бізнес-процесів, які супроводжують рух підприємства траєкторією росту.

6. Стратегічне управління в сільськогосподарських підприємствах молочного скотарства являє собою процес розробки перспективної моделі майбутнього стану організації, яка дозволяє враховувати вплив факторів зовнішнього середовища включає механізми пристосування до них і нейтралізації їх негативного впливу через набір адаптаційних стратегій та стратегій росту. Основою стратегії росту підприємств молочного скотарства є перехід до інноваційної моделі господарювання, а стратегічне управління включає в себе такі етапи: 1 етап – постановка стратегічних орієнтирів – цілепокладання; 2 етап – стратегічний аналіз; 3 етап – розробка стратегій, орієнтованих на інноваційні технології ведення галузі молочного скотарства; 4 етап – розробка механізмів реалізації стратегії; 5 етап – підвищення рівня компетенції розробників і виконавців стратегічних планів; 6 етап – оцінювання ефективності та контроль за виконання стратегічних планів.

Для молочного скотарства виділено п'ять основних типів інновацій, а саме: селекційно-генетичні, виробничо-технологічні, організаційно-управлінські, економічні та екологічні. Виявлено, що розробленні стратегічного плану розвитку молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах необхідно враховувати особливості досліджуваної галузі.

7. У ході узагальнення методичних підходів до оцінювання середовища функціонування організації виявлено їхні переваги та недоліки, що дало змогу доповнити й сформулювати систему обґрунтованих його середовища особливостей,

зокрема, складність і мінливість. Для об'єктивної оцінки факторів зовнішнього середовища функціонування сільськогосподарських підприємств з виробництва молока доцільно використати комплекс методичних підходів та, відповідно, на основі обґрунтованої експертної оцінки визначити величину і вектор їхнього впливу. Однак цьому має передувати економічний аналіз динаміки впливу всіх факторів, які формують однорідні (за вектором впливу) групи, для того, щоб обґрунтувати адекватну стратегію досягнення бажаного стану галузі або підприємства в умовах динамічно мінливого зовнішнього середовища та розглядати найбільш ефективні шляхи розвитку, зокрема і в часовому аспекті.

8. Доведено, що наявність численних і неоднозначних за своїм значенням зв'язків у забезпеченні стратегічного розвитку потребує використання системи натуральних і вартісних показників. Як результуючі показники на рівні сільськогосподарського підприємства з виробництва молока доцільно розглядати такі види ефективності: технологічну, інноваційну, соціально-економічну та екологічну.

З метою оцінювання результативності стратегічного управління сільськогосподарським підприємством молочного скотарства на основі орієнтації до інноваційного розвитку варто проводити порівняльну оцінку ефективності модернізації, технічного переозброєння та інноваційного оновлення виробничих процесів. Як кінцеві результати ефективності інноваційного забезпечення виробництва молока підприємством необхідно використати показники додаткового прибутку, рентабельності виробництва та окупності інвестицій.



## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МОЛОЧНОГО СКОТАРСТВА У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

#### **2.1. Характеристика середовища функціонування сільськогосподарських підприємств з виробництва молока**

Виробництво молока як складний виробничо-технологічний процес характеризується підвищеною трудомісткістю, наявністю різноманітних факторів, які впливають на процес виробництва цього продукту в сільськогосподарських підприємствах. Молочне скотарство – одна із важливих галузей тваринництва, розвиток якої на сьогодні здійснюється в сільськогосподарських підприємствах та особистих селянських господарствах. Результати діяльності сільськогосподарських підприємств з виробництва молока залежать від специфіки галузі, суб'єктів господарювання, які виробляють засоби виробництва, корми, ветпрепарати тощо, а також переробних підприємств, логістичних структур. Важливо врахувати і прояв внутрішніх чинників – розміри землезабезпечення, обсяги виробництва, особливості структури молочного стада, технології виробництва, організаційно-правові форми та ін. Отже, діяльність сільськогосподарських підприємств з виробництва молока зазнає впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, відповідно, на кінцеві результати виробництва та стратегічні перспективи розвитку підприємства з виробництва молока, тому постає необхідність детального вивчення величини й вектора впливу цих чинників.

Посилення економічної кризи внаслідок пандемії коронавірусу зумовило зниження цін на сире молоко в усіх країнах світу, внаслідок чого попит на молочну продукцію залишається низьким на внутрішньому і зовнішньому ринках. Окрім того, необхідно врахувати той факт, що на ціну молока в Україні чинить суттєвий додатковий тиск імпорт молочної продукції, який в 2020 році продовжує зростати, незважаючи на карантинні обмеження. Така ситуація посилює прояв ризиків зовнішнього середовища, що в кінцевому рахунку зумовить зниження прибутковості галузі та стабільність її розвитку.

На розвиток галузі молочного скотарства впливає глобалізація конкуренції. Поділяємо думку науковців, що на вітчизняному молочному скотарстві поряд із внутрішніми проблемами позначаються наслідки ще і світової молочної кризи 2014–2016 рр. До того ж приєднання України до зони вільної торгівлі з ЄС зумовило для товаровиробників молока та молочної продукції посилення ризиків, передусім щодо забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції [98].

За 1990–2020 роки в молочному скотарстві відбулися великі структурні зміни (спад виробництва молока, зниження рівня споживання населенням молока та молочних продуктів; збільшення продовольчої залежності країни від імпорту продуктів харчування; зниження продуктивності праці і т.д.), які погіршили стан його економіки. Станом на 01 січня 2021 р. в Україні залишилось лише 2130 підприємств, які утримували корів – це тільки 5,2 % від усіх діючих сільгоспідприємств (40 735 од.) проти 8,7% (50 648 од.) у 2008 р. Отже, порівняно із 2008 р. кількість їх відчутно зменшилась на 2294 од. (удвічі), що дає підстави для висновку про знищення молочних ферм у сільгоспідприємствах (рис. 2.1).

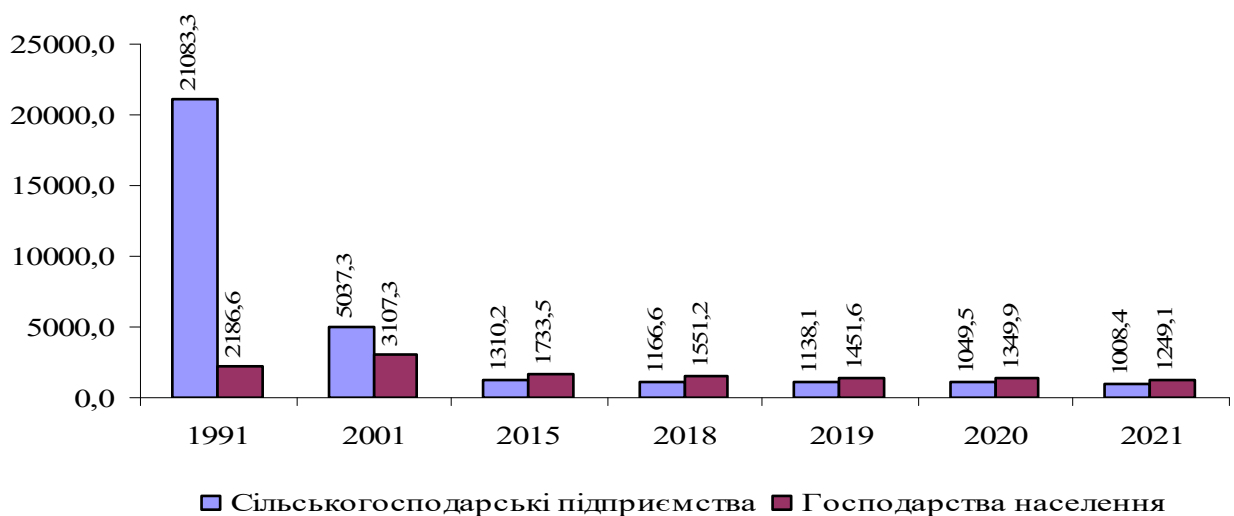


Рис. 2.1. Динаміка кількості сільськогосподарських підприємств – виробників продукції молочного скотарства, од.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України

Встановлено, що найбільший спад падіння спостерігається у підприємствах з таким поголів'ям: до 50 голів – на 1167 од. (у 2,6 рази); від 5 до 99 голів – на 389 од. (у 2,6 рази); від 100 до 499 голів – на 748 од. (у 1,9 рази).

Водночас зменшення кількості сільгоспідприємств із поголів'ям від 500 до 999 голів незначне – на 22 од. (11%). При цьому спостерігається збільшення

господарств – на 32 од. (86%) із поголів'ям понад 1000 корів. Це є позитивним посилом у розвитку молочного скотарства, що свідчить про освоєння вітчизняними товаровиробниками новітніх технологій у галузі тваринництва й використання високопродуктивного поголів'я для виробництва молочної продукції високої якості, яка відповідає стандартам ЄС. Крім того, ця категорія господарств є найбільш стійкою в умовах недовиробництва молочної сировини. У зв'язку з цим слід центральним державним і регіональним органам виконавчої влади акцентувати увагу на розвитку молочного скотарства у малих і середніх підприємствах з поголів'ям до 500 корів.

У процесі аналізу динаміки зменшення чисельності сільгоспідприємств – виробників молока встановлено, що з 2008 р. найбільше зменшення кількості підприємств, які утримували корів, припало на 2014 р. (399 од.). На підставі цих даних можемо зробити висновок, що призупинили виробництво молока переважна більшість малих і середніх господарств корпоративного сектору економіки з поголів'ям до 500 корів. Одним з основних чинників, який негативно вплинув на зменшення кількості підприємств, які утримували корів, визначено спеціальний режим ПДВ, що діяв до 2015 року. На сьогодні продовжують працювати та є суб'єктами ринку економічно стійкі сільськогосподарські підприємства – виробники молока.

Відповідно і поголів'я корів має аналогічні тенденції до скорочення у цих категоріях господарств, окрім категорії господарств з поголів'ям більше 1000 корів – чисельність поголів'я зросла на 57,8 тис. голів (у 2,1 рази). Основним чинником зростання поголів'я є високий рівень рентабельності виробництва молока.

Кількість сільгоспідприємств із поголів'ям 500 корів і більше становить – 257 од. (12,1% від загальної кількості підприємств які утримували корів у 2018 р.). Зазначимо про певну стабілізацію кількості господарств із чисельністю корів 500 голів і більше, які є основними виробниками якісної молочної сировини для молокопереробних підприємств.

Встановлено, що станом на кінець 2020 р. найбільшу кількість у структурі виробників молока корпоративного сектора аграрної економіки займають сільськогосподарські підприємства з поголів'ям до 50 голів. Проте в них

сконцентровано лише 2,4 % поголів'я корів досліджуваного сектору аграрної економіки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Групування підприємств за кількістю сільськогосподарських тварин  
на кінець 2020 року**

Показник	Кількість підприємств		Кількість сільськогосподарських тварин	
	од.	% до загальної кількості	тис. гол.	% до загальної кількості
Підприємства	1791	100,0	423,9	100,0
з них мали, голів				
до 50	594	33,2	10,1	2,4
50–99	211	11,8	15,4	3,6
100–499	742	41,3	178,9	42,2
500–999	175	9,8	115,3	27,2
більше 1000	69	3,9	104,2	24,6

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

За наведеними табличними даними найвищий рівень концентрації спостерігається в суб'єктах господарювання із поголів'ям 100–499 корів, що відповідає загальноєвропейським нормам.

Розраховано, що 3,9% сільськогосподарських підприємств із поголів'ям корів понад 1000 голів утримують 24,6% поголів'я корів, що свідчить про посилення процесу монополізації молока в корпоративному секторі аграрної економіки. Основна причина – низька ефективність неспеціалізованих малих виробництв. Так, на підприємствах з обсягами виробництва молока до 500 т у рік середньорічний надій молока на корову виявився більш ніж удвічі нижче, порівняно з підприємствами великотоварного спеціалізованого виробництва.

Вважаємо, що підприємства, які утримують менше 50 корів, слід розглядати як дрібні, в них досягнення прибутковості виробництва молока позбавлене перспектив; малі підприємства, що утримують від 50 до 200 корів, лише в короткостроковій перспективі забезпечуватимуть беззбиткове ведення галузі; основою для конкурентоспроможного виробництва молока можуть бути середні підприємства, які утримують від 200 до 500 корів і, що ймовірніше, великі (500 корів і більше), оскільки саме ці групи сільгоспідприємств конкурентоспроможні на ринку молока.

Успішне вирішення завдання забезпечення населення країни молоком і молочними продуктами можливо в тому разі, коли вся сукупність галузей і підгалузей сільського господарства та промисловості, заготівельні й торговельні організації, що забезпечують виробництво, транспортування, зберігання, переробку та реалізацію молока і продуктів його переробки утворюють збалансовану цілісну систему, в якій молочне скотарство є найважливішою ланкою регіонального молокопродуктового підкомплексу. Саме рівень спеціалізації цієї галузі визначає і в подальшому багато в чому визначатиме ефективність усіх учасників молокопродуктового ланцюга, надійність постачання ними продукції населенню країни [99].

Спеціалізація виробництва молока і молочних продуктів являє собою складну економічну систему відносин між його суб'єктами, що функціонує в межах кордонів певної адміністративної території. При цьому для кожного регіону характерні особливості розвитку, пов'язані зі специфікою регіональної економіки, впливу природних і соціально-економічних чинників регіону, його географічним розташуванням, станом молокопродуктового підкомплексу і молочного скотарства зокрема, структурою платоспроможного попиту, забезпеченістю кормами, рівнем доходів і сформованими традиціями харчування населення [100].

Встановлено, що із зростанням рівня спеціалізації підвищується рівень ефективності виробництва молока (табл. 2.2). Ця обставина свідчить, що спеціалізовані молочні сільськогосподарські підприємства характеризуються високим рівнем концентрації поголів'я корів та показниками ефективності виробництва й реалізації молока.

Зазначимо, що переважна більшість сільськогосподарських підприємств, які утримають корів, не мають чіткої спеціалізації, однак їхня частка у структурі реалізації незначна. Результати досліджень доводять, що розвитку спеціалізації виробництва молока притаманна низка загальних для інших продуктових підкомплексів ознак, а також специфічних особливостей. Спільними ознаками, які об'єднують його з іншими підкомплексами, що забезпечують виробництво продукції тваринництва, є те, що він функціонує в умовах спаду виробництва молока, обумовленого зменшенням чисельності поголів'я корів; змінами в

соціальної структурі виробників молока в напрямку зменшення частки сільськогосподарських підприємств і збільшення частки особистих селянських господарств населення; певним спадом попиту на молоко і молочну продукцію через зниження платоспроможності населення; збитковістю виробництва молока в багатьох сільськогосподарських товаровиробників унаслідок диспаритет цін на реалізоване молоко та придбані для його виробництва промислові засоби виробництва й послуги; високою насиченістю ринку більш конкурентоспроможною імпортною продукцією, що значною мірою пояснюється її державною підтримкою в країнах-експортерах.

Таблиця 2.2

**Групування сільськогосподарських підприємств за рівнем спеціалізації виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах у 2020 р., %**

Групи за часткою молока в доходах підприємства, %	Кількість господарств у групі	Частка групи у реалізації, %	Поголів'я корів на 1 господарство, голів	Надій від 1 корови, кг	Виробнича собівартість 1 ц молока, грн	Ціна реалізації, грн за 1 ц	Рентабельність, %
до 5	294	6,4	129	4976	645,33	757,54	8,2
5,1-10	215	11,2	268	5341	651,94	798,30	10,9
10,1-15	176	9,3	256	5605	630,41	783,83	16,0
10,1-25	237	19,7	349	6413	637,34	811,01	19,9
25,1-50	302	36,5	460	7051	625,95	833,62	23,2
50,1-75	117	14,3	449	7353	639,49	863,95	29,0
більше 75	59	4,3	480	7919	604,62	830,11	32,2
<b>Всього</b>	<b>1399</b>	<b>101,9</b>	<b>317</b>	<b>6215</b>	<b>633,87</b>	<b>819,82</b>	<b>20,6</b>

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

У розвинених країнах світу виробництво високоякісних молочних продуктів вирішується завдяки інтенсивному розвитку скотарства, що дає змогу не тільки забезпечити ними внутрішній ринок, але і стати провідними експортерами. Однак в Україні залишається несприятливою ситуація щодо експортно-імпортних операцій тваринницької продукції.

Відповідно до інформації Держстату, імпорт молочної продукції у грошовому еквіваленті зріс від 43,3 млн дол. США у 2016 р. до 303,3 млн дол. США у 2020 р., або в 7 разів, м'яса – від 80,9 млн дол. США у 2016 р. до 165 млн дол. США у 2020 р., або вдвічі. За такої ситуації Україна з експортоорієнтованої

держави вже у поточному **ЯКОМУ?** році стала імпортозалежною щодо молочної продукції. За попередньою інформацією Державної митної служби України, в 2020 р. імпорт молока і молокопродуктів у перерахунку на молоко становив близько 744 тис. т, що в 2,2 рази більше ніж у 2019 р., експорт – близько 402 тис. т, що на 32,2% менше ніж у 2019 р. Торговельне сальдо по даній товарній групі (молоко та молочні продукти, у т. ч. по групі 0401-0406, 2105 УКТЗЕД) за 2020 р. було негативним – майже 125 млн дол. США.

Вищезазначене переконує, що в галузі молочного скотарства посилюються кризові явища, які спричиняють зменшення промислового виробництва продукції скотарства – як молока, так і м'яса (рис. 2.2).

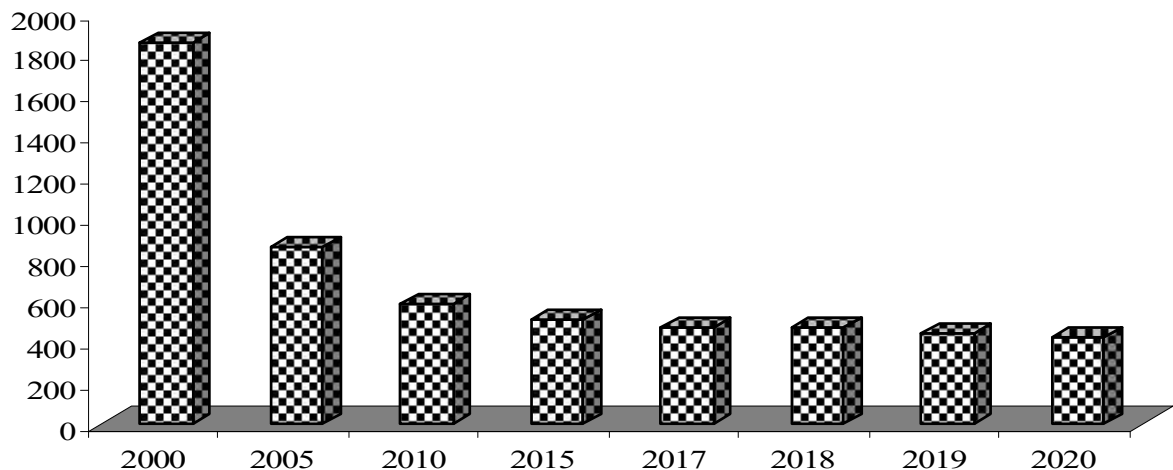


Рис. 2.2. Динаміка поголів'я корів у сільськогосподарських підприємствах, тис. голів

*Джерело:* складено за даними Державної служби статистики України.

Дані наведеного рисунка свідчать, що чисельність поголів'я великої рогатої худоби в сільськогосподарських підприємствах у січні 2021 року зменшилися на 3,4% порівняно з аналогічним періодом 2020-го – до 1 млн голів. Зокрема, поголів'я дійних корів зменшилося до 422,8 тис. голів, що на 2,6% менше ніж у січні 2020 року.

Основними економічними причинами скорочення поголів'я корів у сільськогосподарських підприємствах слід вважати такі: диспаритет закупівельних цін на молоко й цін на ресурси для його виробництва, що ускладнює рентабельне ведення галузі та робить її непривабливою; нестабільні закупівельні ціни; застарілі технологічні умови ведення виробництва, особливо в

малих і середніх сільськогосподарських підприємствах, що зумовлює високий рівень собівартості одержаної продукції; відсутність сприятливої для товаровиробників кредитної політики, спрямованої на оновлення основних засобів виробництва; низький рівень інтегрування виробництва, переробки й реалізації продукції молочного скотарства, що посилює нерівномірність одержання та розподілу прибутків; недостатня ефективність інструментів фінансово-економічного механізму державної підтримки молочного скотарства.

Доведено, що із зростанням поголів'я корів рівень рентабельності підвищується, що є проявом ефекту масштабу (табл. 2.3). Так, відповідно до табличних даних найвищий рівень прибутковості спостерігається в шостій групі, з поголів'ям 500–999 корів, проте в сьомій групі значення даного показника нижче. Дана обставина доводить, про наявність ефекту зниження віддачі, що характеризується підвищенням рівня виробничої собівартості молока.

Важливого значення набуває такий показник, як щільність корів на 1 га сільськогосподарських угідь, який дає змогу охарактеризувати потенціал кормової бази, а також екологічне навантаження. Зазначимо, що господарства корпоративного сектору аграрної економіки, що утримують 50 корів, мають майже нульову рентабельність. Отже, навіть у нинішніх умовах, які характеризуються високим рівнем закупівельних цін, не створено передумов для розширеного виробництва на основі впровадження інноваційних розробок.

Таблиця 2. 3

**Групування сільськогосподарських підприємств  
за концентрацією корів у 2019 р., голів**

Групи за поголів'ям, голів	Кількість господарств у групі	Частка групи у реалізації, %	Поголів'я корів на господарство, голів	Надій від 1 корови, кг	Виробнича собівартість 1 ц молока, грн	Ціна реалізації, грн за 1 ц	Рентабельність, %
до 50	178	0,7	35	3711	606,15	644,14	0,1
51-99	228	2,2	68	4137	601,46	688,14	5,5
100-199	358	8,3	140	4584	631,84	729,76	10,3
200-299	221	10,0	231	5403	615,90	771,80	19,4
300-499	222	18,2	363	6168	634,50	805,76	19,4
500-999	175	27,8	588	7336	633,33	839,05	23,6
більше 1000	65	34,3	2111	6644	642,97	860,48	22,9
<b>Всього</b>	<b>1447</b>	<b>101,6</b>	<b>307</b>	<b>6213</b>	<b>633,89</b>	<b>820,13</b>	<b>20,7</b>

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



Дослідження свідчать, що середня щільність поголів'я корів у господарствах становить 11,7 гол. і коливається від 6,3 у Запорізькій до 30,3 гол. на 100 га с.-г. угідь у Рівненській області. Водночас господарства, окремих областей, які займаються інтенсивним розвитком молочного скотарства на основі застосування новітніх технологій, мають досить високу щільність корів. До таких господарств слід віднести по областях: СТОВ «Агроко» Черкаської області (33,9 гол.), ПП «Агроекологія» (31,5 гол.) та ТОВ «Воскобійники» Шишацького району Полтавської (27,7 гол.), СТОВ ім. Енгельса Новопокровського району Луганської (30,6 гол.), ТзОВ СГП ім. Воловікова Гоцанського району Рівненської (30,3 гол.), ТзОВ «Прогрес» Володимир-Волинського району Волинської ??, ПСП «Родіна» Харківської (26,6 гол.), СЗАТ «Маяк» Тростянецького району Сумської (25,8 гол.), ВП «Агро-Маяк» Зінківського району Полтавської (25,5 гол.), ДСП «Агрокомплекс» Смілянського району Черкаської (25,1 гол.), ДПДГ «Шевченківське» Тетіївського району Київської (25,0 гол.).

Встановлено, що сільськогосподарські підприємства, які мають 3000 га земельної площі і більше, орієнтуються переважно на виробництво продукції рослинництва, яка менш витратної та більш прибуткової; не завжди враховується необхідність одночасного розвитку галузі тваринництва як споживача рослинницької продукції, що дало б змогу збільшити рентабельність галузі рослинництва й підвищити родючість ґрунтів завдяки використанню органічних добрив. Окрім того, доведення щільності поголів'я худоби на 100 га с.-г. угідь до нормативних показників дасть можливість не тільки забезпечити необхідні обсяги виробництва тваринницької продукції, а й використати вітчизняні зернові ресурси для забезпечення кормами галузі тваринництва, зменшивши витрати на виробництво продукції та її собівартість. Очевидно, що збільшення використання власного фуражного зерна на потреби тваринництва при одночасному зростанні поголів'я тварин і птиці дозволить створити нові робочі місця для сільського населення.

Ситуація, що склалася в останні роки у галузі тваринництва, зокрема скотарстві, викликає занепокоєння. Оскільки результати досліджень переконують, що за рахунок сприятливих природно-кліматичних умов Україна має значний потенціал для розвитку галузі тваринництва, в тому числі

виробництва молока та м'яса, яка ще донедавна входила в п'ятірку провідних країн світу за валовим виробництвом молока [101]. Причинами поглиблення кризових явищ у галузі молочного скотарства слід вважати високу вартість кормів, високий рівень процентних ставок на залучення банківських кредитів тощо), а також з 2014 року втрату традиційних ринків збуту переробленої продукції тваринництва, що призвело до певного зменшення обсягів промислового виробництва як молока, так і яловичини.

Потенційна ємкість ринку скотарства була такою: для молокопереробних підприємств (за оцінками експертів) становить 6 млн т молока, фактично надійшло у 2019 р. – 3,8 млн т. Дефіцит молока-сировини для переробних підприємств – 2 млн т; для виробництва молочних продуктів промисловими підприємствами додатково імпортовано молочної продукції у перерахунку на молоко у 2019 р. (за інформацією Держстату) 337 тис. тонн.

У період з січня по грудень 2020 р. спостерігалось коливання обсягів виробництва молока сільськогосподарськими підприємствами порівняно з попереднім роком. Із серпня по грудень виробництво молока в сільськогосподарських підприємствах перевищило минулорічні показники (рис. 2.3). Основною причиною є зменшення поголів'я дійних корів.

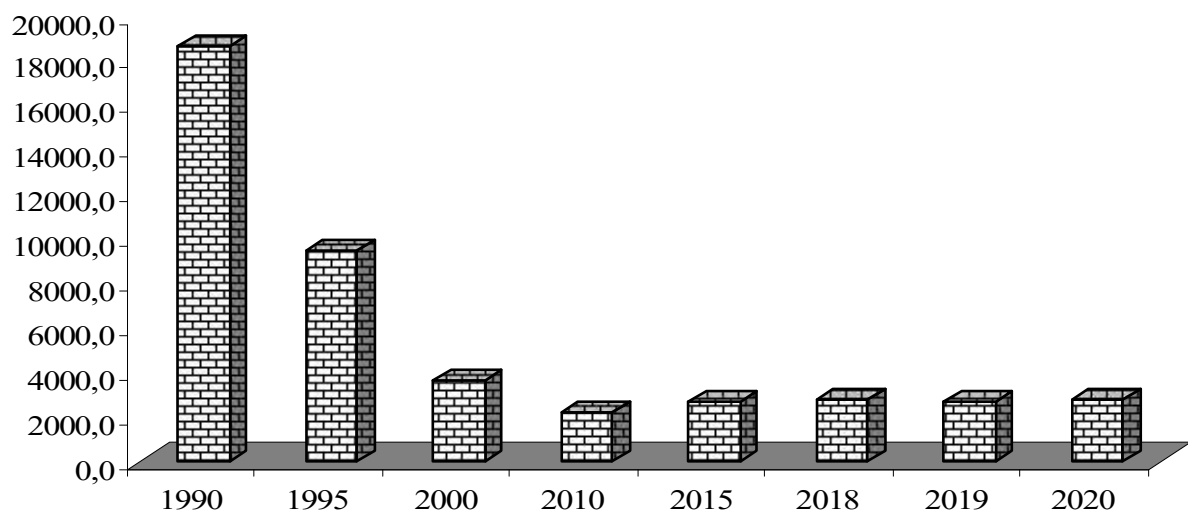


Рис. 2.3. Динаміка виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах, тис. т

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Так, підприємства пустили на м'ясо корів через незрозумілу ситуацію із запровадженням ринку землі, неповні виплати компенсацій по існуючих

програмах державної підтримки, а також через можливе суттєве їх скорочення у 2020 р. Тому деякі підприємства або повністю відмовилися від молочного напрямку виробничої діяльності, або максимально зменшили поголів'я поки що низькопродуктивної худоби з метою акумуляції коштів. Значна кількість ферм загамували виконання інвестиційних проєктів у галузі, деякі підприємства зневірилися у дієвості державної політики у сфері підтримки тваринництва та розглядають питання щодо закриття молочного бізнесу.

Серед інших причин слід виділити зменшення чисельності працездатного населення в сільській місцевості, трудову міграцію та наростання настроїв небажання утримувати худобу. Так, на сьогодні спостерігається відтік фахівців із села у міста та за кордон. Зазвичай змінюють місце проживання особи із високим рівнем освіти та належним трудовим потенціалом. При цьому рівень освіти та кваліфікації у сільського населення, яке мігрує, зазвичай є не високим, що негативно впливає на забезпечення галузі висококваліфікованими фахівцями.

Зазначимо, що у середовищі молочнотоварних ферм скорочення обсягів виробництва було меншим – 3,7% – до 2,72 млн т з річними втратами 37,8 тис. т. Зниження виробництва сировинного молока простежується у більшості регіонів країни, найвідчутніше серед господарств Закарпаття, яке в річному вимірі сягнуло 40%. Але оскільки це умовно кажучи найбільш бідний на молоко регіон, який виробляється лише 2 тис. т молока в рік, тому річні втрати в обсязі 800 т не суттєві для загального валу.

Складна ситуація в галузі молочного скотарства пояснюється впливом наступних негативних чинників: стійка тенденція до зменшення поголів'я великої рогатої худоби за останні 10 років, а також до збільшення експорту зернових, швидка окупність вкладених коштів і високий прибуток у рослинництві, внаслідок чого зменшуються земельні площі під кормовими культурами; морально застарілі технологічні й технічні умови організації ведення виробництва; високі витрати на корми тваринам, ветпрепарати та низька рентабельність виробництва молока; незадовільне інвестування у будівництво тваринницьких ферм та відгодівельних комплексів, інших об'єктів інфраструктури через значний термін окупності; недосконалість нормативно-правової бази з організації ефективно діючої інфраструктури аграрного ринку, наявність численних посередницьких структур

між сільськогосподарськими виробниками і кінцевими споживачами; ведення більшості галузей тваринництва переважно як натурального виробництва в особистих селянських господарствах, що унеможливило застосування сучасних технологій; відсутність дієвих заходів щодо залучення господарств населення у ринковий механізм функціонування аграрного сектору.

Поділяємо думку дослідників, що без концентрації фінансових, матеріально-технічних, управлінських ресурсів центральних і місцевих органів виконавчої влади, науково-технічного потенціалу на пріоритетних напрямках і реалізації заходів із розвитку тваринництва, значного підвищення його інвестиційної привабливості на сучасному етапі не вдасться досягти стійких позитивних результатів [102].

Встановлено, що сільськогосподарські підприємства з обсягами виробництва в рік до 1000 ц молока працюють на збиток через низьку продуктивність корів, високу виробничу собівартість та низькі закупівельні ціни на вироблену продукцію, що відображає в першу чергу якісну складову (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Групування сільськогосподарських підприємства  
за обсягами виробництва молока у 2019 р., ц**

Групи за виробництвом молока, ц	Кількість господарств у групі	Виробництво молока на 1 господарство, ц	Поголів'я корів на 1 господарство, голів	Надій від 1 корови, кг	Виробнича собівартість 1 ц молока, грн	Ціна реалізації, грн за 1 ц	Рентабельність, %
до 1000	179	482	25	1917	682,76	607,05	-16,8
1001-5000	418	3052	95	3219	614,06	672,47	3,0
5001-10000	261	8123	212	3823	625,97	729,36	10,3
10001-25000	337	17887	308	5811	625,62	788,91	18,4
25001-50000	140	39518	541	7301	631,98	823,76	23,4
50001-100000	85	74821	994	7524	657,02	852,39	21,9
більше 100000	29	217571	2829	7692	626,10	873,18	25,9
<b>Всього</b>	<b>1447</b>	<b>19056</b>	<b>307</b>	<b>6213</b>	<b>633,89</b>	<b>820,13</b>	<b>20,7</b>

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

Вважаємо, що в умовах інтенсифікації виробництва саме ця група суб'єктів господарювання у сфері агробізнесу не має перспективи для подальшого функціонування.

З огляду на дефіцит молочної сировини і високі закупівельні ціни переробні підприємства висловлюють про необхідність формування власних сировинних

баз. Потенційний інтерес щодо розвитку власного молочного бізнесу виявляє також низка великих і середніх аграрних підприємств. Дана обставина спонукає їх нарощувати обсяги виробництва молока, в основному за рахунок підвищення продуктивності корів та якості молока-сировини. Так, середньорічні надої в суб'єктах господарювання першої групи більш ніж утричі нижчі порівняно із сільськогосподарськими підприємствами сьомої групи, що свідчить про суттєву невідповідність технологій при виробництві молока.

Незважаючи на активний розвиток великотоварного виробництва, в Україні лише кілька компаній ризикнули піти по шляху створення великих молочотоварних комплексів. Більшість компаній продовжують розвивати молочне виробництво на товарних фермах середнього розміру (10 001-25 000 ц), що доводить про ризиковість галузі. Однак, за підсумками 2020 р., галузь завдяки експорту забезпечила 317,5 млн дол. США валютних надходжень. Окрім того, це 2,28 млрд грн надходжень у вигляді ПДВ, ЄСВ, ПДФО та військового збору, що переконує про необхідність створення сприятливого середовища для розвитку галузі молочного скотарства.

Також у 2020 р. в молочній галузі України було зайнято 46 тис. працівників, а це 12% від зайнятих у сільському господарстві. При цьому за обсягом виробництва молока Україна посідає 18 місце у світі.

Встановлено, що на ринку відбувається удаване підвищення якості молока під нові вимоги законодавства, але переробники не можуть відмовитися від прийому молока із селянських господарств. Так, у 2020 р. на молокопереробні підприємства надійшло 3,512 млн т молока, що на 7,6% менше, ніж за попередній рік. Зокрема, закуплено в сільськогосподарських підприємств 2,56 млн т (на 2,1% менше), у господарств населення – 0,73 млн т (на 13,9% менше). При цьому розподілення молока-сировини на ґатунки в загальному виробництві молока продемонструвало зростання частки ґатунку екстра та «міграцію» другого ґатунку у перший (рис. 2.4).

Дані рисунка свідчать, що частка сировини ґатунку екстра в загальному валовому надої, який надходить на переробку, зросла з 20,5 до 26,9%, або до 885,1 тис. т у натуральному виразі. Відсоток вищого ґатунку знизився із 27,1 до 26,6% (875,9 тис. т). Натомість першого, навпаки, зріс із 27,3 до 41,4% (або до

1,362 млн т), а частка другого гатунку різко зменшилася – з 23,3 до 4,6% (150,5 тис. т).

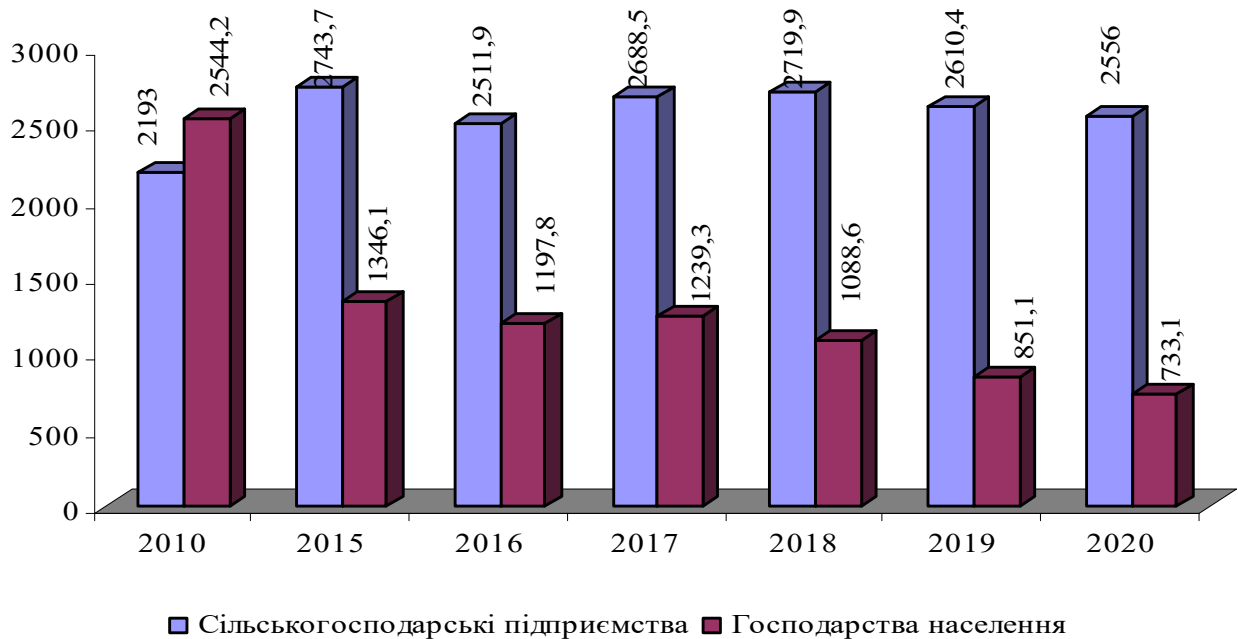


Рис. 2.4. Динаміка надходження молока на переробку від сільськогосподарських підприємств та господарств населення, тис. т

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Якість і безпечність молока, закупленого у спеціалізованих господарствах, має тенденцію до зростання. Частка молока гатунку екстра, яке надійшло від промислового сектору, збільшилася із 35,9 до 41,2%, вищого гатунку – з 33,5 до 35,2%. Надходження молока першого гатунку скоротилося із 29,5 до 23,2%.

Середня товарність молока в сільськогосподарських підприємствах становила 92,9 %, що на 2,8 % менше проти відповідного періоду попереднього року. Більшої від середньої по Україні товарність молока забезпечили сім областей, нижча товарність до 80 % у п'яти областях. Сільськогосподарські підприємства одинадцяти областей дані не оприлюднюють.

На переробні підприємства надійшло молока від сільськогосподарських підприємств переважно таких гатунків, як екстра, вищого та першого – відповідно 34,6; 34,2 та 30,4 % до загального обсягу. Найбільше за все надійшло на переробку молока гатунку екстра від сільськогосподарських підприємств Полтавської області – 43,5 %.

Ефективність ведення скотарства та досягнення цільових параметрів виробництва молока значною мірою залежить від інтенсивності використання

маточного поголів'я, а вихід приплоду телят на 100 корів, зокрема, дає можливість зробити висновки щодо діяльності господарств з питань відтворення. Тому прийняття відповідних заходів щодо ліквідації перерегулу корів і телиць та їх яловості є важливим джерелом збільшення виробництва молока й м'ясних ресурсів країни, а також основним підґрунтям для зниження собівартості продукції.

Від додержання вимог науково обґрунтованого відтворення залежить продуктивність корів і в цілому ефективність виробництва молока. З метою оцінки відтворення стада в підприємствах використовують низку показників. Так, вихід приплоду телят на 100 корів у сільгосп підприємствах становив у 2018 р. лише 67 голів проти 88 голів у 1990 р., що свідчить про низьку дієвість організаційної роботи племінної служби держави (рис. 2.5). Крім того, інтенсивне використання корів, як засобу виробництва молока, призводить до суттєвого скорочення періоду корисного використання (2-3 лактації) та зростання відсотка їх яловості. Отже, слід на державному та регіональному рівнях приділити пильну увагу розвитку племінних господарств, які є джерелами постачання високопродуктивних сільськогосподарських тварин для сільськогосподарських підприємств – виробників молока. Вважаємо за необхідне відновити систему адресної підтримки племінних господарств у молочному скотарстві для часткової компенсації витрат, пов'язаних з утриманням та вирощуванням племінних тварин.

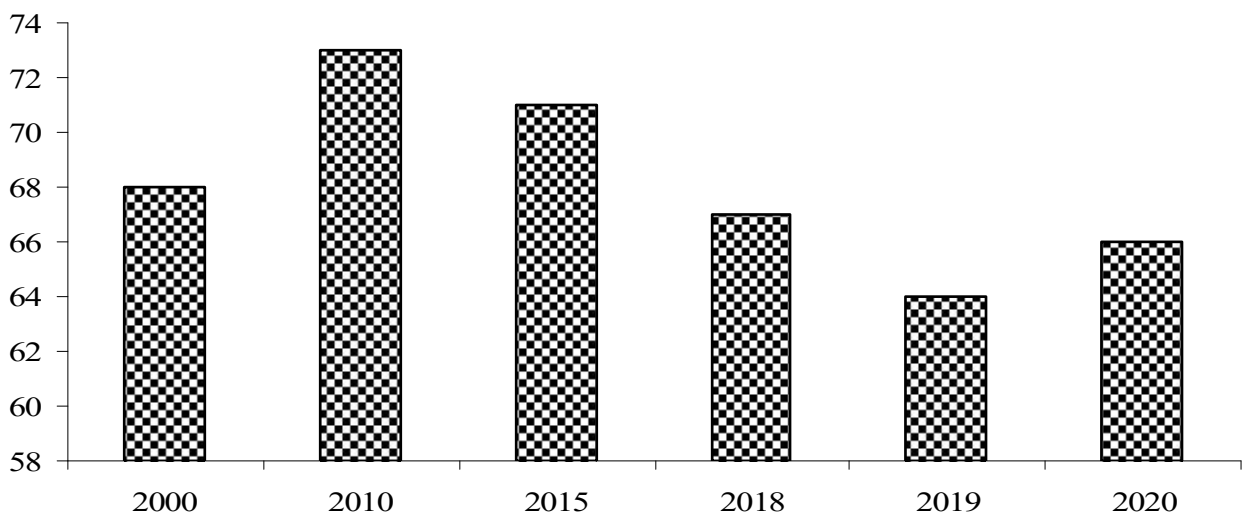


Рис. 2.5. Динаміка виходу телят у сільськогосподарських підприємствах на 100 корів, голів

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

На сьогодні система племінної служби, яка існувала раніше в Україні й давала змогу вести племінну справу на належному рівні, не діє. Тому подальше підвищення продуктивності та покращення показників відтворення тварин є вкрай проблематичними через відсутність сучасної системи селекції у тваринництві.

Важливою передумовою розвитку молокопродуктового підкомплексу розглядаємо формування довготривалих партнерських відносин між суб'єктами, які займаються виробництвом молока, його переробку та реалізацію. Інтеграційні процеси передбачають ліквідацію диспаритету цін, що склався, та мають за мету одержання еквівалентних прибутків на одиницю задіяного капіталу.

Однак нині економічні відносини між виробниками молока та молокопереробними підприємствами загострилися, оскільки витрати виробників молока-сировини складають становлять близько 40 % від загальних витрат на кінцеву продукцію, а від реалізації готової продукції переробними підприємствами вони одержують лише 25 % грошової виручки. Отже, на сьогодні учасники молокопродуктового виробництва працюють ізольовано один від одного, не мають єдиної мети – забезпечення виробництва якісної продукції за доступними цінами. Як наслідок, непорозуміння між двома учасниками молокопродуктового підкомплексу, що призводить до погіршення їх економічного стану.

За даними Держстату, в Україні у 2020 р. виробництвом молочних продуктів займалися 380 підприємств із кількістю зайнятих працівників 50,7 тис. осіб, або порівняно з 2016 р. кількість підприємств зменшилась на 87 од. Переважна частина виробництва зосереджена у великих виробничих компаніях – «ТЕРРА ФУД», «Данон Україна», «Молочний альянс» та ін. Консолідація підприємств галузі пояснюється умовами їх функціонування та проблемами, що потребували вирішення, а саме: необхідність забезпечення підприємств молочною сировиною належної якості та в необхідних обсягах, загострення конкуренції на ринку, намагання збільшити ринкову частку, покращити конкурентні позиції, розширити географічні межі реалізації продукції, знизити її собівартість тощо.

В останні роки для молочного ринку України характерна нестабільність, на яку впливає економічна ситуація в державі й на міжнародному ринку. Зокрема, у 2020 р. порівняно з 2014-м простежується негативна тенденція до зменшення молокопродукції усіх видів – від 2,8 % (сир свіжий неферментований) до 35,3 %



(молоко та вершки згущені). Збільшуються обсяги виробництва по трьох позиціях: морозиво та лід харчовий (+ 6,8 %), сир плавлений (+ 12,7 %), йогурт рідкий та сквашене молоко (+18,9 %).

За результатами 2020 р. порівняно з 2017 р. зростають обсяги виробництва йогуртів рідких та сквашеного молока (8,7 %), сиру свіжого неферментованого (6,5 %), плавленого сиру (5,6 %), молока та вершків незгущених жирністю понад 1 %, але не більше 6 % ( 4,0 %). По більшості інших продуктів зафіксовано стабільність чи зниження. Найбільш істотно скоротився випуск молока сухого знежиреного (20,0 %), молока та вершків згущених підсолоджених (18,5 %), молока та вершків незгущених жирністю не більше 1,0 % (4,5 %), масла на 2, 8 %.

Стримувальними чинниками розвитку молокопереробної галузі слід вважати: щорічне зменшення поголів'я корів і, відповідно, обсягів виробництва молока, зниження його гатунку, рівень бактеріальної чистоти, а також купівельної спроможності населення. Споживання молочних продуктів значно нижче від встановленої фізіологічної норми на одну особу в рік. Так, якщо у 1990 р. споживання молока та молочних продуктів на одну особу становило 373,2 кг на рік (у перерахунку на молоко), то у 2020 р. – 200 кг при раціональній нормі споживання 380 кг на рік.

На споживання молока та молокопродукції впливає низка чинників. Насамперед доцільно розглянути чинник чисельності та структури населення. Молоко та молочні продукти споживають всі категорії за віком та статтю населення, більшою мірою – діти. Саме тому чисельність населення безпосередньо впливає на галузь молочного скотарства, тому за умови його збільшення споживання молочної продукції зростає і навпаки.

Важливу роль відіграє такий чинник, як традиції у споживанні молока та молокопродукції. Споживання молочної продукції є традиційним чинником для міського та сільського населення. Соціальна реклама через засоби масової інформації також впливає як на споживання, так і на виробництво молока. Водночас рівень соціальної реклами молочних продуктів у пресі поки що недостатній, оскільки в основному молокопереробні підприємства самостійно рекламують свою продукцію.

Рівень освіти також розглядається як важливий чинник для забезпечення галузі висококваліфікованими фахівцями, основними джерелами формування

яких є аграрні заклади вищої освіти та аграрні коледжі. Однак більшість молодих фахівців віддає перевагу пошуку роботи в місті з вищим рівнем заробітної плати, проте в деяких випадках навіть нижчого рівня, але за кращих умов для життя. Тому за наявності великої кількості потенційних висококваліфікованих фахівців галузь молочного скотарства гостро відчуває нестачу в них.

Зазначимо, що диспропорція між обсягами надходження молока і потужністю молокопереробних підприємств негативно впливає на ефективність функціонування останніх. По деяких видах продукції рівень використання виробничих потужностей становить від 25 % до 35 %. Переважна більшість молока (близько 70 %) переробляється на підприємствах потужністю понад 100 т на добу, а на малих підприємствах потужністю до 10 т/добу – лише 1т молока, що надійшло на переробку.

Молокопереробні підприємства прагнуть розширити зони впливу, збільшити кількість постачальників сировини. Зростає радіус надходження сировини, але через збільшення відстані виникають значні транспортні витрати, які підвищують собівартість готової продукції і призводять до зростання роздрібних цін, що негативно впливає на ринок збуту молокопродукції. У цілому, за рахунок збільшення обсягу виробництва конкурентоспроможної продукції на основі нових технологій, зниження витрат, на яких позначається рівень матеріальних і трудових ресурсів, основних виробничих фондів, удосконалення техніки, організації виробництва та праці, а також за рахунок усунення непродуктивних витрат і невикористаних перевитрат за елементами та калькуляційними статтями, собівартість реалізованої продукції знизиться, а рівень рентабельності підвищиться. У кінцевому результаті це дасть змогу збільшити прибуток підприємств [103].

Підтримуємо думку вчених, що однією з основних проблем гальмування розвитку молочного скотарства в корпоративному секторі аграрної економіки України постає відсутність цивілізованого ринку землі [104]. Оскільки молочне скотарство для одержання кормових ресурсів потребує наявності сільськогосподарських угідь розташованих поблизу їх виробництва. Оренда не забезпечить вирішення цього питання. По-перше, орендар в Україні наразі не надто зацікавлений в інвестиціях у довготривалий бізнес з виробництва молока.

По-друге, орендарі, усвідомлюючи свій статус тимчасових, виявляють і відповідне ставлення до землі як до орендованого майна. Користувачів земельних ділянок, тому продовжують висівати прибуткові культури.

У сучасних економічних умовах, які характеризуються високим рівнем конкуренції та динамічністю зовнішнього середовища, ефективність роботи будь-якого промислового підприємства залежить від багатьох факторів. Одним з таких факторів для молокопереробних підприємств визначено забезпечення розширеного відтворення активної частини необоротних активів. В умовах відсутності державної підтримки переробних підприємств, зменшення матеріально-технічних ресурсів для ведення виробництва, відсутність бажання інвестувати власні кошти у відтворення підприємств такі обставини призвели до того, що в значній частині вітчизняних суб'єктів господарювання практично повністю фізично та морально зношені основні виробничі засоби. Так, за даними Державної служби статистики України, рівень зносу основних засобів підприємств переробної промисловості у 2020 р. становив 64,6 %, у галузі виробництва харчових продуктів – 48,0 %, у галузі виробництва молочних продуктів 50 – 60,0 %. За таких умов вагомим значення набувають питання, стосовно пошуку напрямків підвищення ефективності використання та відтворення основних засобів молокопереробних підприємств.

Розглядаючи сучасні ринкові тенденції господарювання та враховуючи триваючу інтеграцію України до ЄС, слід чітко усвідомлювати, що вітчизняний ринок молока і молочних продуктів зазнає структурних змін. Відкриття кордонів та обмеження державної підтримки вітчизняних виробників передбачає збільшення обсягів імпорту продукції до України, що суттєво загострить конкурентну боротьбу молокопереробних підприємств за споживачів. У таких умовах вітчизняним підприємствам буде досить складно витримувати конкуренцію з іноземними виробниками, адже вимоги як до якості молока-сировини, так і до готової продукції в країнах ЄС більш жорсткі, відповідно, їхня молочна продукція має вищі стандарти якості та екологічної чистоти. Перелічені проблемні моменти на сучасному етапі негативно впливають на результативність діяльності молокопереробних підприємств та, відповідно, підвищують ризики господарювання [105].

Виробництво необхідних обсягів молочної сировини для молокопереробних підприємств залежить, передусім, від зацікавленості сільськогосподарських товаровиробників у постачанні на переробку високоякісного молока. Основою для визначення вартості молока-сировини є врахування у ньому вмісту жиру та білка. Такий підхід сприятиме удосконаленню технологій у галузі молочного скотарства, узгодженню інтересів кожного учасника в ланцюгу «виробництво – переробка», що у кінцевому результаті забезпечить ефективну діяльність молокопродуктового підкомплексу України [106].

Беручи до уваги те, що Україна прагне стати членом ЄС, питання конкурентоспроможності вітчизняної продукції набуває особливого значення. Адже європейські стандарти як на заготівлю молока-сировини, так і на готову молочну продукцію на декілька порядків вищі від вітчизняних. А це означає, що в Україні необхідно своєчасно проводити роботу в напрямі гармонізації державних стандартів виробництва молока-сировини та готової продукції до міжнародних вимог, запровадити ряд організаційно-господарських заходів з підвищення культури виробництва молока, доставки та збуту його на молокопереробні підприємства. З цього приводу актуальним було введення в дію з 1 січня 2019 р. Національного стандарту України ДСТУ 3662:2018 «Молоко-сировина коров'яче», який містить характеристики та технічні умови для здійснення закупівлі та приймання молока коров'ячого з метою його подальшого введення в обіг.

Одним із чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств молочного скотарства є впровадження нових технологій та інновацій, однак цей процес розвивається повільно. Новітні технології найбільш успішно та швидко впроваджують великі та середні підприємства, які для цього мають достатньо фінансових ресурсів та фахівців відповідної кваліфікації. Інноваційні процеси в молочному скотарстві у країні відбуваються нерівномірно серед сільськогосподарських підприємств, що буде більш детально розкрито у наступних підрозділах дисертаційного дослідження.

Наступним чинником є адаптація інноваційних технологій, оскільки нові технології ускладнено адаптуються в галузі, оскільки основний обсяг молока виробляє приватний сектор. Очевидно, що нарощення обсягів виробництва молока в корпоративному секторі аграрної економіки буде зумовлювати вищий

рівень впливу цього чинника на розвиток галузі. Зазначимо, що автоматизація технологічних процесів у галузі переважно низька, за винятком сільськогосподарських підприємств-лідерів галузі. Одним із підходів до автоматизації в досліджуваній галузі є роботизація технологічних процесів. За різними даними й експертними оцінками аналізу ринку, на сьогодні у світі використовується понад 20–30 тис. роботизованих доїльних систем. Так, роботизована система добровільного доїння VMS від компанії DeLaval дає можливість комплексно автоматизувати технологічний процес виробництва молока та управляти його рентабельністю за допомогою сучасного програмного забезпечення, що допомагає своєчасно приймати оптимальні рішення та заходи. За попередніми підрахунками, середня окупність інвестицій у придбання і встановлення будь-якої із вказаних вище роботизованих систем доїння корів може становити від 5 до 7 років, тоді як експлуатаційний термін її використання – до 15 [107].

Незважаючи на незначні позитивні тенденції в молочному скотарстві, ситуація набула критичних ознак, і однією з визначальних причин, що стримують розвиток молочного виробництва, обґрунтовано можна вважати традиційно низьку інвестиційну привабливість досліджуваного сектору порівняно з іншими сільськогосподарськими галузями, яка також суттєво ускладнюється загальними системними проблемами ведення бізнесу в Україні. Порівняно з іншими галузями сільського господарства рішення про інвестування в молочне скотарство є найбільш складним з огляду на такі чинники: молочне скотарство має велику фондоемність та, як наслідок, найбільше співвідношення вартості використовуваних основних та оборотних засобів і коштів; має найдовший цикл обороту обігових коштів і, відповідно, найменшу річну кількість їх обертів; унаслідок великої інвестоемності молочне виробництво дає менший обсяг виручки на одиницю інвестицій; в цілому молочне скотарство має найбільші порівняно з іншими галузями строки окупності.

Також особливість молочного скотарства полягає в тому, що зменшення обсягів спрямованих інвестицій за рахунок дешевшого, менш технологічного та якісного обладнання, здешевлення і спрощення проєктів ферм, використання дешевих і менш продуктивних порід корів тощо призводять до стрімкої втрати

економічної ефективності створюваного молочного виробництва. Окрім традиційних економічних неузгодженостей, інвестиційна привабливість сектору ускладнюється і чинниками, що визначають локальний інвестиційний клімат: невизначеність із земельним питанням, високі відсоткові кредитні ставки при постійно змінюваних умовах кредитування, відсутність дієвих механізмів інвестиційного стимулювання, підтримки та захисту інвестицій з боку держави.

Важливою передумовою розвитку молокопродуктового підкомплексу є формування довготривалих партнерських відносин між суб'єктами, які займаються виробництвом, переробкою та реалізацією молока. Інтеграційні процеси передбачають усунення диспаритету цін, який існує нині, та мають за мету одержання еквівалентних прибутків на одиницю затраченого капіталу. У зв'язку із цим постає необхідність у державній підтримці розвитку інтегрованих кооперативів із власним молокозаводом, які забезпечують значно нижчі витрати в ланцюгу «виробництво-споживання». Саме підтримка інтегрованих кооперативів є пріоритетом розвинених країн.

Узагальнюючи викладене, можна дійти висновку, що стримувальними чинниками розвитку молочної галузі скотарства є такі: низька операційна ефективність галузі; високі інфраструктурні витрати та вартість інвестиційних ресурсів, необхідних для її розвитку; неефективна взаємодія галузі й держави у сфері прийняття рішень щодо напрямів та обсягів підтримки, у т. ч. заходів митно-тарифного регулювання; постійна зміна правил субсидування, ведення підприємницької діяльності, технічного регулювання тощо; відсутнє державне управління і контроль в галузі племінної справи у тваринництві; несформованість внутрішнього ринку племінної молочної худоби та низький генетичний потенціал; надмірна волатильність внутрішніх цін на молоко внаслідок високої сезонності виробництва, особливо в господарствах населення; відсутність кваліфікованих кадрів через неконкурентні рівні заробітних плат; низький рівень модернізації галузі, відсутність належної інфраструктури в районах проживання працівників; періодичні спалахи епізоотичних захворювань і високий рівень захворюваності молочного стада на мастит та інші хвороби.

## **2.2. Оцінка ефективності виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах**

За результатами дослідження, наведеними в попередньому підрозділі, встановлено, що на процес розвитку молочного скотарства в сільськогосподарських підприємствах впливає низка чинників. Корови, від яких одержують молоко, є основним засобом виробництва, оскільки вони задіяні у виробничому циклі – відповідно процес утримання та годівлі корів повинен сприяти високій продуктивності у період господарського їх використання; недостатній рівень розвитку кормової бази істотно впливає на продуктивність корів; відчутна залежність ефективного функціонування підгалузі від суміжних підрозділів.

При формуванні системи показників економічної ефективності в молочному скотарстві використовують натуральні та вартісні показники. Натуральні показники відображають кількість сукупних трудовитрат і матеріальних засобів, необхідних для отримання певного обсягу продукції. Варто зазначити, що одного й того ж рівня продуктивності можливо досягти за різного рівня витрат. Причому відмінності простежуються не тільки в продуктивності, але і в якості молока, виробленого в однакових умовах.

До натуральних показників ефективності в молочній галузі відносять: продуктивність тварин, вихід валової продукції і т. ін. З метою визначення економічної ефективності при виробництві молока використовують вартісні показники, за допомогою яких отримані результати порівнюють із витратами на одержання молокопродукції. У системі показників економічної ефективності отриманий результат може відобразитися як валовий дохід, валова продукція, чистий дохід або прибуток, а також вихід продукції, продуктивність праці, собівартість продукції, рентабельність [108].

Ефективність виробництва може характеризуватися прибутком, одержаним у розрахунку на одного середньорічного працівника, зайнятого в молочному скотарстві, на одиницю поголів'я, на одиницю використаних ресурсів тощо. Результуючим відносним показником, який характеризує прибутковість, є рентабельність. Зазначимо, що показник рентабельності молока з 1990 року був надто строкатим, тому результати виявились як позитивними, так і негативними. У 2020 р. показник рентабельності становив 20,4%, що менше на 0,2% від 2019

року (рис. 2.6). Водночас, у висококонцентрованих сільськогосподарських підприємствах він коливався від 40 до 45 %, що дає можливість вести розширене відтворення матеріально-технічної бази молочного скотарства.

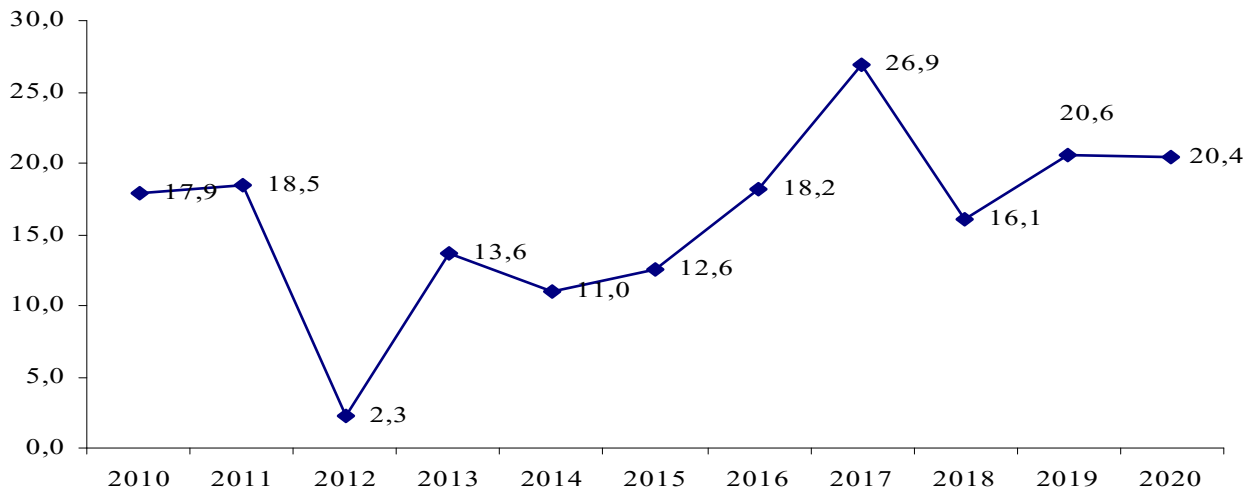


Рис. 2.6. Динаміка рентабельності виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах, %

*Джерело:* складено за даними Державної служби статистики України.

Слід зазначити, що при цьому встановлено зниження прибутковості товаровиробників молока у 2020 р. на 16,1 в.п., порівняно з 2019-м, але значення цього показника були вищими проти 2018 р. Так званий індекс умовної прибутковості виробництва молока (український молочний індекс – УМІ) у 2020 р. перевищував на 4 в.п. середній показник за п'ять останніх сезонів.

В аналізованому році корми були основним чинником для формування показника УМІ. Так, стрімке зростання цін на корми було абсолютно неочікуваним. При порівнянні цін на кормові інгредієнти із закупівельними цінами на молоко у грудні 2020 р. з аналогічним періодом 2019 р., динаміка є такою: молоко – +12,4%; пшениця фуражна – +57%; кукурудза фуражна – +82%; шрот соняшниковий – +126%; шрот соєвий – +74%. При цьому за рік масло вершкове подорожчало на 8-9%, а білок – на 2%. Очевидно, що світова пандемія негативно впливає на розвиток молочного скотарства, у якому виживатимуть лише ефективні виробники та переробники.

Незважаючи на сприятливі умови для прибуткового ведення молочного скотарства в корпоративному секторі аграрної економіки, 434 суб'єкти господарської діяльності в сфері агробізнесу або 31 % від загальної кількості виробників



молока, були збитковими, що пояснюється передусім, низьким інноваційним розвитком, відповідно наявні низька продуктивність корів та високі витрати в розрахунку на 1 голову корів (табл. 2.5). На наше переконання в найближчій перспективі перша та друга групи сільськогосподарських підприємств – виробників молока змушені будуть диверсифікувати свою виробничого-господарську діяльність або ж здійснити суттєві інвестиції в розвиток матеріально-технічної бази галузі. У 2019 р. рівня рентабельності, який забезпечує розширене відтворення матеріально-технічної бази сільськогосподарського підприємства, досягли 358 суб'єктів господарювання – насамперед, за рахунок інноваційних рішень, спрямованих на підвищення якості молока та зниження витрат виробництва.

Таблиця 2.5

**Групування сільськогосподарських підприємств за рівнем рентабельності виробництва молока за 2019 р., %**

Групи за рентабельністю, %	Кількість господарств у групі	Поголів'я корів на господарство, голів	Надій від 1 корови, кг	Витрати на 1 голову, грн	Ціна реалізації, грн за 1 ц	Рентабельність, %
до -15	206	163	4559	39561	756,38	-25,9
від -15 до 0	228	249	5261	38655	777,68	-4,7
0,1-15	373	334	6429	44800	824,46	9,6
15,1-30	234	405	6243	39153	831,74	24,5
30,1-45	140	356	6765	38124	833,97	39,3
45,1-60	96	404	7016	37003	823,75	55,3
більше 60	122	365	6773	29428	840,66	97,7
<b>Всього</b>	<b>1399</b>	<b>317</b>	<b>6215</b>	<b>39394</b>	<b>819,82</b>	<b>20,6</b>

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

Висока ефективність виробництва продукції молочного скотарства, зокрема прибутковість, є головною умовою успішного функціонування сільськогосподарських підприємств. Проте нинішній рівень рентабельності дає змогу забезпечити лише просте відтворення в сільськогосподарських підприємствах – переважно малих і середніх. Нині більшість господарств корпоративного сектору аграрної економіки намагаються ввійти до складу вертикально інтегрованих структур, щоб вести в подальшому виробничого-господарську діяльність на якісно новій матеріально-технічній базі, що забезпечить прибутковість виробництва і, відповідно, зростання рівня доходів сільських жителів – працівників сільськогосподарського підприємства.

Вважаємо, що підвищення рентабельності реалізації молока пов'язано з необ'єктивним відображенням у бухгалтерському обліку собівартості молока, оскільки частина витрат відносять безпосередньо на фінансовий результат і не включають до собівартості молока. Очевидно, що виробництво молока поступається іншим галузям за окупністю вкладень, потребою в значних обсягах початкових інвестицій.

Результативність молочного скотарства безпосередньо залежить від кількості та якості проданої продукції – молока. Поділяємо позицію, дослідників, які визначають серед основних факторів впливу на рентабельність генетичний потенціал продуктивності тварин; збалансованість раціонів годівлі; заготівлю високоякісних кормів; дотримання технології утримання та доїння корів; інтенсивне вирощування ремонтного молодняку [109]. Встановлено, що середня реалізаційна ціна молока та молокопродуктів, проданих сільськогосподарськими підприємствами за всіма напрямками, у січні – грудні 2020 р. по Україні становила 8840 грн/т. (рис. 2.7).

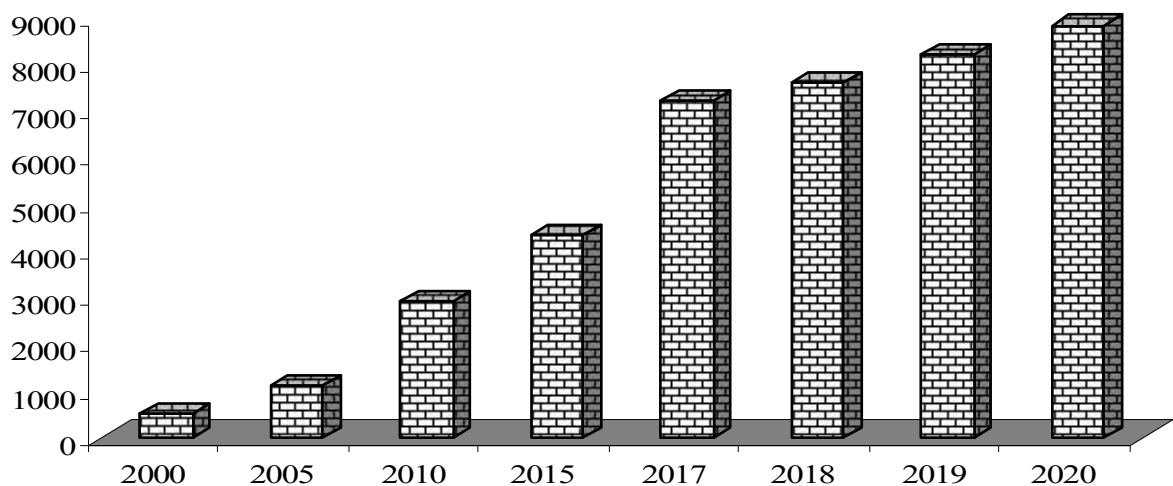


Рис. 2.7. Динаміка закупівельних цін на молоко, вироблене сільськогосподарськими підприємствами, грн/т

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

У 2020 р. порівняно із 2019 р. середня ціна реалізації молока сільськогосподарськими підприємствами зросла на 7,8 % (642 грн/т). Так, у 2020 р. середньозважені ціни трьох гатунків молока були на рівні 11,64 грн/кг. Вартість гатунку екстра в середньому дорівнювала 12,15 грн/кг, вищого – 11,7 грн/кг, першого – 11,08 грн/кг.

Основними показниками якості виробленого молока є рівень соматичних клітин і бактеріального забруднення. Перший вказує на стан (здоров'я) вимені й контроль маститу в стаді, другий свідчить про дотримання гігієни доїння та доїльного обладнання. Наказом Міністерства аграрної політики та продовольства України «Про затвердження Вимог до безпечності та якості молока і молочних продуктів» визначено показники безпечності молока. Мінімально придатне молоко для переробки має відповідати таким критеріям: бактеріальна забрудненість –  $\leq 100$  тис./мл; КСК –  $\leq 400$  тис./мл; температура замерзання –  $\leq 0,520$  °C (тобто, без домішок води); не містить інгібіторів. Затвердженими згаданим наказом вимогами мають керуватися оператори ринку молока та молочних продуктів, що здійснюють експорт або заявили компетентному органу про готовність постачати їх на зовнішні ринки. До всіх інших операторів ринку молока та молочних продуктів вищезгадані вимоги будуть застосовуватися з 01 січня 2022 року.

Вважаємо, що нові національні стандарти, гармонізовані з європейськими, потребують поступового впровадження, тому наказом профільного міністерства передбачено перехідний період: з 01 січня 2020 р. кількість мікроорганізмів у молоці має бути  $\leq 500$  тис./мл, а кількість соматичних клітин (КСК) –  $\leq 500$  тис./мл.; з 01 січня 2021 р. кількість мікроорганізмів –  $\leq 300$  тис./мл і КСК –  $\leq 400$  тис./мл. Водночас у провідних країнах світу, зокрема у Північній Америці та Європі, виробники дотримуються ще суворіших стандартів. За інформацією Національної маститної ради США, якщо молоко містить майже 400 тис./мл соматичних клітин, то в такому разі фермер втрачає близько 700 кг молока за період лактації корови.

Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України «Про затвердження Вимог до безпечності та якості молока і молочних продуктів» № 118 від 12.03.2019 було зареєстровано в Міністерстві юстиції України 07 червня 2019 р. за № 593/33 564. Зазначимо, що метою нових законодавчих змін в Україні є створення та запровадження сучасної системи контролю за безпечністю харчових продуктів на основі оцінки ризиків у молочному ланцюгу доданої вартості. Тому молочотоварні ферми підлягатимуть періодичним перевіркам молока-сировини (лабораторним дослідженням) та інспекції виробництв.

Відомо, що основними постачальниками молока на переробні підприємства ЄС є невеликі фермерські господарства. Основою вимог, які стосуються виробництва молока в умовах ферм є Регламент ЄС № 853/2004, що містить загальні принципи і вимоги продовольчого законодавства та визначає процедури стосовно безпеки продовольчих товарів тваринного походження. В Україні на сьогодні вимоги до якості та безпеки молока при прийманні на молокопереробні підприємства регламентує ДСТУ 3662-97 «Молоко коров'яче незбиране. Вимоги при закупівлі» (дод. Б.1).

За даними додатку Б.1 дозволяють зробити наступні висновки. У вітчизняній практиці невирішеним питанням залишається висока бактеріальна забрудненість молока (максимально допустима 3 млн/мл), велика кількість соматичних клітин (допустимо 800 тис./мл), низька білковомолочність (середній вміст білка 2,85%). Порівняння свідчить про те, що європейські норми якості молока суворіші від українських показників. Стандарти якості молока країн ЄС значно вищі ніж в Україні. Молоко, яке за вітчизняними стандартами віднесено до І і II гатунку, стандартом ЄС визначається, як не придатне для використання, а такого молока в нашій країні виробляють до 70%. Лише молоко гатунку екстра та вищого відповідає європейським стандартам.

Основними вимогами до господарства-постачальника молока-сировини для виробництва продукції, призначеної на експорт у ЄС, є: відповідність молока стандартам Європейського Союзу, чого можна досягти, за дотримання принципів науково обґрунтованої технології його виробництва.

Зменшенню кількості вмісту соматичних клітин в молоці до нормативу сприятиме запобігання змішування молока, одержаного від новотільних та стародійних корів, із загальним надоєм і контроль за вмістом соматичних клітин за допомогою обладнання (віскозиметр для визначення соматичних клітин СОМАТОС – 2К).

Водночас неодмінною умовою є запровадження обліку молока, отриманого від хворих корів, і непридатного для використання, а також його утилізація [110]. Молоко, отримане від хворих корів під час лікування їх антибіотиками та протягом періоду очікування, а також отримане у певний проміжок часу в передзапусковий та післятельний період, не повинно потрапити на переробне підприємство.

Підтримка здорового поголів'я стада, підтверджена регулярними ветеринарними дослідженнями. Оскільки за чинними вітчизняними стандартами та Європейського Союзу заборонено надходження молока на переробні підприємства з господарств, неблагополучних щодо інфекційних захворювань, дуже важливим є збереження здоров'я поголів'я шляхом регулярних профілактичних ветеринарних обробок та своєчасного ефективного проведення лікування хворих тварин.

Однією із причин зниження ефективності виробництва молока у сільськогосподарських підприємствах є захворювання на мастити, оскільки субклінічний мастит супроводжується збільшенням у молоці кількості соматичних клітин. Сухостійний період є найприйнятнішим часом для усунення патогенної мікрофлори, наявній у молочній залозі, без великих втрат, типових для лактуючих корів. Крім того, що лікування сухостійних корів відіграє важливу роль у ліквідації існуючих захворювань вимені, ще більш важливо, що таке лікування є профілактикою нових випадків виникнення маститу після отелення [111]. При хронічному маститі запальний процес перебігу непомітний. Проте інфікування вимені триває достатньо довго. Невилікувана інфекція може викликати не тільки симптоми запалення, але і повторний ріст кількості соматичних клітин.

Обов'язковою є ідентифікація усіх тварин. Господарствам, які мають намір постачати свою сировину на переробні підприємства, що включені до переліку суб'єктів з правом експортувати вироблену продукцію до ЄС, необхідно впорядкувати ідентифікацію наявного поголів'я, тварини повинні мати ідентифікаційні номери, кількість тварин за документами реєстрації їх у господарстві має відповідати відомостям Єдиного державного реєстру тварин.

Під час здавання молока молокопереробним підприємствам важливими є показники масової частки жиру (базисна норма – 3,4%) та масової частки білка (базисна норма – 3%), які безпосередньо впливають на формування рівня ціни за здане молоко власником особистого селянського господарства. Тому таке молоко за стандартом має пройти низку лабораторних досліджень.

Підвищення якості молока від другого гатунку до першого не вимагає значних витрат. Йдеться про гігієну персоналу і тварин. Для цього при доїнні

слід дотримувати чистоту рук одягу. Слід використовувати чисті ємкості та доїльні установки, бажано доїльний апарат або доїльну установку мити і дезінфікувати після кожного доїння. Також молоко потрібно зберігати при температурі нижче 10 °С. Корів має систематично оглядати ветеринар. Заходи безпеки також стосуються захисту молочної продукції від антибіотиків. Адже потрапляння залишків антибіотиків з молока в організм людини посилює резистентність організму до них. Молоко від хворих корів не повинно потрапляти на переробку, що передбачено стандартною практикою у всіх країнах світу.

Серед переліку основних чинників, які впливають на ефективність виробництва молока – продуктивність корів, величини та структури витрат, рівень стану технічних засобів механізації та автоматизації на фермах молочного скотарства. З метою підвищення ефективності виробництва продукції провідні сільськогосподарські підприємства використовують сучасну техніку, складену за передовими інноваційними технологіями. При цьому наявні окремі технологічні засоби, які вбудовуються у виробничі процеси для безприв'язного утримання молочного стада, що забезпечує зниження витрат на виробництво одиниці продукції. Процес доїння корів у стаціонарних доїльних залах при автоматизації технологічного процесу машинного доїння буде сприяти стабілізації режиму доїння та впливати на підвищення якості молока. Зазначимо, що безприв'язне утримання молочного стада дозволяє на одній й тій самій площі території розміщати на 30% більше корів, ніж при прив'язному утриманні, що зумовить підвищення продуктивності корів та якості молока, також скоротить шлях транспортування молока від доїльної установки до танкоохолоджувача.

Встановлено, що за період дослідження суттєво зросла продуктивність корів, які утримуються в сільськогосподарських підприємствах (рис. 2.8). Дані рис. 2.8 свідчать, що у 2020 р. середній надій молока від корови в Україні становив 6 689 кг, що на 541 кг більше порівняно з відповідним періодом минулого року.

Результати групування сільськогосподарських підприємств свідчать, що в господарствах корпоративного сектору аграрної економіки першої групи з продуктивністю корів до 3000 кг виробництво молока збиткове (табл. 2.8). Зазначимо, що в цих суб'єктів господарювання сконцентрована незначна

кількістю корів, що унеможливилює інвестування у великомасштабне виробництво. Проте поголів'я корів відповідає загальноєвропейським значенням.

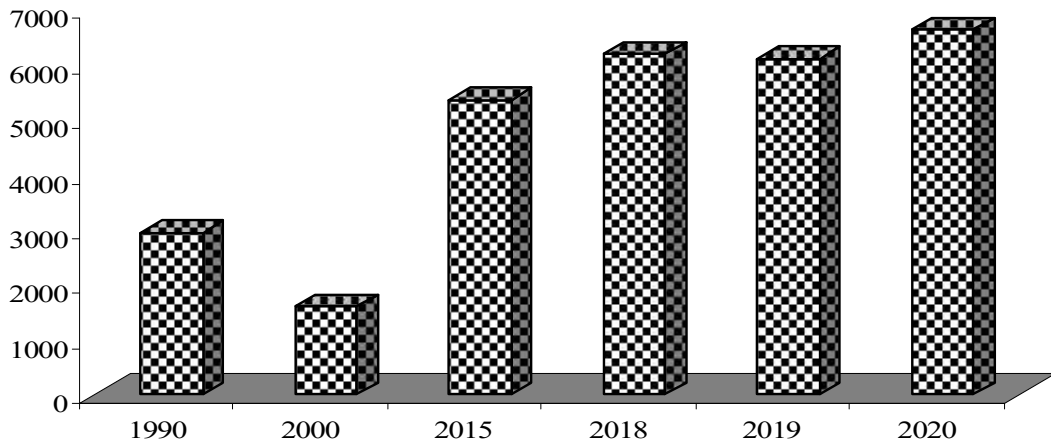


Рис. 2.8. Динаміка середньорічних надоїв у розрахунку на 1 корову в сільськогосподарських підприємствах, кг

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Таблиця 2.8

**Групування сільськогосподарських підприємств за рівнем річної продуктивності корів у 2019 р., кг**

Групи за продуктивністю корів, кг/рік	Кількість господарств у групі	Поголів'я корів на 1 господарство, голів	Надій від 1 корови, кг	Виробнича собівартість 1 ц молока, грн	Ціна реалізації, грн за 1 ц	Рентабельність, %
до 3000	371	136	1961	651,91	674,66	-2,9
3001-4000	205	209	3762	576,81	737,26	17,5
4001-5000	208	257	4676	643,66	769,39	13,8
5001-6000	168	288	5522	656,85	776,11	11,3
6001-7000	164	408	6429	649,95	813,07	16,9
7001-8000	129	481	7309	619,37	834,06	23,6
більше 8000	202	594	9152	632,54	862,14	27,1
Всього	1447	307	6215	633,87	819,82	20,6

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України.

У 202 сільськогосподарських підприємствах високий рівень річної продуктивності корів, що відповідає рівню провідних світових виробників, а забезпечено це в першу чергу використанням інноваційних технологій та генетичного потенціалу сільськогосподарських тварин.

Зазначимо, що у сільськогосподарських підприємствах із високими показниками продуктивності корів такі показники досягнуто за рахунок налагодження відповідної селекційної роботи, запровадження збалансованої годівлі, що підвищує засвоювання поживних речовин, проведення контролю за

утриманням племінних корів, що дозволяє одержувати здорове потомство для формування продуктивного стада.

На сьогодні у світовій практиці використовується близько 30 порід великої рогатої худоби. Найбільшого поширення в Україні отримали чорно-ряба (понад 50% загального поголів'я корів), голштинська, червона породи. Загальновідомо, що для вирішення завдання створення високопродуктивного стада необхідна породна різноманітність. Однак, за даними науковців, багато вітчизняних порід, що володіють цінним генофондом, опиняються на межі зникнення.

Серед факторів, що стримують підвищення продуктивності молочного стада сільськогосподарських підприємств, слід виділити низьку частку чистопородних корів у загальному поголів'я (по країні – 65,4%) і високий рівень захворюваності. Це негативним чином позначається як на продуктивності молочного стада, так і на ефективності виробництва продукції.

Протягом 2010-2020 рр. закупівля племінного молодняку великої рогатої худоби сільськогосподарськими підприємствами знизилася на 77,6%, а його реалізація суб'єктами племінної справи – на 63,1%, що потребує реалізації термінових державних заходів з припинення спаду і налагодження відтворення племінного молодняку до науково обґрунтованого рівня. Насамперед слід забезпечити підвищення економічного статусу племінних підприємств, посилити їх роль в інтенсивному й ефективному розвитку молочного скотарства шляхом більш активного державного регулювання господарсько-економічної діяльності, матеріально зацікавити їх у підвищенні продуктивності худоби, виробництві продукції високої якості, що користується попитом.

Значення показників інтенсивності та продуктивності молочного скотарства, окупності ресурсів у галузі, значною мірою зумовлені недостатнім матеріальним стимулюванням працівників молочних ферм і незбалансованістю кормовиробництва. У сільському господарстві, в т. ч. у молочному скотарстві, заробітна плата вдвічі нижча, ніж у промисловості. Недооцінка економічної ролі однієї з дієвих ланок розвитку молочної галузі – матеріального стимулювання, досить негативно позначається на її ефективності.

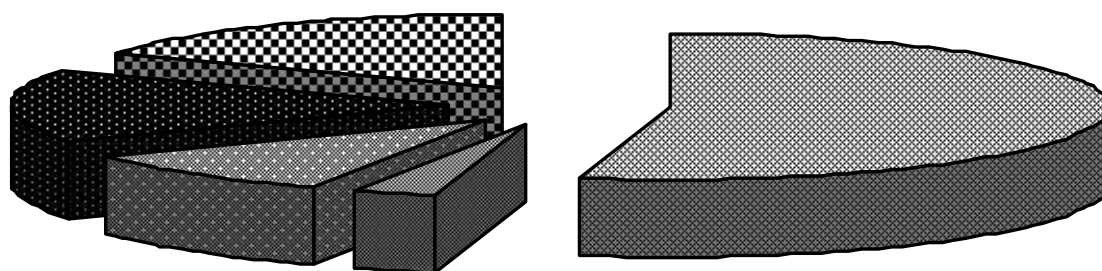
До основних напрямів підвищення економічної ефективності молочного скотарства слід віднести: інтенсифікація молочного скотарства за допомогою



створення сучасної матеріально-технічної бази; відповідне ветеринарно-зоотехнічне обслуговування поголів'я; створення міцної кормової бази; вдосконалення розміщення, концентрації та спеціалізації молочного скотарства; розвиток селекції в молочному напрямі; впровадження ефективних методів відтворення маточного поголів'я; впровадження інтенсивних технологій виробництва молока, найбільш ефективних форм і прогресивних методів організації праці та стимулювання підвищення його продуктивності; пошук вигідних каналів збуту; агропромислова інтеграція і кооперація у виробництві молочної продукції. Одержані результати аналізу доводять, що зазначені напрями взаємопов'язані, синергетичний ефект якої проявляється у використанні генетичного потенціалу, підвищенні ефективності молочного скотарства.

Результати досліджень переконують, що на рівень підвищення використання генетичного потенціалу впливають такі чинники: породний склад великої рогатої худоби; організація племінної роботи із застосуванням міжпородного схрещування; структура стада і віковий склад корів; технологія утримання тварин у пасовищний і стійловий періоди; формування кормової бази і система годування; модернізація виробництва, механізація і автоматизація виробничих процесів; мотивація праці та ін [112]. Так, ялові корови у стаді впливають на його продуктивність, адже молоковіддача в них нижче на 35%. Окрім того, з підвищенням продуктивності корів буде скорочуватися термін вирощування первісток від 30–37 місяців до 26–28, як це практикується в багатьох успішних господарствах. Наукою і практикою доведено, що середньорічна ялова корова еквівалентна за молочною продуктивністю 0,5 здорової корови.

Характерна особливість молочного скотарства полягає в капіталомісткості галузі. Термін окупності капітальних вкладень має велике господарське значення. Досягти здешевлення ското-місця можливо на основі застосування прогресивних методів будівництва тваринницьких комплексів і реконструкції ферм, використання ощадних матеріалів. Зазначимо, що на рівень собівартості виробництва молока у сільськогосподарських підприємствах суттєво впливає вартість кормів, яка в структурі собівартості за 2020 р. займає 53,7 %, дещо меншу частку займають оплата праці й інші матеріальні витрати (рис. 2.9).



- ▣ корми
- ▣ паливне і мастильні матеріали
- ▣ решта матеріальних витрат
- ▣ прямі витрати на оплату праці
- ▣ інші прямі витрати та загальновиробничі витрати

Рис. 2.9. Структура собівартості виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах за 2020 р., %

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Результати групування свідчать, що низький рівень витрат на корми в розрахунку на 1 голову в 330 сільськогосподарських підприємствах безпосередньо впливає на величину виробничої собівартості, забезпечує високий рівень прибутковості навіть в умовах відносно низьких закупівельних цін і виробництво молока є прибутковим (табл. 2.9). У 2019 р. 324 суб'єкти господарювання – виробники молока, незважаючи на високий рівень концентрації корів і закупівельних цін на молоко, не забезпечують достатнього рівня прибутковості.

Таблиця 2.9

**Групування сільськогосподарських підприємств за рівнем витрат кормів у розрахунку на 1 голову у 2019 р., грн**

Групи за витратами на корми на 1 голову, грн	Кількість господарств у групі	Поголів'я корів на 1 господарство, голів	Виробнича собівартість 1 ц молока, грн	Ціна реалізації, грн за 1 ц	Рентабельність, %
до 9000	330	174	469,20	716,18	43,4
12000	202	167	556,05	723,07	19,8
14000	180	227	547,20	764,72	30,3
17000	165	245	609,57	780,97	20,6
21000	140	384	608,94	819,19	26,7
25000	107	432	609,86	819,12	22,2
більше 25000	324	530	688,75	854,83	16,4
<b>Всього</b>	<b>1447</b>	<b>307</b>	<b>633,89</b>	<b>820,13</b>	<b>20,7</b>

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України.

З метою оптимізації витрат на виробництво молока необхідно налагодити деталізований облік витрат на виробництво кормів. При визначенні витрат на корми слід розділяти їх на грубі та концентровані, оскільки формування цін на них різняться. Стосовно грубих кормів, то їх ціна на кінець року вже сформована, адже всі витрати на закладання силосу, сінажу, сіна, соломи понесені, корми знаходяться у сховищах, що дає змогу розрахувати собівартість.

Очевидно, що грубі корми не вигідно транспортувати на великі відстані, тож ринок таких кормів у нашій державі фактично відсутній. Ціна на концентровані корми значно варіюється залежно від попиту та цін на світовому ринку, курсу валюти, до того ж ці корми легко транспортувати на далекі відстані. Встановлено, що упродовж 1990–2020 рр. спостерігається суттєве зниження витрат кормів у розрахунку на 1 ц молока (рис. 2.10).

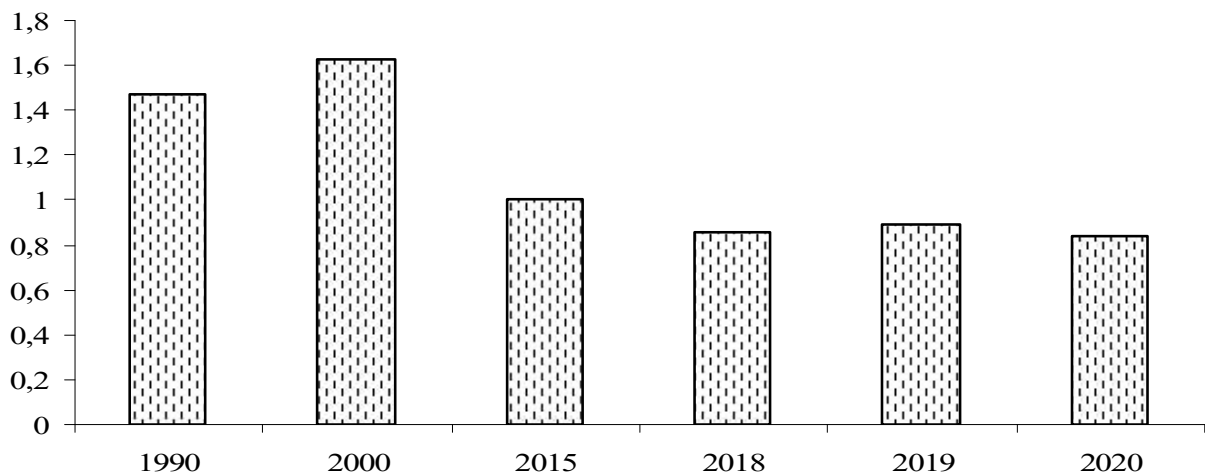


Рис. 2.10. Динаміка витрат кормів на 1 ц молока в сільськогосподарських підприємствах України, ц корм. од.

*Джерело:* складено за даними Державної служби статистики України.

На наше переконання, дана обставина пояснюється високою результативністю роботи зоотехнічної та ветеринарної служб сільськогосподарських підприємств, що забезпечує високу окупність кормів. Вважаємо, що з метою раціонального використання кормів та інших матеріальних ресурсів сільськогосподарським підприємствам необхідно проводити систематичний моніторинг і контроль. Своєчасний аналіз економічних показників дозволить оперативно реалізувати невикористані резерви у підвищенні ефективності виробництва молока.

У системі факторів, що сприяють підвищенню ефективності молочного скотарства, особливе місце має бути відведено створенню міцної кормової бази. В технологічному аспекті корми при утриманні худоби виступають по суті сировиною для отримання молока. Від раціональної годівлі залежить продуктивність тварин і стан їх здоров'я. Так, характеризуючи важливість годівлі, науковці наголошують, що підвищення продуктивності тварин забезпечується наступним: повнораціонними кормами – 35–40%; селекційно-племінною роботою – до 20–25%; організацією праці – 15–18%; ветеринарно-профілактичною роботою – 15%; умовами утримання – 15% [113]. Водночас, за результатами інших досліджень підвищення продуктивності худоби на 60% визначається рівнем годівлі, на 30% генетикою або спадковістю (за американськими даними – 40%). Однак через низьку якість кормів генетичний потенціал худоби в малих і середніх сільськогосподарських підприємствах реалізується лише на 40–60% [114].

У сучасних умовах господарювання сформувалися два шляхи розвитку кормо виробництва – екстенсивний та інтенсивний. Екстенсивний базується на виробництві кормових ресурсів на основі обробітку кормових культур за низького рівня модернізації та використання природних кормових угідь без їх поліпшення. Цей напрям нині є переважаючим. За 1990–2020 рр. у кормовиробництві різко знизилася технічна оснащеність, практично призупинено внесення мінеральних добрив, що призвело до зниження виробництва кормів (табл. 2.10). Дані табл. 2.10 свідчать, що протягом 2010–2020 рр. майже вдвічі знизилися обсяги виробництва основних видів кормових культур, що зумовлено в першу чергу зменшенням поголів'я великої рогатої худоби, а також переорієнтацією більшості господарств корпоративного сектору аграрної економіки на вирощування більш прибуткових сільськогосподарських культур, зокрема кукурудзи на зерно, соняшнику тощо.

У сільськогосподарських підприємствах з виробництва молока необхідно запровадити формування системи планів виробництва кормів. Із цією метою використовують різні методи визначення величини потреби у кормах. Найбільш поширеними є розрахунки на структурну голову, центнер виробництва молока, за статево-віковими групами худоби. Найбільш обґрунтованими слід вважати розрахунки за статево-віковими групами з урахуванням рівня використання генетичного потенціалу тварин різних вікових груп.

**Динаміка валових зборів основних кормових культур  
у сільськогосподарських підприємствах, тис. т**

Показник	Рік					2020 р. в % до	
	2010	2015	2018	2019	2020	2010 р.	2019 р.
Сіно з трав однорічних	119,6	76,0	67,5	64,3	58,9	49,2	91,6
Корм зелений, сінаж, силос, трав'яне борошно з трав однорічних	1821,5	958,4	767,6	693,8	662,0	36,3	95,4
Сіно з трав багаторічних	647,2	513,4	404,0	352,3	273,4	42,2	77,6
Корм зелений, сінаж, силос, трав'яне борошно з трав багаторічних	3310,5	2487,3	2018,7	1759,5	1404,5	42,4	79,8
Сіно з сіножатей	79,9	61,6	56,7	55,8	52,4	65,6	93,9
Корм зелений, сінаж, силос, трав'яне борошно з сіножатей	135,9	63,6	72,7	52,2	46,7	34,4	89,5

*Джерело:* складено за даними Державної служби статистики України.

Розрахунки формування кормової бази на основі такого методичного підходу доцільно проводити в такій послідовності: економічна оцінка кормових культур за показниками врожайності кормових одиниць і перетравного протеїну, їх собівартості; визначення можливих обсягів використання побічної продукції; оптимізація кормових раціонів з урахуванням поживної цінності кормів; формування структури посівних площ з урахуванням усіх джерел формування кормової бази.

З метою отримання високих надоїв молока необхідно значно збільшити кількість у раціонах годівлі концентрованих кормів у вигляді комбікормів і кормосумішей з підвищеною часткою зернобобових культур. Підґрунтям для збільшення частки останніх у раціонах (до 25–30%) є зростання виробництва зерна, яке протягом 2010–2020 рр. зросло на 73,6 % і 51 718,0 тис. т.

У проєкті Концепції Державної цільової програми розвитку скотарства на період до 2030 року визначено завдання щодо «розвитку молочного скотарства, спрямованого на підвищення виробництва продукції та інвестиційної привабливості молочного скотарства, вирівнювання сезонності виробництва молока, зростання поголів'я великої рогатої худоби, в тому числі корів, створення умов для відтворення в скотарстві, стимулювання підвищення товарності молока в усіх формах господарювання» [115]. Однак вирішення цих завдань не пов'язується з розвитком кормовиробництва, збільшенням шляхом стимулювання виробництва високобілкових культур, тобто це стримуватиме

інтенсифікацію молочного скотарства. Підсумовуючи вищезазначене можна дійти висновку про те, що стрімке зниження обсягів виробництва молока значною мірою зумовлено незадовільним станом кормової бази, яка не відповідає вимогам інтенсифікації молочного скотарства.

Відповідно постає необхідність внести певні зміни до згаданої Концепції щодо посилення заходів стимулювання виробництва високобілкових культур через субсидування; змінити структуру посівних площ сільськогосподарських культур з урахуванням збільшення виробництва зернобобових культур; стимулювання інвестицій в інтенсифікацію природних кормових угідь, створення культурних пасовищ; опрацювання комплексу заходів із збільшення обсягів виробництва комбікормів із високою якістю; оптимізації планування кормової бази на основі оцінки кормових раціонів за статеві-віковими групами худоби.

Важлива роль у забезпеченні ефективного розвитку молочного скотарства в сільськогосподарських підприємствах відводиться відтворенню стада. Так, у високопродуктивних господарствах менеджмент стада здійснюється за допомогою комп'ютерних програм, зокрема програми Dairy Plan, яка дає можливість вести контроль за станом поголів'я. Найчастіше використовується програмне забезпечення «Селекс» і Dairy Plan (GEA Farm Technologies). Датчики фіксують усі процеси, пов'язані із доїнням, годівлею тварин. Через електронну систему управління оператора надходять відомості про тривалість доїння кожної тварини, кількості одержаного молока, його якості. Так, при зниженні удою корови її автоматично направляють відразу після доїння по спеціальному коридору у ветеринарний блок на огляд ветеринарним лікарем.

Спеціалізовані господарства з виробництва молока виділяють приміщення для утримання дійного стада, будівлі для утримання сухостійних корів, проведення отелень, утримання хворих тварин, відокремлені бокси для телят, майданчики для вигулів. Доїння у таких господарствах здійснюється у залах типу «ялинка», «паралель», «карусель», так і в роботизованих доїльних боксах. Усі доїльні зали забезпечені охолоджувальним обладнанням, можливе використання двоступеневого охолодження до 4 °C, що дає змогу зберігати молоко до 24 годин.

Отже, забезпечення ефективного виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах досягається на основі запровадження техніко-

технологічних, інформаційних, організаційно-економічних, соціальних інновацій, які взаємопов'язані та використовуються комплексно. Так, впровадження технічних інноваційних розробок вимагає змін у технології вирощування сільськогосподарських культур, утримання тварин, використання нових інформаційних програмних продуктів, удосконалення організації робочих місць тощо. Зазначимо, що у провідних господарствах реалізують також соціальні інновації. Так, фахівці підприємства постійно підвищують кваліфікацію, відвідують спеціалізовані виставки. Для молодих фахівців створюються сприятливі умови для фахового зростання, підвищення мотивації до продуктивної праці. У межах програми видаються пільгові позики на придбання (будівництво) житла, надаються службові автомобілі, оплачується оренда житла.

До інновацій організаційно-економічного плану можна віднести проведення бенчмаркінгу з метою виявлення резервів і наступним усуненням недоліків та реалізацією змін для підвищення конкурентоспроможності. Із цією метою в підприємстві необхідно організувати відповідним чином управлінський облік, щоб мати можливість обліку витрат за центрами відповідальності, коригувати їх за потреби, визначати перевитрати матеріально-грошових ресурсів порівняно із планом, що потребує організації бюджетування. Результати аналізу свідчать про різнобічні напрями забезпечення ефективного розвитку молочного скотарства в сільськогосподарських підприємствах, однак у нинішніх умовах важлива роль відводиться державній підтримці галузі.

### **2.3. Інструменти державної підтримки молочного скотарства та їх роль у забезпеченні стратегічної стійкості сільськогосподарських підприємств**

Результати дослідження, викладені в попередньому підрозділі, свідчать про посилення кризових явищ у молочному скотарстві, особливо в середовищі дрібних і малих суб'єктів господарювання. З метою подолання негативних тенденцій в галузі та підвищення інвестиційної привабливості молочного скотарства у стратегічній й перспективі необхідно підвищити дієвість

інструментів державного регулювання галузі, нарощування обсягів державної підтримки і вдосконалення механізмів надання субсидій.

Основними цілями державної агропродовольчої політики у сфері розвитку молочного скотарства є гарантоване виробництво молока в обсязі, що забезпечує досягнення порогового значення за часткою вітчизняного молока і молокопродуктів (у перерахунку на молоко) в загальному обсязі товарних ресурсів внутрішнього ринку, передбаченому Доктриною продовольчої безпеки України; підвищення конкурентоспроможності молока і молочної продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках; підвищення ефективності виробництва молока, що забезпечує розширене відтворення в галузі [116].

Встановлено, що у 2016-2017 рр. підтримка розвитку молочного скотарства здійснювалась шляхом виплати часткового відшкодування вартості закуплених для подальшого відтворення телиць, нетелей, корів вітчизняного походження та племінних телиць, нетелей, корів молочного, молочно-м'ясного напрямку. Законом України «Про державний бюджет України на 2017 рік» за КПКВК 2801540 «Державна підтримка галузі тваринництва» передбачалося виділити 170 000,0 тис. грн, з яких 11 655,0 тис. грн було спрямовано для виплати часткового відшкодування вартості закуплених для подальшого відтворення телиць, нетелей, корів вітчизняного походження та племінних телиць, нетелей, корів молочного, молочно-м'ясного і м'ясного напрямку продуктивності, племінних свинок та кнурців, племінних вівцематок, баранів, ярок; 158 345,0 тис. грн – для погашення бюджетної кредиторської заборгованості, зареєстрованої в органах Казначейства.

У 2018 р. підтримка забезпечувалася виплатами спеціальної бюджетної дотації за утримання корів молочного, молочно-м'ясного та м'ясного напрямку продуктивності суб'єктам господарювання, які є юридичними особами, за кожен наявну станом на 1 січня та на 1 липня поточного року корову, а також надання часткового відшкодування вартості закуплених для подальшого відтворення племінних тварин, а саме телиць, нетелей, корів молочного, молочно-м'ясного напрямку продуктивності. Законом України «Про Державний бюджет України на 2018 рік» було передбачено видатки обсягом 4000,0 млн грн за бюджетною програмою 2801540 «Державна підтримка галузі тваринництва» для підтримки



розвитку галузі тваринництва за рахунок коштів загального фонду державного бюджету. Після внесення змін до державного бюджету обсяг фінансування зазначеної програми склав 2 401,00 млн гривень. Порядок використання коштів, передбачених у державному бюджеті для підтримки галузі тваринництва було затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 7 лютого 2018 р. № 107 (зі змінами). Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2018 р. № 128 здійснено розподіл за напрямками коштів, передбачених у державному бюджеті за програмою 2801540 «Державна підтримка галузі тваринництва» (зі змінами).

Зазначимо, що у 2018 р. за цією бюджетною програмою спрямовано 2 393 294,84 тис. грн одержувачам державної підтримки за напрямками: для надання часткової компенсації відсоткової ставки за банківськими кредитами, залученими для покриття витрат, пов'язаних із провадженням діяльності у галузях: вівчарство, козівництво, бджільництво, звірівництво, кролівництво, шовківництво та аквакультура – 3 747,71 тис. грн, отримано чотирма суб'єктами господарювання; для надання часткової компенсації вартості будівництва та реконструкції тваринницьких ферм і комплексів, доїльних залів, підприємств з переробки сільськогосподарської продукції в частині витрат, профінансованих за рахунок банківських кредитів – 62 926,11 тис. грн, отримано сімома суб'єктами господарювання; для надання спеціальної бюджетної дотації за утримання корів молочного, молочно-м'ясного та м'ясного напрямку продуктивності суб'єктам господарювання, які є юридичними особами, за кожну наявну станом на 1 січня та на 1 липня поточного року корову – 514 503,75 тис. грн; отримали 1280 суб'єктів господарювання за утримання ними 366 798 гол. корів; для надання фізичним особам спеціальної бюджетної дотації за утримання молодняку великої рогатої худоби, отримали 152 503 фізичні особи за утримання 272 471 голови молодняку великої рогатої худоби; для надання часткового відшкодування вартості будівництва та реконструкції тваринницьких ферм і комплексів, доїльних залів, підприємств з переробки сільськогосподарської продукції – 1276 679,90 тис. грн., отримано 28 суб'єктами господарювання за будівництво та реконструкцію – 51 об'єкта; для надання часткового відшкодування вартості закуплених для подальшого відтворення племінних тварин, а саме телиць,

нетелей, корів молочного, молочно-м'ясного та м'ясного напрямку продуктивності, свинок та кнурців, вівцематок, баранів, ярок і сперми бугаїв та ембріонів великої рогатої худоби, які мають племінну (генетичну) цінність – 214 572,47 тис. грн, отримали 252 суб'єкти господарювання.

Зазначимо, що державна підтримка як дотація за молодняк великої рогатої худоби фізичним особам у 2018 р. надана вперше за останні п'ять років, що стимулювало домогосподарства утримувати худобу. Фінансування цього напрямку сприяло також збільшенню наповнення Єдиного державного реєстру тварин даними про поголів'я великої рогатої худоби, яка утримується в господарствах фізичних осіб.

За цим напрямком здійснено розподіл коштів для надання фізичним особам спеціальної бюджетної дотації за вирощування молодняку великої рогатої худоби, який народився в господарствах фізичних осіб, загальною сумою 320 864,9 тис. грн, державні кошти у сумі 1135,1 тис. грн залишилися нерозподіленими, оскільки не було претендентів на отримання такої дотації.

Згідно з пунктом 9 Порядку № 107 структурними підрозділами облдержадміністрацій, що забезпечують виконання функцій з питань агропромислового розвитку, подаються до Мінагрополітики зведені відомості для надання фізичним особам спеціальної бюджетної дотації за вирощування молодняку великої рогатої худоби, який народився в господарствах фізичних осіб. На підставі зведених відомостей профільне міністерство розподіляє кошти, передбачені у державному бюджеті за програмою за КПКВК 2801540 «Державна підтримка галузі тваринництва» на 2018 р. згідно з наказами.

Встановлено, що в 2018 р. 1272 суб'єктам господарювання – юридичним особам нараховано спеціальну бюджетну дотацію за утримання корів молочного, молочно-м'ясного та м'ясного напрямків продуктивності на суму 514 503,8 тис. грн, що на 496,2 тис. грн менше, ніж передбачено паспортом бюджетної програми (515 000 тис. грн). Виділено кошти для надання спеціальної бюджетної дотації за утримання корів молочного, молочно-м'ясного та м'ясного напрямків продуктивності – загальна сума 514 503,8 тис. грн, а невикористаними залишилися кошти у сумі 496,25 тис. грн, оскільки не було заявок від суб'єктів господарювання на отримання цієї дотації.

Отже, відповідно до наказів у 2018 р. нараховано суб'єктам господарювання дотації у сумі 514 503,8 тис. грн за утримання 397 609 голів корів, або в середньому по 1294 грн за голову.

Відповідно до звіту про виконання паспорта за 2018 р. за напрямом «Спеціальна бюджетна дотація за утримання корів молочного, молочно-м'ясного та м'ясного напрямку продуктивності» касові видатки становлять 511 906,6 тис. грн, що на 2597,2 тис. грн менше, ніж нараховано цієї дотації (514 503,75 тис. грн).

Обсяг коштів, передбачений паспортом бюджетної програми «Часткове відшкодування вартості закуплених для подальшого відтворення племінних тварин, а саме телиць, нетелей, корів молочного, молочно-м'ясного та м'ясного напрямку продуктивності, свинок та кнурців, вівцематок, баранів, ярок і сперми бугаїв та ембріонів великої рогатої худоби, які мають племінну (генетичну) цінність» становив 215 000 тис. грн, а спрямовано суб'єктам господарювання та касові видатки – 214 572,5 тис. гривень. Кошти у сумі 427,5 тис. грн залишилися нерозподіленими після задоволення всіх належним чином оформлених заявок, що надійшли від суб'єктів господарювання на отримання часткового відшкодування за цим напрямом.

У цілому за цим напрямом використання бюджетних коштів відшкодовано 130 суб'єктам господарювання за закуплену в Україні ідентифіковану сперму бугаїв або за ввезену в режимі імпорту (172 358 доз) – 12 239,7 тис. грн, із них фермерським господарствам – 539 тис. грн, або 4,4 %. Заявки на відшкодування часткової вартості ембріонів великої рогатої худоби не надходили.

Запланованих результативних показників продуктивності за цим напрямом досягнуто, проте порівняно з попереднім роком поголів'я великої рогатої худоби в сільськогосподарських підприємствах не збільшилося через неналежну зацікавленість суб'єктів господарювання та населення в розведенні тварин з причини високих витрат виробництва та низької вартості реалізації продукції.

Щодо особливостей інструментів державної підтримки товаровиробників продукції молочного скотарства у 2019 р., то вона забезпечувалась виплатами спеціальної бюджетної дотації за утримання корів молочного та молочно-м'ясного напрямку продуктивності, а також надання часткового відшкодування

вартості закуплених для подальшого відтворення племінних тварин, а саме: телиць, нетелей, корів вказаних напрямів продуктивності.

Законом України «Про Державний бюджет України на 2019 рік» за бюджетною програмою КПКВК 1201140 «Державна підтримка тваринництва, зберігання та переробки сільськогосподарської продукції, аквакультури (рибництва)» у загальному фонді державного бюджету передбачено видатки у сумі 2930 000,0 тис. грн. Напрями та механізми надання державної підтримки, визначені Порядком використання коштів, передбачених у державному бюджеті за цією програмою, було дотримано на основі постанови Кабінету Міністрів України від 07.02.2018 № 107 (зі змінами).

Так, на 1 січня 2020 р. за цією бюджетною програмою нараховано та спрямовано 2433 689,42 грн, а саме: для надання часткової компенсації відсоткової ставки за банківськими кредитами, залученими для відшкодування витрат, пов'язаних із провадженням діяльності у галузях: вівчарство, козівництво, бджільництво, звірівництво, кролівництво, шовківництво та аквакультура, яку одержали 7 суб'єктів господарювання; для надання часткової компенсації вартості будівництва та реконструкції тваринницьких ферм і комплексів, доїльних залів, підприємств з переробки сільськогосподарської продукції в частині витрат, профінансованих без урахування податку на додану вартість за рахунок банківських кредитів – 75 000,0 тис. грн, одержано 9 суб'єктами господарювання; для надання спеціальної бюджетної дотації за утримання корів молочного, молочно-м'ясного та м'ясного напрямку продуктивності суб'єктам господарювання, які є юридичними особами і власниками корів – 531 233,10 тис. гривень, спрямовано 1074 суб'єктам господарювання за утримання ними 358929 голів корів; для надання фізичним особам спеціальної бюджетної дотації за утримання молодняку великої рогатої худоби – 615 469,80 тис. грн, її одержали 230 925 фізичних осіб за утримання 440 735 голів молодняку великої рогатої худоби; окрім того, відповідно до наказу Мінагрополітики від 11 липня 2019 року № 380 спрямовано 113,3 тис. грн на погашення бюджетної кредиторської заборгованості за цим напрямом; для надання часткового відшкодування вартості закуплених для подальшого відтворення племінних тварин, а саме: телиць, нетелей, корів молочного,

молочно-м'ясного і м'ясного напряму продуктивності, свинок та кнурців, вівцематок, баранів, ярки і сперми бугаїв та ембріонів великої рогатої худоби, які мають племінну (генетичну) цінність – 15000,0 тис. грн, які одержали 246 суб'єктів господарювання; для надання часткового відшкодування вартості будівництва та реконструкції тваринницьких ферм і комплексів, доїльних залів, підприємств з переробки сільськогосподарської продукції – 526 000,0 тис. грн, отримали 35 суб'єктів господарювання для відшкодування вартості 49 об'єктів; для надання часткового відшкодування сільськогосподарським товаровиробникам вартості будівництва та реконструкції підприємств із зберігання та переробки зерна – 526 261,58 тис. грн, відшкодування отримали 55 суб'єктів господарювання для відшкодування вартості 61 об'єкта.

У 2020 р. підтримка молочного скотарства здійснювалась шляхом надання часткового відшкодування вартості закуплених для подальшого відтворення племінних тварин, а саме телиць, нетелей, корів молочного, молочно-м'ясного напряму продуктивності.

У зв'язку з обмеженістю видатків часткова компенсація витрат на будівництво та реконструкцію тваринницьких об'єктів у 2016-2017 р. не здійснювалась.

У 2020 році частково відшкодовано вартість 15 тваринницьких об'єктів у скотарстві на суму майже 6 млн грн., а за минулі роки відшкодовано майже 3,5 млн гривень.

У 2021 р. кошти в обсязі 5308,8 млн грн передбачено спрямувати на підтримку розвитку скотарства, зокрема дотація за утримання суб'єктами господарювання корів усіх напрямів продуктивності – 550,0 млн грн, розмір дотації становив 2500 грн за одну голову. Очевидно, що державні дотації забезпечують здешевлення утримання 220,0 тис. голів корів усіх напрямів продуктивності, що забезпечить стабілізацію та нарощування поголів'я корів, виробництво молока високої якості та збільшення обсягів виробництва яловичини.

Державна дотація за вирощування суб'єктами господарювання телиць парувального віку усіх напрямів продуктивності становила 455,0 млн грн, її розмір склав 3000 грн за одну голову. Ці дотаційні виплати дали змогу здешевити вирощування 152,0 тис. голів телиць, що дасть можливість забезпечити ремонт стада за рахунок власних джерел відтворення.

У 2020 р. дотація за відгодівлю суб'єктами господарювання молодняку великої рогатої худоби (бичків) становила 500,0 млн грн, а її величина склала 2500 грн за одну голову. Державна дотація зорієнтована на утримання до досягнення високовагових кондицій 200,0 тис. голів бичків, що забезпечить збільшення обсягів виробництва яловичини.

Виплати дотації за утримання фізичними особами корів усіх напрямів продуктивності були передбачені у сумі 2543,6 млн грн, або 2500 грн за одну голову. Дотування державою здешевило утримання 1017,4 тис. голів корів, що дасть змогу зупинити спад та стабілізувати чисельність поголів'я худоби в господарствах населення. Окрім того, у 2020 р. передбачено дотацію за вирощування фізичними особами молодняку великої рогатої худоби в сумі 1260,2 млн грн, або 2500 грн за одну голову. Дотування державою забезпечить утримання до досягнення високовагових кондицій 504,1 тис. голів молодняку великої рогатої худоби, що сприятиме збільшенню обсягів виробництва яловичини.

Вважаємо, що ефективність державної підтримки в молочному скотарстві доцільно визначати на основі її результатів, зокрема, призупинення спаду поголів'я корів як у сільськогосподарських підприємствах, так і в господарствах населення. Однак, на сьогодні, така тенденція не простежується, про що свідчать результати дослідження, висвітлені в попередніх підрозділах.

У період карантину для протидії поширення коронавірусу COVID-19 попит на молочні продукти в торговельних закладах України зменшився через зниження купівельної спроможності населення держави. У цей період тривалий час не працювали бюджетні установи, було обмежено роботу готельно-ресторанного бізнесу, внаслідок чого товаровиробники втрачали споживачів цільових сегментів, а, отже, й прибутки, які могли отримати від продажу молока та молочної продукції.

Як свідчать результати проведеного дослідження, рентабельність виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах знизилася у 2020 р., яка, за даними аналітиків, коливається у межах 1–17% [117]. Зазначимо, що таку прибутковість забезпечили спеціалізовані господарства, у яких удій перевищує 9 тис. л на корову, та які вкладали кошти на інноваційне переобладнання виробничих потужностей тільки на 30%. Більшість сільськогосподарських

підприємств на сьогодні балансують на межі лише 1% прибутковості та постають перед двоїтим рішенням: диверсифікувати виробничу діяльність або визначити напрями інвестиційного оновлення виробничих потужностей.

Цьому сприяли також чинники зовнішнього середовища, зокрема зміни в аграрній політиці, проявом яких були ліквідація галузевого міністерства та посилення нестабільності в досліджуваній галузі, намір повністю скасувати програми підтримки молочного скотарства, а також дії щодо впровадження ринку землі без будь-яких механізмів захисту й підтримки молочно-товарних ферм та надання їм гарантій того, що земельні ресурси для них збережуться.

Разом із тим, сільськогосподарські підприємства з виробництва молока, які залучили або планували отримати дотації на будівництво ферм, не змогли реалізувати свої наміри через запровадження карантину. Зазначимо, якщо у 2019 р. на державне відшкодування вартості тваринницьких об'єктів у молочному скотарстві було подано заявки від 46 об'єктів, то на початку 2020 р. близько 60 декларували своє рішення інвестувати в реконструкцію або мали намір будувати нові комплекси потужністю понад 8 тис. корів. Однак COVID-19 вніс дуже серйозні корективи, оскільки у перші три місяці були особливо відчутними, коли не працювали будівельні організації, не можна було оформити дозвільні документи, сталися відчутні затримки з доставкою техніки й обладнання.

На сьогодні посилилися невизначеність та ризики у молочному скотарстві через започаткування ринку землі. Отже, суб'єкти галузі не зможуть купувати нові земельні ділянки під будівництво ферм та для розширення господарської діяльності, оскільки у них відсутнє пріоритетне права на викуп таких ділянок. Сільськогосподарські товаровиробники молока відчули у попередньому 2020 році стрімке збільшення витрат на корми, що триває і в поточному році. Це зумовлено як продовженням пандемії COVID-19, посиленням погоднокліматичних ризиків, зокрема підвищення температурних режимів, що ускладнило заготівлю грубих кормів. Окрім того, значні площі посівів під зерновими й кукурудзою довелося невідкладно скошувати під силос, яка була не силосною, а листяно-сіною масою.

Унаслідок цього простежувалося зниження конкурентоспроможності вітчизняного молока на зовнішніх ринках, а одним із чинників такої ситуації

стало те, що в період карантину для подолання коронавірусу уряди в країнах-конкурентах по експорту надавали додаткову державну підтримку молочному скотарству. Молокопродукти іноземних товаровиробників виявилися конкурентоспроможними не лише за якісними, а й за ціновими параметрами.

Відомо, що у 2015 р. профільне міністерство розробило галузеву програму розвитку молочного скотарства, однак з необґрунтованими статистичними показниками [118]. Зазначимо, що за період дослідження стратегічні програми розвитку досліджуваної галузі не розроблялися, хоча окремі інструменти щодо її перспектив та державної підтримки містяться у різних нормативно-правових документах. Окрім того, дослідники і практики в галузі молочного скотарства дуже часто висловлюють пропозицію щодо опрацювання стратегічної програми.

Необхідність розробки комплексу стратегічних інструментів для сегменту молочнотоварних ферм обґрунтовується тим, що за умови активізації інвестиційних процесів у галузі, супроводжуваної державною підтримкою, виробництво молока може бути економічно привабливим для усіх стейкхолдерів. Результати дослідження переконують, що на сьогодні прибутково господарюють сільськогосподарські виробники, які в останні десять років забезпечили вкладення інвестицій у розмірі 6–10 тис. дол. США в одне стійломісце, що дозволило їм стати ефективними товаровиробниками. Доказом цього слугує та обставина, що, незважаючи на стрімке скорочення поголів'я корів, не спостерігається аналогічне зменшення обсягів виробництва молока. Зазначимо, якщо врахувати показники першого півріччя 2020 р., молочнотоварні ферми одержали навіть більші обсяги молока, ніж у 2019 році.

Вважаємо, що позитивний вплив на забезпечення ефективності виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах було досягнуто також завдяки запровадженню такого інструменту, як надання дотацій на фінансування будівництва нових ферм, доцільним було б передбачити державну підтримку на розвиток і впровадження інноваційних технологій товаровиробниками галузі. На наше переконання, необхідно запроваджувати здешевлення витрат на модернізацію виробничих потужностей в сільськогосподарських підприємствах, будівництво інноваційних переробних потужностей [119]. Зважаючи на тенденцію до зниження обсягів споживання молока населенням України, постає



необхідність у запровадженні комплексу заходів щодо покращення фінансового його забезпечення та орієнтацією на ведення здорового способу життя. Одним із напрямів підтримки може стати шкільне харчування. Так, на сьогодні 90% школярів мають хронічні захворювання, пов'язані з недостатнім споживанням якісної протеїнової їжі. Вони постійно харчуються вуглеводною їжею, мають незбалансоване харчування, що зумовлює серцево-судинні захворювання та захворювання опорно-рухового апарату у школярів 11-12 років.

Зазначимо, що метою державної підтримки не може бути компенсація збитків сільськогосподарських товаровиробників протягом тривалого часу. Дотаційні виплати мають стати інструментом оздоровлення та стимулювання, а не самоціллю. У зв'язку із цим існує потреба в чіткому визначенні пріоритетів стратегічного розвитку молочного скотарства та інструментів їх реалізації відповідно до часових горизонтів даного документа.

Зазначимо, що одним із стримувальних чинників у забезпеченні ефективного виробництва молока в Україні постає тривалий термін окупності інвестиційних проєктів створення нових ферм, а також пов'язані з цим високі ризики. Це знижує інвестиційну активність у галузі. З метою вирішення такої проблеми необхідно забезпечити для таких проєктів особливий режим кредитування, який би передбачав вигідніші умови, ніж у рослинництві та інших галузях тваринництва, де кошти повертаються у більш стислі терміни. Очевидно, що інвестпроєкти з реконструкції ферм, поліпшення кормової бази, закупівлі нетелей тощо окупуються швидше, хоча терміни їх окупності є тривалими, а обсяги вкладень значними. Саме тому можливість отримання довгострокового фінансування на умовах повернення, але під низький відсоток може постати дієвим стимулом для розвитку сільськогосподарських підприємств – виробників молока. Вважаємо, що такий підхід до формування інструментів державної підтримки більш повніше відповідає потребам сільського господарства, ніж субсидування ціни.

За умови об'єднання усіх інструментів підтримки виробників молока в один, зникне необхідність у виділенні дотації за приріст поголів'я корів власного відтворення, закуплених племінних нетелей, корів або телиць у фізичних осіб, доплату за якість молока, інноваційне оновлення виробничої бази. Це виявиться непотрібним, оскільки товаровиробник буде самостійно приймати рішення про

напрями спрямування залучених кредитів на основі врахування власних пріоритетів, однак при цьому необхідно визначити параметри результуючих показників та їх динаміку за період використання кредитних ресурсів, які могли розглядатися як зобов'язання щодо раціонального використання державних коштів.

Незатребуваними здебільшого стануть також різноманітні цільові програми розвитку аграрного сектору, що найчастіше так чи інакше стосуються виробників молока. Порядок розподілу коштів на ці програми щороку визначає Кабінет Міністрів України спеціальними постановами, тобто, правила постійно змінюються. Фактично щороку починається змагання за перерозподіл коштів між цими програмами, при цьому багато з них не фінансуються. Деякі програми фактично так і не почали виконуватися через відсутність механізму їх реалізації.

Очевидно, що велика кількість видів державної підтримки що діятимуть одночасно, надто ускладнить механізм її надання, постануть можливості для зловживань різними учасниками, залученими до цього процесу. Механізм державної підтримки повинен бути простим і прозорим, а правила гри – стабільними, що, відповідно, вимагає внесення певних змін у порядок надання державної підтримки. Вважаємо, що обґрунтований вище механізм підтримки через часткову компенсацію відсотків за кредитами можна розглядати як універсальний інструмент, який дасть змогу в перспективі замінити собою більшість інших, зокрема й цільові програми. Основні правила слід закріпити на законодавчому рівні, що різко зменшить можливості для зловживань та запобігатиме їх постійним змінам.

Зазначимо, що дотримання правил, які постійно змінюються, створює відчутні ризики для всіх типів виробників молока. Вони не можуть передбачити, на що можна розраховувати. Тому ця допомога, зазвичай, не враховується при складанні бізнес-планів, у які закладаються лише песимістичні сценарії. Отриманий під час таких розрахунків результат часто відштовхує тих, хто вже був готовим вкладати кошти у виробництво молока. На сьогодні важливо опрацювати та затвердити нові правила надання державної підтримки, яких доцільно дотримувати упродовж тривалого часу.

Постає також необхідність провести реформування державної підтримки виробників молока на основі внесення певних змін у чинне законодавство.

Зокрема, ґрунтовно переглянути Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України», перетворивши його на базовий документ, який об'єднуватиме всі механізми та положення державної політики стосовно аграрного сектору України.

Відповідно до чинного законодавства на загальнодержавному рівні у 2013 р. практично діяли три види підтримки. Так, згідно з Постановою Уряду від 2 березня 2011 р. № 246 «Про затвердження Порядку використання сум податку на додану вартість, сплачених переробними підприємствами до спеціального фонду державного бюджету» запроваджено фінансову підтримку господарств населення, а саме: компенсація понесених витрат за закуплену нову установку індивідуального доїння вітчизняного виробництва. Компенсація витрат за доїльну установку становила до 5000 грн і сплачувалася господарствам, які мають не менше трьох голів корів; дотація за утримання та збереження молодняку худоби у розмірі: за молодняк віком 3–6 міс. – 250 грн за голову, 6–9 міс. – 500 грн, 9–12 міс. – 750 грн, віком від 12 до 15 міс. – 1000 грн за голову. Бюджетна дотація передбачала виплати фізичним особам за збереження молодняку великої рогатої худоби в розмірі 250 грн за кожні наступні три місяці його утримання до досягнення 15 міс.; дотація за продану на забій худобу надавала за 1 кг прийнятої живої маси в таких розмірах: 2,5 грн за молодняк великої рогатої худоби живою масою не менше як 330 кг. У деяких областях ці напрями доповнювалися низкою інших заходів, що фінансувалися в межах регіональних програм.

З метою поліпшення породних і продуктивних якостей великої рогатої худоби, що утримується в ОСГ, держава через департаменти й управління агропромислового розвитку на місцях має налагодити співпрацю сільськогосподарських підприємств щодо племінної справи у тваринництві з господарствами населення, створюючи пункти штучного осіменіння із використанням сперми продукції плідників як вітчизняної, так і імпортової селекції лише високої племінної цінності, дозволених для відтворення маточного поголів'я.

Щодо дії механізму державної підтримки у вигляді відшкодування ПДВ, то у вітчизняній практиці використовувалися два варіанти: нульова ставка ПДВ при реалізації молока господарствами населення переробним підприємствам та дотація з розрахунку на одну корову. Вважаємо, що прозорішим і ефективнішим

було використання нульової ставки ПДВ, оскільки не вимагало додаткових витрат на її оформлення. Серед товаровиробників дотація на одну корову не набула поширення через високий рівень бюрократизації процедури її отримання.

З огляду на дуалістичну структуру і високу сезонність виробництва молока, тимчасова підтримка господарств населення можлива, але з метою усунення проблем управління ними, оскільки це одна з основних причин неефективності й низької якості молока. Основні перешкоди криються не у площині аграрної політики, а в інвестиційному кліматі у країні, адже він не стимулює до здійснення значних інвестицій в галузі з тривалими строками окупності, зокрема у молочне скотарство. Стабільне, орієнтоване на забезпечення добробуту, не спрямоване на врахування короткочасних індивідуальних інтересів законодавство, а також ефективні виконавчі структури здатні поліпшити ситуацію та сформувати передумови для подальшого розвитку, у тому числі великотоварних промислових ферм, забезпечуючи таким чином високоефективне виробництво і відповідну якість молока.

Із 1 січня 2019 р. набув чинності ДСТУ 3662:2018 «Молоко-сировина коров'яче. Технічні умови». Новий стандарт містить характеристики і технічні умови для здійснення закупівлі та приймання молока коров'ячого.

Таке рішення передбачалося у наказі Державного підприємства «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» (ДП «УкрНДНЦ») від 27 червня 2018 р. № 188 «Про прийняття та скасування національного нормативного документа; про внесення зміни до наказу від 18 грудня 2017 р. № 420».

Прийнятий стандарт ДСТУ 3662:2018 передбачає три гатунки молока: екстра-клас, вищий і перший. Це означає, що молоко другого гатунку не зможе надходити на переробні підприємства. Також за новим стандартом молоко має бути охолодженим і профільтрованим, отриманим від здорових корів, не містити слідів «антибіотиків, ветеринарних препаратів, мийно-дезінфікуючих засобів, формаліну, консервантів, перекису».

Відповідно до зобов'язань в межах Угоди про асоціацію та Всеохоплюючої стратегії СФЗ Україна повинна гармонізувати національне законодавство з положеннями Регламенту (ЄС) № 853/2004, що встановлює спеціальні гігієнічні

правила для гігієни харчових продуктів, у тому числі сирого молока і молочних продуктів. Зазначимо, що у країнах-членах ЄС може проходити переробку лише молочна сировина з показниками бактеріальної забрудненості, які відповідають українському гатунку екстра (тобто з мінімальним рівнем бактеріальної забрудненості). Також до країн ЄС дозволено імпортувати тільки молоко класу екстра. Близько 30% від усього молока, що натепер спрямовується на переробку в Україні – це молоко другого гатунку. В основному таке молоко постачають господарства населення.

З метою імплементації нового стандарту необхідно впровадити такі заходи: удосконалити технологію утримання тварин: встановлення гноетранспортерів, регулярне прибирання гною, підготовка вимені до доїння, слідкування за чистотою обладнання для доїння та рук оператора машинного доїння, тобто здійснювати заходи зі зниження рівень бактеріального обсіменіння; запровадити перехід на машинне доїння – доїльний апарат виключає ручне доїння і контакт молока з повітрям – як результат, у продукт не потрапляють бактерії, що впливають на його гатунок; ведення ветеринарного контролю – лікар ветеринарної медицини повинен виявляти тварин, хворих на мастит, і не допускати їх до доїння в загальний молокопровід, а молоко від них не зливати до загальної цистерни; первинна обробка молока – подовжити бактерицидну фазу молока із застосуванням холодильних установок, системи фільтрів, без використання марлі чи інших тканинних матеріалів, а використовувати обладнання – очисники-охолоджувачі.

Навіть останнє вимагає від сільськогосподарських товаровиробників вкладення коштів. Так, за розрахунками науковців, засіб для обробки вимені можна придбати за 2-3 тис. грн вагою 20 кг, звідси на одну тварину припадає 0,2 грн. На доїльні апарати в середньому треба витратити 20 тис. грн, на придбання молокопроводу на 100 голів – 150 тис. грн, на холодильний агрегат – від 20 до 30 тис. грн [120].

Аналіз переваг і ризиків для молочного скотарства від участі України в СОТ дає можливість визначити напрями національної політики стосовно зниження ризиків, нейтралізації негативних наслідків і прискорення реалізації переваг від лібералізації торговельних режимів: сприяння експорту з метою

розширення зовнішніх ринків збуту для українських експортерів молокопродукції; стимулювання внутрішнього попиту на молоко і молокопродукти; підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників молока і молокопродуктів на основі підвищення якості й безпеки продукції за рахунок впровадження міжнародних стандартів якості на основі технічного регламенту «Сире молоко»; забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників на внутрішніх і зовнішніх ринках відповідно до дієвих заходів державної підтримки змішаних сільськогосподарських підприємств – виробників молока з метою залучення приватних інвестицій для їх розвитку; уникнення негативних впливів на особисті селянські господарства на ґрунті розвитку обслуговуючої та збутової кооперації, формування відповідної інфраструктури, фінансової підтримки процесу трансформації товарних особистих селянських господарств у малі суб'єкти агробізнесу – виробників молока; сприяння розвитку сільської місцевості, активне використання переваг «зеленої скриньки», Світовою організацією торгівлі.

Забезпечення продовольчої безпеки в межах фізіологічних норм споживання молокопродуктів українського виробництва може бути гарантовано розвитком високотехнологічного виробництва, підвищенням продуктивності корів та створенням стійких молочних зон на території України. Це вимагає державної підтримки у будівництві та реконструкції молокопереробних підприємств, що сприятиме виробництву експорто-орієнтованої продукції, створюючи додану вартість.

Існуюча система селекції у тваринництві за окремими параметрами (збір інформації, випробування і методологія оцінки племінної цінності тварин, механізмів управління та підтримки від держави тощо) не відповідає міжнародним стандартам і комплексно не діє. Як наслідок, це впливає на зниження конкурентоспроможності вітчизняних племінних ресурсів порівняно з іноземними, та збільшення обсягів їх імпорту. Тому доцільно визначити джерела фінансування запровадження системи селекції у тваринництві України, яка відповідатиме міжнародним стандартам.

Економічну доцільність необхідності посилення державної підтримки галузі молочного скотарства доводять розрахунки Асоціації виробників молока: якщо

буде забезпечено надання підтримки у розмірі 2 млрд грн, то можна довести виробництво молока до 5 млн т за умови чисельності поголів'я корів 600 тис. і середньодобових надоїв 8,5 тис. кг [121]. Очевидно, що такий прогноз матиме різнобічний позитивний вплив. Так, за статистикою країн Європи та США, один працюючий на молочнотоварній фермі генерує робочі місця як мінімум 10–12 осіб у суміжних галузях. Разом із тим в Україні не на такому рівні розвинута обслуговуюча сфера для молочнотоварних ферм. Величина надходжень, які генеруватимуть прибутки та заробітні плати для додаткових робочих місць – це 1 млрд грн відрахувань від працівників, які отримують роботу на молочнотоварних фермах і ще 9 млрд грн від суміжних галузей. Отже, державна підтримка для молочного скотарства буде не лише сприяти підвищенню прибутковості виробництва молока у сільськогосподарських підприємствах, але й зумовлювати синергетичний ефект в інших суміжних підгалузях. Молочне скотарство залишається важливою галуззю у створенні робочих місць в сільській місцевості та за відрахуваннями до бюджету у вигляді ЄСВ, ПДФО, військового збору, податків і зборів, які накладаються на заробітну плату.

У зв'язку з цим пропонується на рівні державних і місцевих органів влади та самоуправління запровадити низку заходів: відновлення спеціального режиму оподаткування ПДВ для сільськогосподарських підприємств – виробників молока, а можливо скотарства в цілому; запровадження системи контрактації та закупівлю телиць в ОСГ для задоволення потреб у них сільськогосподарських підприємствах та молодняку великої рогатої худоби для відгодівлі; запровадження державної програми підтримки створення тваринницьких сімейних ферм на базі високотоварних особистих селянських господарств (із поголів'ям корів понад 3 голови); розробити і прийняти Закон України «Про загальнодержавну програму селекції в тваринництві до 2030 року»; забезпечення адресної державної підтримки суб'єктів племінної справи у скотарстві; покласти контролюючі функції за проведення ідентифікації сільськогосподарських тварин на Мінагрополітики; запровадження дотацій не менше 5000 грн за утримання однієї корови як у сільськогосподарських підприємствах, так і господарствах населення; посилення взаємодії Мінагрополітики із галузевими асоціаціями з питань розвитку галузі тваринництва та переробної промисловості; знизити ставку ПДВ на молочну

продукцію, яка виробляється молокопереробними підприємствами для підвищення рівня споживання молока на одну особу; зменшити або відмінити сплату ПДВ при закупівлі імпортного обладнання для переробки молока, яке не виробляється в Україні; вдосконалення інструментів підтримки, зокрема компенсації відсоткових ставок, розділивши їх на державний та регіональний рівень за кредитами, залученими на будівництво і реконструкцію тваринницьких приміщень та переробки тваринницької продукції; створення глибоко інтегрованих об'єднань виробників тваринницької продукції та її переробників, що дозволить сформувати сировинні зони, значно здешевити вартість готової продукції, зменшити витрати на перевезення молока й усунути з ринку посередницькі структури; вдосконалення договірної бази інтеграційних відносин в умовах партнерської діяльності в ланцюгу «виробництво-переробка-оптовий збут»; створення передумов для мотивації переробників до встановлення довготривалих сировинних зон шляхом надання виробникам пільгових кредитів, лізингу й оренди устаткування для виробництва молока; спрощення дозвільної процедури будівництва об'єктів тваринництва та запровадження конструктивних змін до нормативної бази будівництва; сприяння відведенню земель на умовах довгострокової оренди та влаштування податкових канікул для реалізації інвестиційних проєктів із виробництва продукції скотарства; встановити державні дотації за приріст поголів'я корів у сільськогосподарських підприємствах, фермерських та особистих селянських господарствах; на державному і місцевому рівнях стимулювати поліпшення пасовищ, сінокосів та посилити контроль за ефективністю їх використання; розглянути питання про застосування підтримки виробництва продукції тваринництва шляхом встановлення державних дотацій із застосуванням еквівалентних цін на продукцію тваринництва, які б забезпечували рівновелику прибутковість на рівновеликі вкладення у виробничий капітал.

Безперечно, реалізація в реальних умовах виділених напрямів удосконалення державної підтримки й інструментів потребує обґрунтування та відповідних прогнозних розрахунків їх економічної доцільності, а також узагальнення існуючої практики у провідних країнах світу. Для прикладу, Білорусь використовує 10% ставки ПДВ на харчові продукти. Вважаємо, що зниження податку, передусім на молочні продукти, але й на інші продукти



харчування дозволить відчувати перевагу споживачам якісних харчів, підвищення конкурентоспроможності та є протидією фальсифікації. Це посилить державний контроль та закупівлі тільки через зареєстровані підприємства, а не ФОПи, скоротить постачання до державних їдалень, шкіл і дитячих садків фальсифікату. Постає необхідність у запровадженні чіткої диференціації молочних та імітаційних продуктів, щоб споживачі усвідомлювали, яку продукцію вони купують, відповідно, ринкове середовище має стати конкурентним.

Запровадження запропонованих заходів дасть можливість стабілізувати й поступово нарощувати поголів'я худоби, збільшити обсяги виробництва продукції молочного скотарства та забезпечити населення якісними, екологічно чистими молочними продуктами за рахунок вітчизняного товаровиробника та значно збільшити експорт готової продукції.

Узагальнюючи емпіричні дослідження розвитку молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах, нами проаналізовано вплив чинників мікросередовища на основі використання моделі 5 сил конкуренції М. Портера. Так, досліджено конкуренцію серед товаровиробників молока, вплив сили постачальників і покупців, загроза появи нових конкурентів, наявність товарів-замінників молока. Для оцінки було залучено п'ять фахівців сільськогосподарських підприємств, двох молокопереробних заводів, трьох – науковців, які досліджують питання розвитку молочного скотарства. Одержані результати наведено в додатку Б.2.

Кінцевим покупцем молочної продукції є населення, тому попит на продукцію залежатиме від сформованої тенденції споживання продукції в країні. Зазначимо, що в Україні знижуються обсяги споживання молока та молочних продуктів, унаслідок чого посилюється розрив від значення раціональної норми 390 кг на одну особу. Так, у 2019 р. споживання молока та молокопродуктів на одну особу становило менше 200 кг, що було в основному зумовлено зниженням купівельної спроможності населення. Відомо, що в країні спостерігається висока частка витрат на харчування у 2019 р. понад 40% (на молочні продукти 14%), у той час як у провідних країнах світу не перевищує 10–15 % [122].

Враховуючи особливості молока як швидкопсувної продукції та терміни його зберігання, відповідно ці чинники впливають на якість і, як наслідок на ціну

молока, товаровиробники відчують залежність від віддаленості покупця сировини, що обмежує їх у виборі каналів збуту. Як наслідок, покупці, в основному формують закупівельні ціни продукції й лише великі спеціалізовані сільсько-господарські підприємства, які мають відповідний транспорт та виробляють високоякісну сировину, мають можливість вибору між кількома переробниками.

Отже, основним конкурентом для сільськогосподарських підприємств виступають особисті селянські господарства. Однак вони є дрібними товаровиробниками, які постачають молоко низької якості, тому незначно впливають на рівень конкуренції в галузі. Окрім того, конкуренція з боку іноземних постачальників також не надто значна, оскільки через специфіку продукції забезпечити поставки у віддалені від кордонів країни-постачальники надто складно. Також, зважаючи на мінливість механізму державного регулювання імпорتنих поставок, може змінитися поточна позиція зарубіжних виробників молока. Підсумовуючи вищезазначене, обґрунтованим буде висновок, що ринок молока в Україні є дефіцитним. Незважаючи на те, що рівень конкуренції на ньому також впливає на обсяги поставки готової молочної продукції, то його можна вважати середнім, який, за експертними оцінками, визначено як 4,1 бала.

Аналізуючи на ринку наявність товарів – замінників, доцільно враховувати можливість заміни сировини молокопереробними підприємствами, а також схильність кінцевих покупців до споживання натуральних молочних товарів. Технологія виробництва окремих продуктів молокопереробними підприємствами допускає заміну сирого молока, як сировину для виробництва молочної продукції, сухим молоком. Однак сухе молоко як продукт також є результатом переробки сирого молока, отже воно не може розглядатися замінником молока сирого. Зазначимо, що експертами вплив цього чинника визначено на рівні середнього значення 4,6, що пояснюються ними дефіцитом сировини й відсутністю належного контролю за якістю та безпечністю продукцією на ринку, що дозволяє використовувати сухе молоко при виробництві молочної продукції. Вважаємо, що з метою недопущення застосування сухого молока як молока-сировини при виробництві молочної продукції переробними підприємствами слід розробити і впровадити технічний регламент на молоко та молочну продукцію, в т.ч. для попередження дій, які

вводять в оману кінцевого споживача, та дотримання обов'язкових вимог до молока та молочної продукції, процесів виробництва, зберігання, транспортування та реалізації, а також передбачає форми і правила оцінки відповідності продукції чинним стандартам, правила проведення такої оцінки.

Водночас ринок сирого молока безпосередньо пов'язаний з оптовим ринком готової молочної продукції. Тому функціонування ринку молочної продукції зумовлено ускладненням збуту внаслідок таких обставин: низька купівельна спроможність населення, високий рівень насичення ринку за рахунок імпортованої продукції; відсутність спеціалізованих логістичних центрів, які накопичують, зберігають та розподіляють молочну продукцію для організацій оптової та роздрібної торгівлі. Детермінанти ринкової влади покупців мають найвищий вплив на рівень конкуренції – 8,4 бала.

Окрім того, через низьку дієвість інструментів державного регулювання молочного скотарства та великі обсяги капіталовкладень галузь не є привабливою для нових товаровиробників. У країні не створено відповідних умов до перетворення ОСГ з виробництва молока в малі підприємницькі структури й нарощення виробничого потенціалу фермерськими господарствами, що також не зумовлює появу нових гравців на ринку молока-сировини. При цьому експертами було враховано ризик входження на нього нових іноземних гравців. Вплив цього фактора експертами оцінено нижче середнього – на рівні 2,9.

Встановлено, що переважна більшість сільськогосподарських товаровиробників не формують власну кормову базу, а здійснюють закупівлі кормових добавок. До обов'язкових складових матеріально-технічних ресурсів при виробництві молока відносять ветеринарні препарати дезінфекції та ліки, молочне й доїльне обладнання. Перелік постачальників цієї продукції досить широкий, однак у ньому переважає частка іноземних операторів. Ціни на перелічену продукцію також надто коливаються. Окрім того, сільськогосподарські підприємства молочного скотарства споживають водні й енергоресурси, ринок яких монополізований. Лише в поодиноких випадках підприємство самостійно забезпечує себе енергією через переробку гною та інших видів відходів. Вплив цього фактора на рівень конкуренції на досліджуваному ринку визначено експертами як середній – 4,1 бала.

Узагальнюючи вищезазначене, доходимо висновку, що група політичних чинників має відчутний вплив на розвиток молочного скотарства, а це в основному створює нові можливості для операторів унаслідок державної підтримки. Щодо впливу соціальних чинників на галузь, то вони також позитивно впливають на розвиток, що пов'язано з національними традиціями споживання молочної продукції населенням, пропагандою здорового способу життя, зростанням середньодушового доходу споживачів.

Зазначимо, що групі респондентів було запропоновано оцінити вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на забезпечення ефективності виробництва молока в нинішніх умовах. Результати анкетного опитування респондентів та глибинне інтерв'ю окремих із них щодо оцінювання чинників, які стримують ефективний розвиток підприємств, свідчать, що найбільшою мірою такі з них: низька дієвість і відсутність системності державної підтримки – 74% опитаних; прояв диспаритету цін – 50,1%; критичний стан матеріально-технічної бази – 48,3%; низькі можливості для розширення сільськогосподарських угідь – 46,7 %; нестача кваліфікованих кадрів – 45,9 %.

Встановлено, що з метою подолання прояву впливу несприятливих чинників на ефективність виробництва молока 53,2% опитаних планують провести заходи з підвищення якості продукції; 42,3 % – удосконалити технологічний процес виробництва (доїння, годівля, утримання); 26,5% – збільшити поголів'я корів і поліпшити породний склад; 16,9% – модернізувати будівлі ферм; 14,2% – покращити умови праці.

За результатами опитування нами систематизовано фактори, які позитивно впливають на ефективний розвиток підприємств молочного скотарства або ж стримують його. Класифіковано сприятливі чинники зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням позитивного та негативного їх впливу на ефективність розвитку сільськогосподарських підприємств. Усі чинники згруповано в такий спосіб: ресурсні; інноваційно-технологічні; економічні; організаційні; політико-правові та соціально-екологічні (дод. Б.3).

Узагальнювальний аналіз вищезазначеного дає підстави для висновку про те, що основними чинниками зовнішнього середовища, які впливають на ефективний розвиток молочного скотарства є такі: державна підтримка галузі та інноваційного

процесу, покращення інвестиційного клімату. Внутрішні чинники ефективного розвитку галузі пов'язані з наступним: наявністю та оптимальною структурою основних і оборотних засобів; раціональним підбором та розміщенням персоналу; раціональним використанням кормових угідь; поліпшенням породного складу стада; розвитком матеріально-технічної бази; підвищенням коефіцієнта оновлення основних засобів; підвищенням рівня механізації та автоматизації технологічних процесів; впровадженням інноваційних технологій утримання худоби й годівлі; додержанням наукових вимог щодо відтворення стада; інтегрованою диверсифікацією; розвитком системи планування та прогнозування, нормування і контролю затрат; дієвою системою мотивації працівників, гнучкою системою управління та відповідним соціальним забезпеченням працівників. У наступних підрозділах дисертаційного дослідження буде поглиблено вивчено вплив виділених чинників та розроблено пропозиції з мінімізації та нейтралізації їх негативного впливу в стратегічній перспективі на основі виділення пріоритетних напрямів розвитку підприємств молочного скотарства.

## **Висновки до розділу 2**

1. Встановлено, що в галузі молочного скотарства посилюються кризові явища, що підтверджується зменшенням поголів'я великої рогатої худоби. Так, воно найбільш суттєве в підприємствах з поголів'ям: до 50 голів – на 1167 од. (у 2,6 рази); від 5 до 99 голів – на 389 од. (у 2,6 рази); від 100 до 499 голів – на 748 од. (у 1,9 рази).

За період дослідження виявлено незначне зменшення кількості сільгоспідприємств із поголів'ям від 500 до 999 голів – на 22 од. (11%), а також збільшення кількості господарств – на 32 од. (86%) із поголів'ям понад 1000 голів корів. Доведено, що існує необхідність у посиленні підтримки на державному та регіональних рівнях розвитку молочного скотарства у малих і середніх підприємствах із поголів'ям до 500 корів.

2. Встановлено, що на кінець 2020 р. найбільшою у структурі виробників молока корпоративного сектору аграрної економіки є частка сільськогоспо-

дарських підприємств, які утримують до 50 голів, однак у них сконцентровано лише 2,4 % поголів'я корів

Розраховано, що найбільший рівень концентрації спостерігається в суб'єктах господарювання із поголів'ям 100-499 корів, що відповідає загальноєвропейським нормам. Так, 3,9% сільськогосподарських підприємств з поголів'ям понад 1000 корів утримують 24,6% поголів'я корів, що свідчить про посилення процесу монополізації молока в корпоративному секторі аграрної економіки.

3. Ідентифіковано основні причини посилення кризових явищ у молочному скотарстві: низька операційна ефективність галузі; високі інфраструктурні витрати і вартість інвестиційних ресурсів, необхідних для її розвитку; неефективна взаємодія галузі й держави у сфері прийняття рішень щодо напрямів та обсягів підтримки; відсутні державне управління та контроль у галузі племінної справи у тваринництві; несформованість внутрішнього ринку племінної молочної худоби та низький генетичний потенціал; надмірна волатильність внутрішніх цін на молоко в результаті високої сезонності виробництва, особливо в господарствах населення; відсутність кваліфікованих кадрів через неконкурентні заробітних плат; низький рівень модернізації галузі, відсутність належної інфраструктури в районах проживання працівників; періодичні спалахи епізоотичних захворювань і високий рівень захворюваності молочного стада на мастит та іншими небезпечними хворобами.

4. Розраховано, що рентабельність виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах у 2020 р. становила 20,4%, що менше на 0,2 в.п. від попереднього року. Встановлено, що у 2019 р. рівень рентабельності, який забезпечує розширене відтворення (понад 40%), отримали 358 суб'єктів господарювання на основі впровадження інновацій, спрямованих на підвищення якості молока та зниження витрат виробництва.

Результати групування сільськогосподарських підприємств свідчать, що 434 господарства, або 31 % від загальної кількості виробників молока у 2019 р., збиткові, що зумовлено низькою продуктивністю корів і високими витратами в розрахунку на 1 голову корів. Доведено, що ці сільськогосподарські підприємства в оглядовій перспективі змушені будуть диверсифікувати свою

виробничого-господарську діяльність або вкласти суттєві інвестиції в розвиток матеріально-технічної бази галузі.

5. Важливе значення у забезпеченні ефективності виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах має підвищення його якості. Аргументовано, що у вітчизняній практиці не вирішеним залишається питанням про високу бактеріальну забрудненість молока, велику кількість соматичних клітин (допустимо 800), низьку білковомолочність.

Встановлено, що молоко, яке за українськими стандартами віднесено до першого і другого ґатунків, стандартом ЄС визначається, як не придатне для використання. Лише молоко ґатунку екстра та вищого задовольняє вимоги європейських стандартів. Необхідно впорядкувати ідентифікацію всього поголів'я, тварини повинні мати ідентифікаційні номери, кількість тварин за документами реєстрації тварин у господарстві повинна збігатися з відомостями Єдиного державного реєстру тварин.

6. Одним із показників ефективності виробництва молока є продуктивність корів. У 2020 р. середній надій молока від корови в Україні становив 6689 кг, що на 541 кг більше порівняно з відповідним періодом попереднього року. Розраховано, що у господарствах із продуктивністю корів до 3000 кг виробництва молока збиткове; у 202 підприємствах високий рівень річної продуктивності корів, що забезпечено використанням інноваційних технологій та наявністю генетичного потенціалу тварин.

У структурі собівартості в 2020 р. витрати на корми становили 53,7 %, що доводить їх важливість у формуванні собівартості виробництва молока. Так, у 2019 р. 330 сільськогосподарських підприємств, маючи низький рівень витрат на корми в розрахунку на 1 голову, забезпечують, а 324 господарства, незважаючи на високі концентрацію корів та рівень закупівельних цін на молоко, не забезпечують достатньої прибутковості. З метою оптимізації витрат на виробництво молока необхідно налагодити відповідно деталізований облік витрат на виробництво кормів, при визначенні витрат на корми слід розділяти їх на грубі та концентровані, оскільки формування цін на них різне.

7. Встановлено, що державна підтримка розвитку молочного скотарства здійснювалась у 2016–2020 рр. на основі таких інструментів: виплата 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.); часткова компенсація вартості будівництва та реконструкції тваринницьких ферм і комплексів, доїльних залів, які мають за мету стабілізувати й нарощувати поголів'я корів, виробництво молока високої якості та збільшення його обсягів.

За період дослідження виявлено надання не в повному обсязі державної підтримки внаслідок обмеженості видатків, не повного подання пакета документів сільгосптоваровиробника, порушення після прийняття рішення (до прикладу, невідповідність чисельності поголів'я, відображеного у документах, і реальних умовах) тощо.

8. З метою імплементації нового стандарту з якості необхідно реалізувати наступні заходи: удосконалення технології утримання тварин; перехід на машинне доїння корів; належне ведення ветеринарного контролю; первинна обробка молока із використанням спеціального обладнання – очисників-охолоджувачів. Обґрунтовано напрями посилення позитивних тенденцій у розвитку галузі молочного скотарства на основі удосконалення нормативно-правового регулювання молочного скотарства та суміжних галузей, інструментів державної підтримки.

9. Доведено, що існує потреба у розробленні 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, які мають на це право відповідно до чинного законодавства.



## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОЛОЧНОГО СКОТАРСТВА У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

#### 3.1. Обґрунтування напрямів стратегічного розвитку молочного скотарства

Стратегічне планування являє собою процес обґрунтування та вибору стратегічних пріоритетів і напрямів стійкого й ефективного розвитку економічних систем на макро- та макрорівнях. Таке планування передбачає єдність соціальних, економічних, науково-технічних, екологічних та інституціональних чинників та умов, розроблення на цій основі управлінських рішень та визначення механізмів їх реалізації, що забезпечать підвищення конкурентоспроможності молочного скотарства та її адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища.

Систему стратегічного планування розвитку молочного скотарства необхідно формувати з урахуванням таких важливих принципів: єдності та цілісності; внутрішньої збалансованості; результативності та ефективності функціонування; самостійності вибору шляхів вирішення завдань; відповідальності учасників процесу стратегічного планування; прозорості; достовірності й реалістичності; фінансового забезпечення.

Стратегічне планування розвитку галузі молочного скотарства має спиратися на результати аналізу галузі з метою виявлення загроз і можливостей, наявних виробничих ресурсів, освоєних технологій. Результати проведеного аналізу розвитку молочного скотарства підтверджують, що на сьогодні можливості для збільшення обсягів виробництва молока в сільськогосподарських підприємств вкрай обмежені. Основними проблемами є: низький рівень технічного і технологічного оснащення, нераціональне використання кормів, низька продуктивність корів, а також недостатня мотивація сільгосптоваровиробників. Спостерігаються тенденції до зниження поголів'я тварин. Більшість сільськогосподарських товаровиробників не

відшкодовують витрати на виробництво молока, адже й досі чітко не налагоджено механізм його державної підтримки. Система субсидування молочної галузі постійно зазнає змін, що не сприяє планомірному розвитку виробників молока, формуванню зрозумілої, стабільної та прозорої політики держави, підвищення ефективності, якості й обсягів виробництва молока. При цьому рівень споживання молока населенням залишається нижче від рекомендованих медичних норм [123].

Відповідно постає завдання щодо розробки економічних стимулів розвитку молочного скотарства в господарствах корпоративного сектору аграрної економіки у найближчій перспективі з метою забезпечення населення та підприємств харчової промисловості молоком.

Особливостями сучасного розвитку молочного скотарства повинні стати: використання порід тварин як вітчизняної, так і іноземної селекції, висока продуктивність тварин, новітні способи і прийоми вирощування та відгодівлі, з раціональним використанням наявного тваринного ресурсу для досягнення високої стабільності виробництва; зміцнення та оновлення матеріально-технічної бази селекційних центрів з вирощування племінного поголів'я великої рогатої худоби; зміцнення та оновлення матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств, що займаються вирощуванням великої рогатої худоби шляхом залучення інвестицій для технічного оснащення сучасною сільськогосподарською технікою і обладнанням; ведення належного контролю якості шляхом впровадження сертифікації всіх ланок технологій вирощування великої рогатої худоби та виробництва молока, перероблення і логістики за стандартами НАССР та ISO, дасть змогу експортувати молочну продукцію [124].

З метою обґрунтування стратегічних інструментів та впровадження заходів розвитку молочного скотарства, розробки напрямів державної та регіональної підтримки виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах, проведемо розрахунок прогнозних значень поголів'я корів в ОСГ та господарствах корпоративного сектору з урахуванням існуючих тенденцій.

Одним із найпоширеніших методів прогнозування є побудова ліній тренда засобами MS Excel на основі точкової діаграми за фактичними даними минулих періодів. MS Excel пропонує різноманітні типи апроксимуючої залежності: лінійна,

логарифмічна, поліноміальна, степенева, експонентна, лінійна фільтрація. Вибір моделі для прогнозу залежить від його достовірності.

Для визначення достовірності прогнозу можна використати значення похибки апроксимації ( $R^2$ ). Чим ближче значення ( $R^2$ ) до одиниці, тим точніше обрана модель відображає тенденцію розвитку, тобто, тим більше довіри результатам прогнозування. Прогнозні розрахунки чисельності поголів'я корів до 2030 р. у господарствах населення представлено на рис. 3.1.

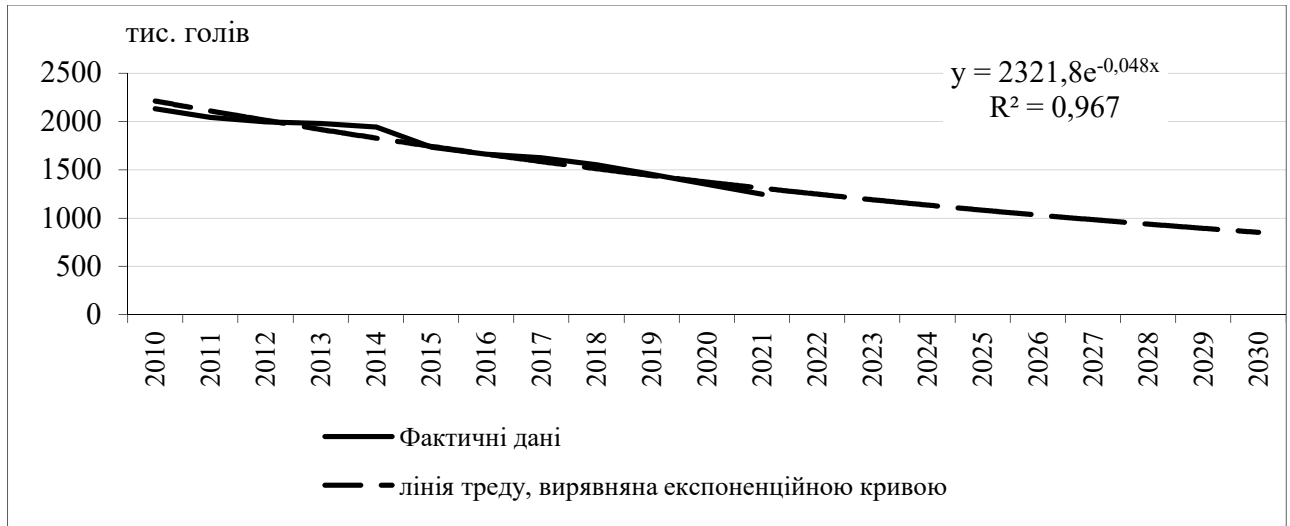


Рис. 3.1. Динаміка прогнозного значення кількості поголів'я корів у господарствах населення з використанням лінії тренду, тис. голів

Джерело: розраховано та побудовано автором.

Наведені дані рис. 3.1 свідчать, що в особистих селянських господарствах у періоді до 2030 р. буде зменшуватиметься поголів'я корів через подальше погіршення соціально-економічної ситуації в сільській місцевості. Крім того, виробництво молока в особистих селянських господарствах зі збереженням у них переважно натурального екстенсивного господарювання, що базується на ручній праці, за відсутності можливості застосування передових інтенсивних технологій та внаслідок складнощів у реалізації виробленої продукції, не буде перспективним з огляду на низький рівень конкурентоспроможності порівняно з сільськогосподарськими підприємствами й іноземними товаровиробниками.

Проведемо розрахунок прогнозних значень поголів'я корів у сільськогосподарських підприємствах з різною їх чисельністю. Так, у господарствах корпоративного сектору, що утримують до 50 голів і 50–99 голів, буде спостерігатися щорічний спад на рівні 8,01–8,07 %, що в кінцевому результаті призведе до припинення

виробництва молока у цих групах господарств (рис. 3.2). Зазначимо, що цей тип виробництва характерний для фермерських господарств, частка у виробництві тваринницької продукції яких становила в 2020 р. менше 1%, вони потребують тривалого часу для будівництва нових фермських приміщень промислового типу, технологічного їх оснащення та значних інвестиційних ресурсів.

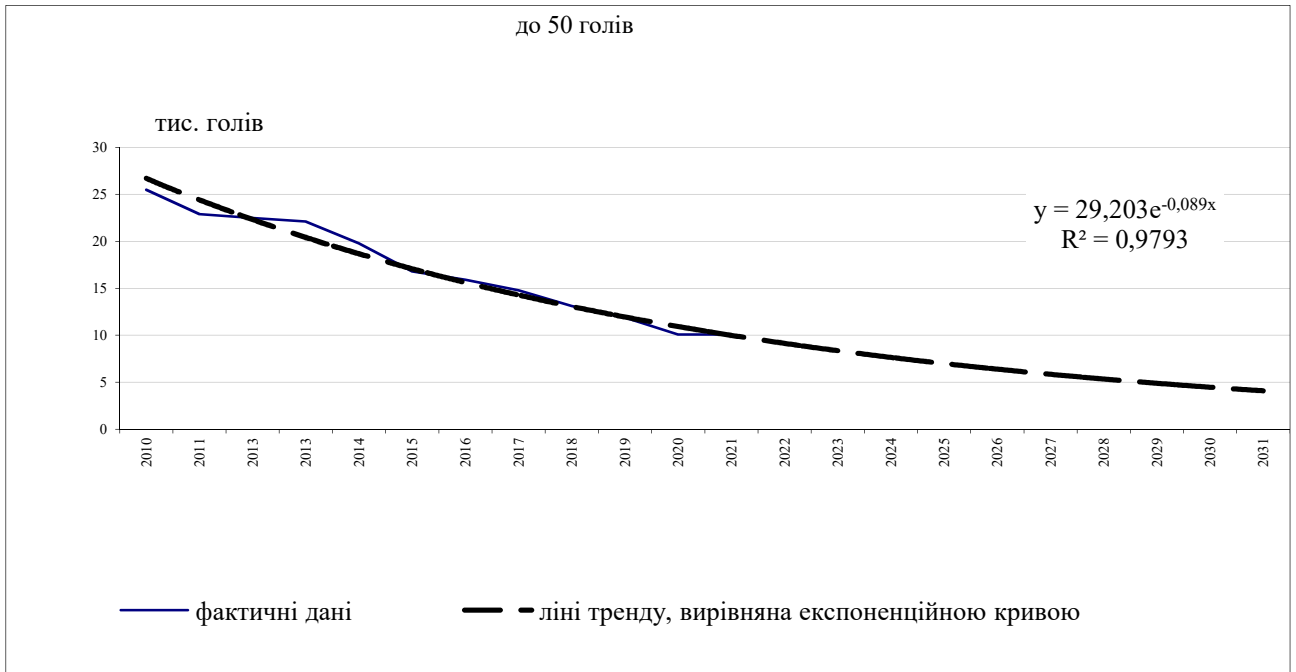


Рис. 3.2. Динаміка прогнозованої кількості поголів'я корів у сільськогосподарських підприємствах із поголів'ям до 50 голів, тис. голів

Джерело: розраховано та побудовано автором.

За нашими розрахунками встановлено, що спостерігатиметься зниження поголів'я корів у сільськогосподарських підприємствах з поголів'ям 100–499 і 500–999 голів, що викликано в першу чергу низькою ефективністю виробництва. Вважаємо, що більшість суб'єктів господарювання у сфері агробізнесу із поголів'ям 100–499 і 500–999 корів будуть поступово диверсифікувати свою виробничо-господарську діяльність, яка передбачає відмову від ведення молочного скотарства або об'єднання з іншими сільськогосподарськими підприємствами. Відповідно вони стануть висококонцентрованими високоспеціалізованими сільськогосподарськими підприємствами з виробництва молока і будуть входити до складу вертикально інтегрованих підприємницьких структур.

За результатами розрахунків згідно з існуючими тенденціями зміни поголів'я корів у господарствах корпоративного сектору аграрної економіки

можна зробити обґрунтований висновок про те, що буде спостерігатися позитивна тенденція до нарощення чисельності корів лише в сільськогосподарських підприємствах із чисельністю корів понад 1000 голів (рис. 3.3). Однак, слід зазначити про незначні темпи зростання, що викликано певною мірою ризикованістю реалізації бізнес-проектів у молочному скотарстві.

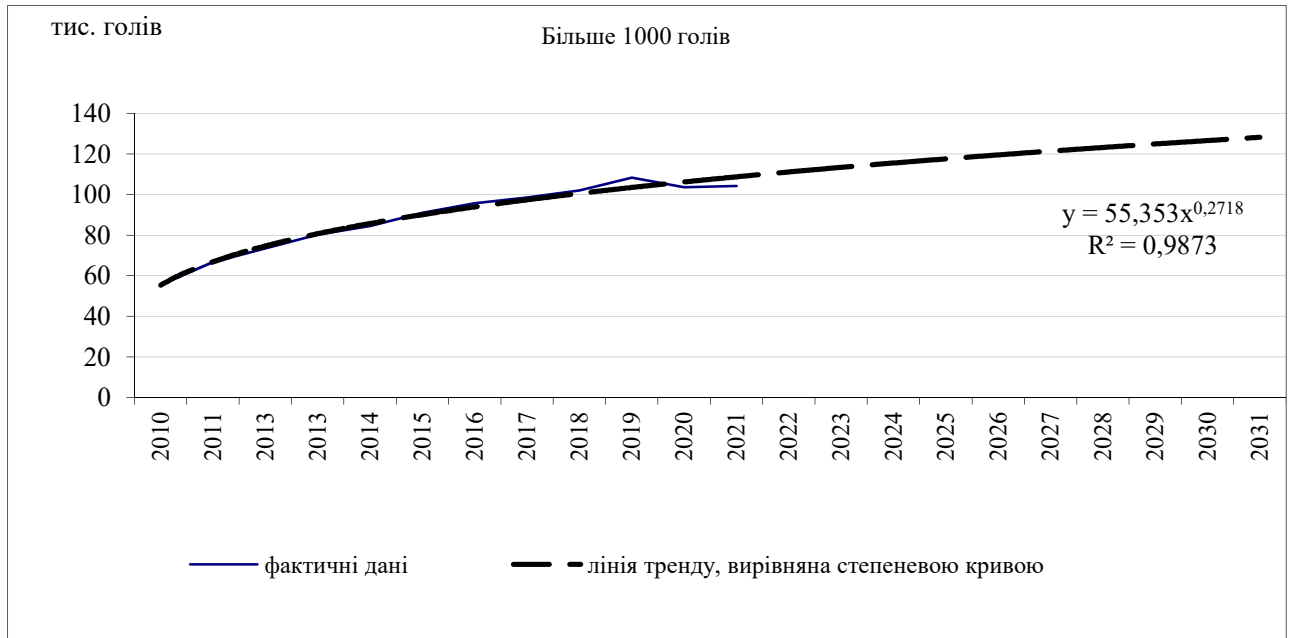


Рис. 3.3. Динаміка прогнозованої кількості поголів'я корів у сільськогосподарських підприємствах із поголів'ям понад 1000 голів, тис. голів

Джерело: розраховано та побудовано автором.

Отже, у молочному скотарстві країни стратегічним напрямом повинен стати розвиток великих інвестиційно привабливих промислових підприємств, які можуть забезпечити умови для досягнення високої продуктивності тварин і конкурентоспроможність виробництва з одночасним державним стимулюванням кооперативної форми виробництва фермерськими і особистими селянськими господарствами. За такого підходу створюється можливість вирішення таких актуальних проблем, як підвищення ефективності виробництва та якості продукції в дрібнотоварному секторі, зайнятості сільського населення та вирішення соціальних питань.

Вважаємо, що розвиток кооперації в молочному скотарстві вбачається як найбільш прийнятний на перспективу до 2030 року і можливий на основі реалізації концептуальних засад зонального розвитку підгалузей тваринництва із використанням основних принципів агрологістики, стабільної державної підтримки

у розв'язанні пріоритетних завдань за прикладом західних країн, обґрунтування необхідності однакових економічних умов для всіх учасників аграрного ринку.

З метою розробки ефективних заходів адресної державної та регіональної підтримки запропоновано нами два варіанти можливих подій розвитку молочного скотарства корпоративного сектору аграрної економіки – песимістичний, що передбачає збільшення поголів'я корів тільки у високотоварних сільськогосподарських підприємствах (понад 1000 голів) та оптимістичний – нарощення валового виробництва шляхом підвищення продуктивності сільськогосподарських тварин.

За результатами проведених досліджень, позитивна тенденція нарощення поголів'я у високотоварних сільськогосподарських підприємствах не компенсує зниження в інших групах сільськогосподарських підприємств – виробників молока, що в кінцевому результаті призведе до загального зниження корів у корпоративному секторі аграрної економіки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Прогноз поголів'я корів (на початок року) у підприємств  
по групах за кількістю корів, тис. голів (песимістичний варіант)**

Кількість корів	Рік							2031 р., % до	
	2022	2025	2026	2027	2029	2030	2031	2022 р.	2030 р.
до 50 голів	9,1	7,0	6,4	5,8	4,9	4,5	4,1	45,1	91,1
50 – 99	15,8	12,2	11,2	10,3	8,7	8,0	7,3	46,2	91,3
100 – 499	170,1	142,6	134,4	126,8	112,7	106,3	100,2	58,9	94,3
500 – 999	112,5	104,1	101,5	98,9	93,9	91,6	89,2	79,3	97,4
більше 1000	111,2	117,6	119,6	121,4	125,0	126,6	128,2	115,3	101,3
Усього	418,6	383,5	373,1	363,2	345,2	336,9	329,1	78,6	97,7

*Джерело:* розрахунки автора.

Розвиток подібного сценарію може негативно вплинути й на екологічний стан сільських територій, на яких розташовані комплекси з товарного виробництва молока. Крім того, використання методу «турбо-корова» може суперечити законодавству ЄС щодо гуманного поводження з тваринами, що суттєво обмежить доступ вітчизняної молокопродукції на європейські ринки.

Як свідчать результати досліджень, за песимістичним сценарієм в Україні буде проявлятися негативна тенденція щодо зниження поголів'я корів в основних категоріях сільськогосподарських товаровиробників – сільськогосподарських підприємствах і господарствах населення (дод. Б.4).

На основі проведених розрахунків у додатку Б.4 можна зробити висновок про те, що за період прогнозування зростатиме продуктивність корів з використанням інноваційних технологій у виробництві. Проте навіть вищезазначені позитивні зміни не вплинули на зміну негативної динаміки валового виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах та особистих селянських господарствах.

Незважаючи на суттєве зниження чисельності населення України, протягом прогнозного періоду буде спостерігатися дефіцит молока на внутрішньому ринку, що спричинить до наявності додаткової кількості корів. Так, за нашими розрахунками, щоб задовольнити потребу населення в молоці та молокопродуктах, вітчизняним сільськогосподарським товаровиробникам потрібно наростити майже вдвічі поголів'я корів у всіх категоріях сільськогосподарських товаровиробників (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Динаміка прогнозного поголів'я корів в основних групах  
сільськогосподарських підприємств – виробників молока, тис. голів**

Кількість корів	Рік						2031 р., % до	
	2022	2025	2026	2027	2030	2031	2022 р.	2030 р.
до 50 голів	9,1	7,0	6,4	5,8	4,5	4,1	45,1	91,1
50 – 99	15,8	12,2	11,2	10,3	8,0	7,3	46,2	91,3
100 – 499	170,1	142,6	134,4	126,8	106,3	100,2	58,9	94,3
500 – 999	120,8	118,2	117,4	116,7	114,8	114,3	94,6	99,6
більше 1000	123,2	144,7	152,6	161,0	189,0	199,4	161,9	105,5
Усього	439,0	424,6	422,1	420,6	422,6	425,3	96,9	96,9

*Джерело:* розрахунки автора.

Як свідчать розраховані дані в табл. 3.2, буде спостерігатися зниження поголів'я корів у всіх основних групах господарств корпоративного сектору аграрної економіки, за винятком суб'єктів господарювання з поголів'ям понад 1000 корів, які за рахунок реалізації інвестиційних проєктів змогли створити потужні промислові комплекси з виробництва молока. Вважаємо, що буде вірогідним прояв позитивної тенденції до їх нарощення шляхом залучення фінансових ресурсів приватних інвесторів, які працюють в основному у сфері молокопереробки.

За результатами проведених досліджень, за оптимістичним сценарієм розвитку молочного скотарства корпоративного сектору аграрної економіки буде спостерігатися негативна тенденція до зниження виробництва молока (дод.Б.5).

Соціально-демографічні процеси негативно впливають на чисельність постійного населення, яке проживає в Україні, що призводить до суттєвого його скорочення. Проте ця обставина істотно не впливає на вирішення проблеми дефіциту молока, який, за нашими розрахунками, в 2030 р. буде становити 6,1 млн т. Так, з урахуванням розрахункової продуктивності сільськогосподарських тварин обчислено величину додаткової потреби корів у розмірі 877 тис. голів станом на кінець 2030 року.

Досвід пострадянських країн свідчить, що основним джерелом відтворення поголів'я сільськогосподарських тварин був імпорту племінних ресурсів. При цьому значна частка їх вартості фінансувалося за рахунок коштів державного бюджету. В Україні придбання імпортованих сільськогосподарських тварин господарствами корпоративного сектору аграрної економіки здійснюється за власні кошти, що негативно позначається на обсягах імпорту (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

#### Динаміка імпорту племінної великої рогатої худоби в Україну

Показник	Рік					2020 р., % до	
	2010	2015	2018	2019	2020	2010 р.	2019 р.
ВРХ: чистопородні племінні тварини, голів	1456	555	2120	3087	5286	363,0	171,2
Вартість, тис. дол. США	3364	1834	4940	6762	10121	300,9	149,7
Вартість 1 голови, дол. США	2310	3305	2330	2191	1915	82,9	87,4
чистопородні нетелі до першого отелення	1446	484	2106	3085	3535	244,5	114,6
Вартість, тис. дол. США	3311	1679	4817	6758	7507	226,7	111,1
Вартість 1 голови, дол. США	2290	3468	2287	2191	2124	92,8	96,9

Джерело: розрахунки автора.

Наведені розрахунки в табл. 3.5 свідчать, що обсяг імпорту чистопородної великої рогатої худоби протягом 2010–2020 рр. зріс у 3,6 рази, в тому числі чистопородних нетелей у 2,4 рази. Проте цей обсяг імпорту не покриває потребу в коровах в основних категоріях сільськогосподарських товаровиробників.

У зв'язку із цим важливо проаналізувати та впровадити кращі практики щодо управління молочним виробництвом, а також поглиблення кооперації та інтеграції. Невипадково кооперативи є домінуючими суб'єктами в ланцюжку «виробництво – переробка – реалізація» в Європі й активно розвиваються в Китаї. Їх кількість за останні десятиліття зросла в геометричній прогресії [125].



У своїх дослідженнях вчені наводять беззаперечні докази того, що основними перевагами кооперації є спільна стійкість, зміцнення ринкової позиції малих виробників молока, скоординована діяльність і прийняття узгоджених рішень, скорочення негативних наслідків ринкових і природних ризиків, поліпшення інформаційних комунікацій, справедливий розподіл вигід між членами молочного кооперативу [126]. Водночас кооперативи, охоплюючи всю або значну частину ланцюжка створення доданої вартості, забезпечують зниження сукупних витрат і підвищення прибутковості всіх членів кооперативу. Так, компанія Yingxiang Weiye провела стратегічне планування власного ланцюжка поставок на основі стратегії «Створіть повний цикл від ферми до обіднього столу, виробіть здорову їжу для людства» й інвестувала значні кошти в реалізації своєї практики. Результатом стало одержання високої доданої вартості, а загальна рентабельність становила 35% [127].

З метою виявлення специфічних особливостей розвитку кооперативів і проблем, що перешкоджають їх розвитку, а також визначення можливих напрямків державної їх підтримки, було проведено нами анкетування 538 членів кооперативних підприємств Київської, Вінницької, Хмельницької та Львівської областей. Як показало дослідження, на думку 93% респондентів, розширенню масштабів діяльності кооперативів перешкоджає відсутність достатніх фінансових ресурсів, 62% респондентів наголосили на двох суттєвих проблемах: низький рівень забезпеченості пально-мастильними матеріалами, насінням і кормами, а також високі ставки по кредитах, 30% респондентів вказали на диспаритет цін на промислові ресурси і продукцію сільського господарства.

У цілому система розвитку кооперації повинна бути багаторівнева і сформована за схемою «область – район – об'єднана територіальна громада». Управління розвитком кооперованих форм господарювання на рівні об'єднаних територіальних громад повинні здійснювати відповідні координаційні центри. Основними завданнями таких центрів повинні стати: консультаційна допомога кооперованим підприємствам у підготовці їхніх бізнес-планів та інвестиційних проєктів; допомога в отриманні кредитів, методичний супровід учасників проєктів; моніторинг виконання планових показників проєктів і бізнес-планів підприємств кооперованих форм господарювання.

Такі координаційні центри розвитку кооперації мають бути створені в кожному районі, які очолюватимуть заступники голів районної ради. У сільських ОТГ повинні бути визначені відповідальні координатори по роботі з населенням, пошуку ініціативних людей, здатних створити кооператив і забезпечити його розвиток. Очевидно, що методичну основу консультаційної допомоги кооперативам та фінансову їх підтримку забезпечують створені в області відповідні інституції. Основна мета Центру розвитку кооперативів (ЦРК) – надання допомоги створюваним і чинним кооперативам, координаційним центрам районів, головам сільських поселень, а також навчання молоді основам кооперації та профорієнтація учнів.

Очевидно, що виробництво молока є базовою складовою молочного підкомплексу з низкою специфічних рис. Так, молоко і продукти його переробки мають невеликий термін зберігання, отже, реалізація їх повинна здійснюватися в стислі терміни. Тому настає необхідність налагодження стійких зв'язків між сільгоспвиробниками, молокопереробними та торговими підприємствами для їх пропорційного розвитку. У разі самостійної реалізації молока суб'єкти господарювання стикаються з потребою наявності спеціалізованого транспорту, організації власних торгових точок, залучення продавців, що вимагає значних фінансових вкладень. З іншого боку, обмежені терміни збуту молока і молокопродуктів сприяють збільшенню обіговості фінансових ресурсів у підприємствах, що вигідно відрізняє дану сферу діяльності від інших [128].

Специфіка молочної кооперації виявляє себе і в економії за рахунок ефекту масштабу. При цьому індивідуальні виробники молока не втрачають свою самостійність, діють як окремі виробничі одиниці, зберігаючи за собою всі управлінські функції. У висококонцентрованих сільськогосподарських підприємствах при збільшенні обсягів виробництва молока знижується ефективність управління та рівень контролю. Пояснюється це тим, що на відміну від європейських країн в Україні концентрація сільгоспвиробництва не супроводжується процесами розвитку технологій виробництва та управління. Такий стан справ зумовлений відсутністю системи інформаційного забезпечення, об'єктивних даних про порівняльну ефективність різних форм управління стосовно до конкретних умов виробництва; низьким рівнем забезпеченості кваліфікованими

управлінськими кадрами підприємств корпоративного сектору аграрної економіки. Кооперація може стати ланкою, яка виконуватиме перелічені вище функції.

Переробні підприємства також можуть бути включені до кооперативної структури як члени кооперативів або ж як партнери. Сезонний характер виробництва молока-сировини визначає нерівномірність його надходження на молокопереробні підприємства [129]. Окрім того, переважання серед постачальників сировини мікро- і малих сільськогосподарських підприємств змушує окремих переробників авансувати їх для закупівлі пально-мастильних матеріалів та кормів у рахунок одержаної в майбутньому продукції, відкривати пункти прийому сировини і самостійно організувати її транспортування. Як наслідок таких дій значно збільшується собівартість готової продукції. Крім того, переробні підприємства повинні постійно мати оперативні дані про постачальників, обсяги виробленої сировини й готової продукції; відстежувати терміни зберігання сировини та продукції; своєчасно забезпечувати молоком і молочною продукцією роздрібні торгові мережі. Переробники постійно контролюють наявність обігових коштів для своєчасної закупівлі молока-сировини. Тому співпраця переробних підприємств з кооперативами представляється необхідним і повинна формуватися на принципі взаємовигідності.

Нами систематизовано найбільш суттєві особливості молочної кооперації відповідно до етапів процесу виробництва, переробки та реалізації молока і продукції з нього (дод. В.1).

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок про те, що розвиток кооперації в молочному скотарстві неможливий без урахування комплексу необхідних умов, які характеризують виробництво, переробку і реалізацію молока. Однак розвиток кооперації у молочному скотарстві сприятиме зниженню транзакційних втрат молока-сировини; посиленню конкурентних переваг сільських товаровиробників; ефективному використанню ресурсних можливостей; раціоналізації системи збуту; налагодженню жорсткого контролю за якістю молочної сировини і готової продукції; підвищенню інвестиційної привабливості галузі та ін. Кооперація здатна всебічно використовувати потенціал сільськогосподарських товаровиробників і забезпечити стабільну сировинну базу для молокопереробних підприємств [130].

Вважаємо, що об'єднання виробників молока в кооперативи є складним процесом, який характеризується низькою активністю потенційних його учасників, оскільки вони відчувають недовіру до нього, мають негативний досвід участі в колективних господарствах, не бажають нести фінансові ризики, а також вимагають гарантій збереження вкладених коштів в умовах утрудненого отримання позикових коштів.

Форми державної підтримки на кожному етапі життєвого циклу сільськогосподарського кооперативу нами розроблені з урахуванням труднощів, із якими стикається кооператив відповідно до цілей функціонування на кожному з етапів. Так, етап життєвого циклу кооперативу «Створення» характеризується труднощами щодо формування стартового капіталу і пайових внесків, які вносяться в кооперативи наступного рівня, залучення значних фінансових ресурсів, формування матеріально-технічної бази, інформаційного забезпечення діяльності, низької кваліфікації кооператорів і найманих працівників. Крім того, неврегульованим залишається питання розрахунку тарифних ставок на послуги, що надаються членам кооперативу та стороннім контрагентам.

Відповідно до цього необхідно реалізувати наступні заходи державної підтримки: виділення субсидій і грантів на формування стартового капіталу і матеріально-технічної бази; субсидування пайових внесків, внесених у кооперативи наступного рівня; спрощення механізму передачі соціально-культурних об'єктів з ОТГ обслуговуючим кооперативам; пріоритетне розміщення місцевого та державного замовлення в кооперативах; субсидування витрат на проведення семінарів та видання літератури з питань розвитку системи кооперативів на селі; виділення бюджетних місць освітнім установам для підготовки фахівців з реалізації кооперативних програм.

На етапі життєвого циклу «Зростання» не вирішена проблема залучення значних фінансових ресурсів, а також питання розвитку матеріально-технічної бази кооперативу й підвищення кваліфікації кадрів. Разом із тим кооперативу необхідно конкурувати з бізнес-організаціями, що обслуговують сільські території. Для цього конче потрібні такі форми державної підтримки: субсидування процентної ставки при отриманні кредитів і позик до рівня її конкурентоспроможності з учасниками Світової організації торгівлі; передбачення пріоритетного розміщення державного

та локальних замовлень на поставку продукції кооперативами; розміщення державного замовлення на обслуговування кооперативами таких суб'єктів, як дитячі садки, школи, адміністративні будівлі та ін.; субсидування діяльності інформаційно-консультаційних кооперативів та інших інфраструктурних організацій; малих форм господарювання через кооперативи; виділення бюджетних місць освітнім установам для підготовки фахівців за освітніми програмами з розвитку сільської кооперації.

Державна підтримка на етапі «Зрілість» повинна здійснюватися на принципах приватно-державного партнерства, тобто на даному етапі кооперативи перебирають на себе частину державних соціально-економічних функцій з компенсацією витрат за рахунок бюджету відповідного рівня.

Етап занепаду в життєвому циклі кооперативу не розглядається, тому що складно уніфікувати необхідні форми державної підтримки. Розміри державної підтримки повинні визначатись індивідуально з урахуванням територіального розташування, матеріально-технічної бази й інших особливостей конкретного кооперативу.

Подальша інтеграція молочарських кооперативів за принципом створення структур мережевого типу, без суттєвої державної підтримки та підвищення ефективності та стійкості їх функціонування, в умовах глобальних викликів і загроз неможлива. Як свідчить зарубіжний та вітчизняний досвід формування інтегрованих холдингових структур у молочному скотарстві, досить ефективною формою організації виробництва є вертикально інтегровані структури. Ці структури забезпечують найбільший приріст виробництва молока-сировини високої якості, фінансово стійкі, забезпечують капіталізацію прибутку. При цьому метою інвестора є забезпечення замкнутого циклу: виробництво первинної сільськогосподарської продукції (молока); виробництво продуктів харчування з власної сировини (молочної продукції); продаж її через оптову та роздрібну торговельну мережу; виробництво первинної сільськогосподарської продукції за рахунок обігових коштів, отриманих в результаті реалізації збуту продукції.

Реалізація зазначених вище бізнес-процесів можлива тільки за умови впровадження прогресивної технології, наявності високопродуктивних сільськогосподарських машин і устаткування з одночасним розширенням

каналів реалізації продукції. Поширеним прецедентом формування та розвитку вертикально інтегрованих структур є придбання переробними підприємствами сільськогосподарських підприємств, які, як правило, знаходяться в кризовому фінансовому стані. Економічний інтерес підприємства-інтегратора при цьому очевидний. Основними причинами розвитку вертикальної інтеграції в молочному скотарстві можна назвати такі: інвестування промислового і торгового капіталу з метою диверсифікації бізнесу з метою ефективної капіталізації прибутку, авансованого в аграрний сектор; розвиток прогресивних форм агробізнесу сільськогосподарськими підприємствами, вибудовування ланцюжка корпоративної ефективності; заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства-інтегратора за рахунок досягнення ефекту масштабу; переділ власності через отримання контролю над сировинними базами виробництва молока і молочної продукції [131].

Отже, однією з ефективних форм міжгалузевої інтеграції є вертикально інтегровані структури, які об'єднують виробництво, переробку, а також оптову й роздрібну реалізацію продуктів харчування та сільськогосподарської продукції. Досягнення основної мети цих структур можливо, на нашу думку, через саморозвиток їхніх учасників, що пояснюється наступним. Так, основною метою вертикальної інтеграції є отримання максимального прибутку, підвищення порогу рентабельності, прискорення оборотності, а також вирішення таких економічних завдань. Водночас цього неможливо досягти лише жорсткою централізацією організаційних, виробничих, управлінських та економічних функцій. Досвід господарювання вітчизняних інтегрованих структур, дає підстави для висновку, що економічно сталий розвиток інтеграції, як форми організації виробництва, можливий лише при досягненні достатнього рівня саморозвитку кожного учасника інтегрованої структури [132].

Розвиток агрохолдингів дозволяє використовувати конкурентні переваги спеціалізованого виробництва, сприяє підвищенню ефективності залучення матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також генетичного потенціалу тварин, підвищує економічну безпеку сільськогосподарського виробництва, дає можливість реалізовувати капіталомісткі інвестиційні проекти (особливо в молочному скотарстві) з тривалим терміном окупності. Основні економічні

переваги вертикально інтегрованих структур в молочному скотарстві відображено в дод. В.2.

Розвиток вертикально інтегрованих структур зумовлює управлінські, фінансово-економічні та соціальні зміни, оскільки змінюються власники майнового комплексу, контрагенти, форма власності, канали реалізації продукції, тобто весь організаційно-економічний механізм вертикально інтегрованої структури. Це визначає необхідність пошуку прогресивних бізнес-ідей та розробку більш ефективних заходів, а головне – інструментів стратегічного управління вертикально інтегрованою структурою. У зв'язку з цим основними напрямками ефективного розвитку вертикальної інтеграції є такі: визначення стратегії розвитку (рівень інтеграції, продуктивний ряд, кількість переділів сільськогосподарської продукції, оптимальне поєднання господарської діяльності бізнес-одиниць агрохолдингу); формування складу основного і обігового капіталу, а також джерел фінансування; вдосконалення технології, агротехніки, автоматизація не тільки управлінської, а й усієї господарської діяльності [133]. Стратегічний план розвитку передбачає розробку місії, мети, завдань, загальних для всієї вертикально інтегрованої структури, а також завдань, характерних для агрохолдингів, а саме: придбання у власність активів, у тому числі земельних ресурсів; досягнення високого рівня мотивації господарюючих суб'єктів-учасників вертикальної інтеграції; встановлення комунікаційної взаємодії із зовнішнім середовищем; оптимізація логістичних функцій агрохолдингу; отримання державної підтримки за всіма можливими напрямками державного і регіонального фінансування відповідно до законодавства України.

Вирішення означених завдань, з нашого погляду, можливо через структурування господарської діяльності агрохолдингу на бізнес-процеси. Таке управлінське рішення не виключає традиційного поділу на структурні підрозділи вертикально інтегрованої структури. При цьому бізнес-процеси охоплюють як зовнішнє, так і внутрішнє середовище агрохолдингу: кормовиробництво, годівля тварин, виробництво і реалізація молока і молочної продукції, а також планування, облік, контроль і аналіз господарської діяльності. Вертикально інтегрована структура за рахунок ефекту масштабу, в тому числі зниження трансакційних витрат, є спроможною підвищити конкурентоспроможність.

Однак лінійна модель управління може стати суттєвою перешкодою у досягненні оперативної реакції на динаміку зовнішніх і внутрішніх факторів за рахунок «відставання» управлінських рішень від реальної зміни бізнес-процесів.

Вважаємо, що в молочному скотарстві мають бути реалізовані тільки дві конкурентні стратегії – стратегія низьких витрат (лідерство в області витрат), метою якої є прагнення до отримання конкурентних переваг за рахунок ефекту масштабу і в кінцевому підсумку домінування на ринку, а також стратегія диференціації (стратегія відмінності), метою якої – отримання переваг за допомогою виробництва і реалізації молока і молочних продуктів з більш високим прибутком. При цьому агрохолдинги, які використовують обидві стратегії, виявляються більш конкурентоспроможними на ринку молока на відміну від конкурентів, які використовують тільки одну стратегію.

Пропонуємо для об'єднання переваг обох стратегій взяти за основу концепцію процесно-орієнтованого аналізу рентабельності, запропоновану Маршаллом. Концепція визначає ефективність агрохолдингу на основі порівняння величини доходів, що генеруються бізнес-процесами, і витрат, необхідних для їх здійснення. Це дозволяє в кінцевому підсумку визначити рентабельність кожного покупця, фокусуючись на клієнті як на точці перетину витрат і доходів. Позначивши покупця як одиницю аналізу або центр прибутку, технічно можливо, з одного боку, встановити зв'язок між процесом і його собівартістю (у тому числі трансакційні витрати), а з іншого – між доходами і рентабельністю. Виділення бізнес-процесів (виробництво і переробка сільськогосподарської продукції, планування діяльності, впровадження нових технологій) хоча і не є антагоністом до традиційного структурування на підрозділи суб'єкта господарювання, однак, обов'язково передбачає виділення зовнішніх і внутрішніх споживачів.

Таким чином, обґрунтованим буде висновок про те, що для великих сільськогосподарських підприємств з виробництва молока державну підтримку доцільно спрямувати на збільшення поголів'я, підвищення продуктивності, модернізацію діючих й будівництво нових молочнотоварних ферм. Очевидно, що за такого підходу буде нарощено обсяги виробництва молока, відповідно зросте й чисельність працівників, зайнятих у галузі. Відомо, що на одне робоче місце у тваринництві створюється 9 суміжних робочих місць.



При формуванні системи державної підтримки виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах важливо враховувати її регулювальний вплив не тільки на підвищення продуктивності дійного стада і валового виробництва молока з метою продовольчого забезпечення населення, а й на досягнення ефективного рівня виробництва, який буде забезпечувати окупність всіх витрат на утримання корів. Нами розроблено концептуальний підхід до удосконалення державної підтримки виробництва молока в сільськогосподарських підприємств, положення якого спрямовані на створення сприятливих умов для підвищення конкурентоспроможності та стійкості молочного скотарства (дод. В.3): субсидування виробництва молока з урахуванням інфляції: органи влади в умовах нестабільної фінансової ситуації мають надавати субсидії в повному обсязі на початку року, що дозволить сільськогосподарським товаровиробникам отримати необхідне джерело поповнення обігових коштів або інвестицій для ведення поточної господарської діяльності та інвестиційного процесу; субсидування додаткових витрат на підвищення продуктивності корів: державі для виконання запланованих завдань щодо збільшення обсягів виробництва молока і підвищення його якості необхідно відшкодовувати господарствам корпоративного сектору аграрної економіки додаткові витрати, пов'язані з приростом продуктивності корів молочного напрямку; диференціація субсидій за рівнем окупності витрат на виробництво; врахування приросту рівня продуктивності при наданні державної підтримки; виділення субсидій під розроблений менеджментом сільськогосподарських підприємств бізнес-план і контроль за їх цільовим використанням: виплата державою субсидії повинна мати цільовий характер, надаватися під конкретні заходи з розвитку виробництва молока, а їх витрачання підлягатиме контролю державних органів.

Нами запропонована наступні види субсидій залежно від рівня забезпечення окупності витрат на виробництво молока в сільськогосподарських підприємствах з урахуванням рівня інфляції: компенсаційна субсидія – дозволяє здійснювати поточну діяльність сільськогосподарськими підприємствами і своєчасно поповнювати обігові кошти, забезпечуючи окупність витрат на виробництво молока на рівні 100% із урахуванням поточного рівня інфляції. Метою надання такої субсидії є збереження існуючого рівня виробництва молока й зайнятості

населення; субсидія розвитку – забезпечує розширене відтворення за рівня окупності витрат на виробництво молока до 130–140% із урахуванням інфляції, що дасть змогу забезпечити високу продуктивність молочного стада та впроваджувати інноваційні технології виробництва; інноваційна субсидія – дозволить сільськогосподарським підприємствам вийти на якісно новий рівень виробництва молока, забезпечити його переробку, побудувати нові виробничі потужності, запровадити новітні технології, оновити породний склад стада, отримати довгостроковий інвестиційний кредит. Розрахунок цієї субсидії має здійснюватися на основі нормативного рівня окупності витрат від 140% із урахуванням рівня інфляції.

Реалізація запропонованого концептуального підходу до розвитку державної підтримки виробництва молока дозволить підвищити ефективність функціонування господарств корпоративного сектору аграрної економіки і забезпечити сталий розвиток галузі в цілому.

Вважаємо, що на рівні ОТГ має діяти механізм грантової підтримки. На конкурсній основі доцільно проводити відбір програм розвитку молочного скотарства з метою надання державної підтримки господарюючим суб'єктам. При проведенні такого конкурсного відбору пропонується обрати такі критерії: відношення суми заявленої субсидії до обсягу приросту виробництва молока; виробництво молока на 1 грн інвестиційних витрат при виході на проектну потужність; інвестиційні витрати на створення 1 скотомісця; термін виходу на проектну потужність; собівартість виробництва 1 ц молока при виході на проектну потужність; рентабельність реалізації молока; трудомісткість виробництва 1 ц молока.

За кожним показником необхідно затверджувати шкалу оцінок і значення вагових коефіцієнтів, орієнтованих на реалізацію високотехнологічних інвестиційних проектів у галузі молочного скотарства, впровадження ресурсозберігаючих технологій виробництва молока. За окремими показниками доцільно встановлювати граничні значення, перевищення або недосягнення яких веде до автоматичного припинення надання субсидії на реалізацію проекту.

Пріоритетом запропонованого механізму державної підтримки молочного скотарства є субсидування інвестиційних витрат та інноваційно-орієнтованих

проектів, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності виробництва молока. Очевидно, що лише суттєвий розмір субсидії може стимулювати інвестиційну та інноваційну активність у галузі молочного скотарства, тому запропонований механізм державної підтримки повинен передбачати відшкодування з бюджету не менше 35% витрат на реалізацію програми при забезпеченні досягнення максимальних значень критеріїв відбору проекту.

Найвагомішим в удосконаленні механізмів державної підтримки має бути підвищення ефективності використання бюджетних коштів. Відповідно до запропонованої адресної диференційованої підтримки програм розвитку молочного скотарства показники результативності надання субсидії слід встановлювати індивідуально кожному одержувачу субсидії на основі заявлених показників проекту, поданого на отримання адресної субсидії як складової угоди на надання субсидії. Така угода повинна укладатися органом державної та місцевої влади, уповноваженим на надання субсидії та одержувачем державної підтримки. У разі недосягнення визначених в угоді показників розвитку молочного скотарства одержувач субсидії несе обумовлену в ній фінансову відповідальність. У межах угоди з отримувачем субсидії орган державної та місцевої влади, уповноважений на надання субсидії здійснює моніторинг реалізації програми, проводить перевірку щодо виконання програми розвитку молочного скотарства сільськогосподарським товаровиробником. Вважаємо, що впровадження запропонованих заходів дасть можливість стабілізувати і поступово нарощувати поголів'я корів, збільшити обсяги виробництва молока-сировини та забезпечити населення якісними, екологічно чистими молоком та молокопродукцією переважно за рахунок вітчизняного товаровиробника та значно збільшити експорт готової продукції.

Отже, система стратегічного розвитку молочного скотарства буде базуватися як на загальних, так і специфічних принципах, за індикативного характеру планових рішень, які розробляються органами державної та регіональної влади; з орієнтацією державної підтримки на сільськогосподарських підприємств, які мають можливість інвестувати в подальший розвиток виробництва та перевести його на інноваційну основу.

### **3.2. Розробка моделі стратегічного управління витратами в сільськогосподарських підприємствах з виробництва молока**

З метою здійснення стратегічного управління виробничими витратами сільськогосподарських підприємств цей важливий елемент менеджменту необхідно розглядати у вигляді моделі. Управління виробничими витратами є одним із найбільш важливих як стратегічних, так і тактичних завдань підприємства, вирішення яких забезпечує досягнення запланованих фінансово-господарських результатів діяльності, підвищення стійкості функціонування та конкуренто-спроможності. Очевидно, що оцінюючи рівень виробничих витрат у звітному періоді, у перспективних планах господарюючих суб'єктів вишукують резерви зниження поточних витрат і розробляються заходи щодо їх реалізації. Це забезпечує досягнення однієї з основних цілей функціонування багатьох сільськогосподарських підприємств – нарощувати прибуток від реалізації продукції.

Стратегічне управління виробничими витратами, як складова частина загального стратегічного управління підприємствам, спирається на результати стратегічного аналізу, який включає в себе виявлення особливостей внутрішнього середовища підприємства та впливу зовнішнього середовища господарюючого суб'єкта. Проведення стратегічного аналізу потребує формування необхідної інформаційної бази, дані якої залучають для здійснення стратегічного управління, розробки стратегії розвитку підприємства та прийняття необхідних стратегічних рішень.

Отже, основними характеристиками моделі стратегічного управління виробничими витратами сільськогосподарського підприємства слід виділити: етапність здійснення процесу; включення у загальний процес управління; встановлення впливу зовнішнього середовища господарюючого суб'єкта; визначення особливостей внутрішнього середовища; наявність зворотного зв'язку. У структурі моделі стратегічного управління виробничими витратами доцільно врахувати вищеперелічені характеристики. Тому процес стратегічного управління виробничими витратами можна подати у вигляді лінійної моделі зі зворотним зв'язком (дод. В.4).

Структура моделі стратегічного управління виробничими витратами сільськогосподарського підприємства включає в себе чотири основні етапи: стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища в аспекті оцінки основних умов формування величини собівартості (проведено в попередньому підрозділі дисертаційної роботи); стратегічне планування процесу управління виробничими витратами; реалізація функціональної стратегії управління ними; стратегічний контроль та внесення коригувальних змін у функціональну стратегію. Кожний наступний етап моделі стратегічного управління виробничими витратами використовує результати, одержані на попередньому етапі. Взаємозв'язок основних етапів моделі на схемі показано стрілками, пунктирними лініям – зворотній зв'язок. Наявність зворотного зв'язку забезпечує формування безперервного й динамічного процесу стратегічного управління виробничими витратами підприємства.

Оскільки перший етап нами проведено, то доцільно розглянути наступний, який передбачає проведення стратегічного планування процесу управління виробничими витратами. Цей етап передбачає визначення діапазону варіації поточного рівня витрат та їх поелементної структури, а також розробку або удосконалення функціональної стратегії управління з метою проведення стратегічного планування на основі нормативного методу здійснимо оцінку залежності продуктивності корів від величини виробничих витрат, зокрема витрат на корми, а також ціни від продуктивності.

Як свідчать одержані результати дослідження, простежується чітка залежність продуктивності корів від витрат на корми. Окрім того, виявлено залежність ціни від продуктивності. Так, зі збільшенням витрат підвищується продуктивність корів. Також зростає ціна, проте темп її підвищення не є стрімким і частково приріст виробництва не відшкодовується ціною, що призводить до зниження окупності витрат (рис. 3.4–3.6).

Нами поставлено завдання встановити, за якої продуктивності корів буде досягнуто найвищого рівня окупності виробничих витрат. Проведене групування за продуктивністю корів свідчать про певні зв'язки, вказані вище. Ці залежності є нелінійними й описуються поліноміальною кривою другою ступеня (параболою).

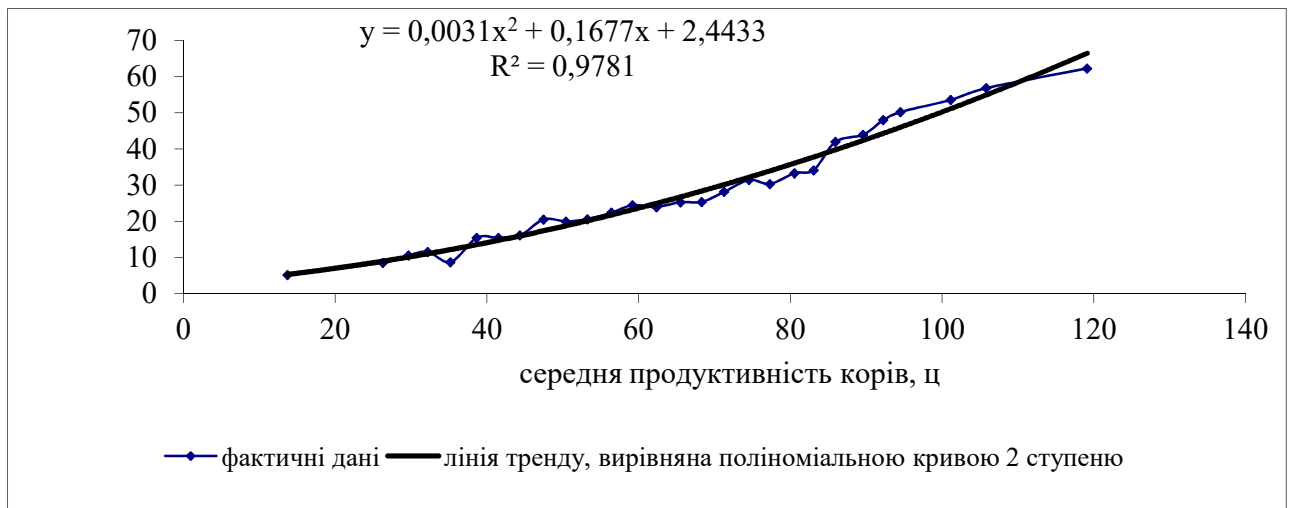


Рис. 3.4. Залежність між продуктивністю корів та витратами на корми на 1 корову

Джерело: розраховано та побудовано автором.

Одержано рівняння залежності:  $y = 0,0031x^2 + 0,1677x + 2,4433.$  (3.1)

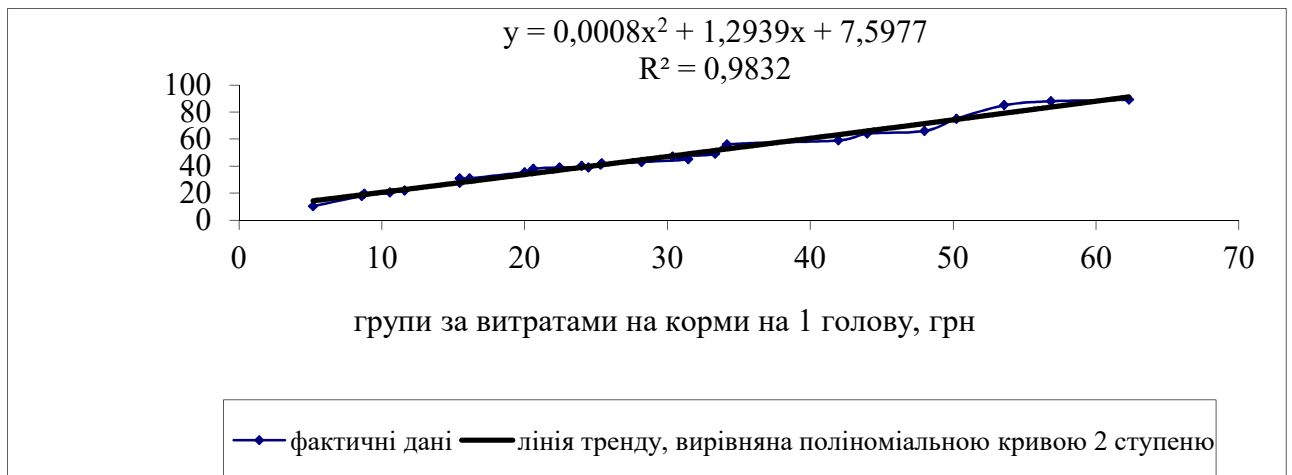


Рис. 3.5. Залежність між та витратами на корми та виробничими витратами на 1 корову

Джерело: розраховано та побудовано автором.

Одержано рівняння залежності:  $y = 0,0008x^2 + 1,2939x + 7,5977.$  (3.2)

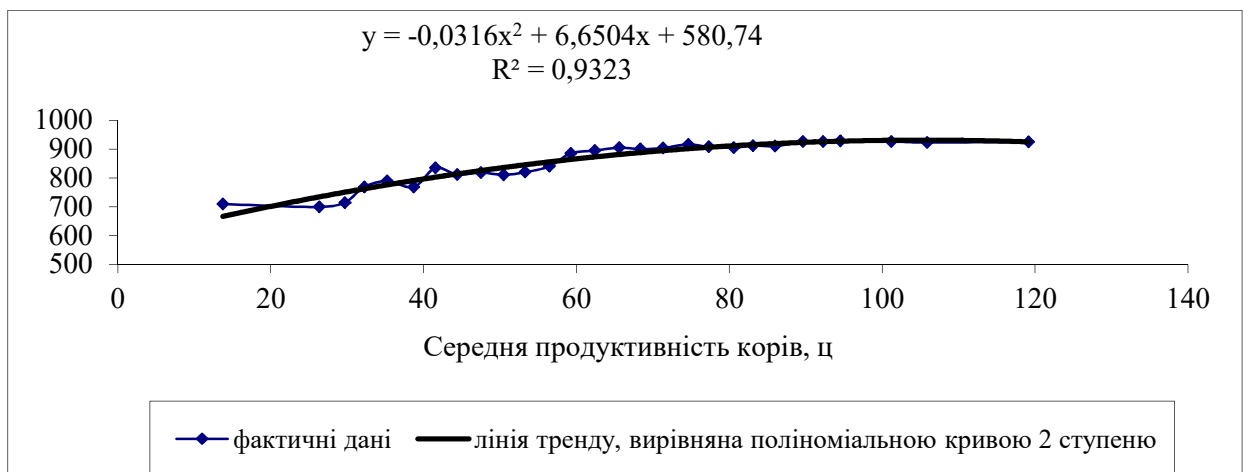


Рис. 3.6. Залежність між продуктивністю корів та ціною реалізації молока

Джерело: розраховано та побудовано автором.

Одержано рівняння залежності:  $y = -0,0316x^2 + 6,6504x + 580,74$ . (3.3)

За визначеними рівняннями, розрахуємо теоретичні (змодельовані дані) та окупність витрат.

Як свідчать результати проведених досліджень, найвищий рівень рентабельності виявлено в підприємствах корпоративного сектору аграрної економіки з продуктивністю корів 6700–7300 кг/рік, що відповідає значенню середньої природної продуктивності сільськогосподарських тварин (рис. 3.7).

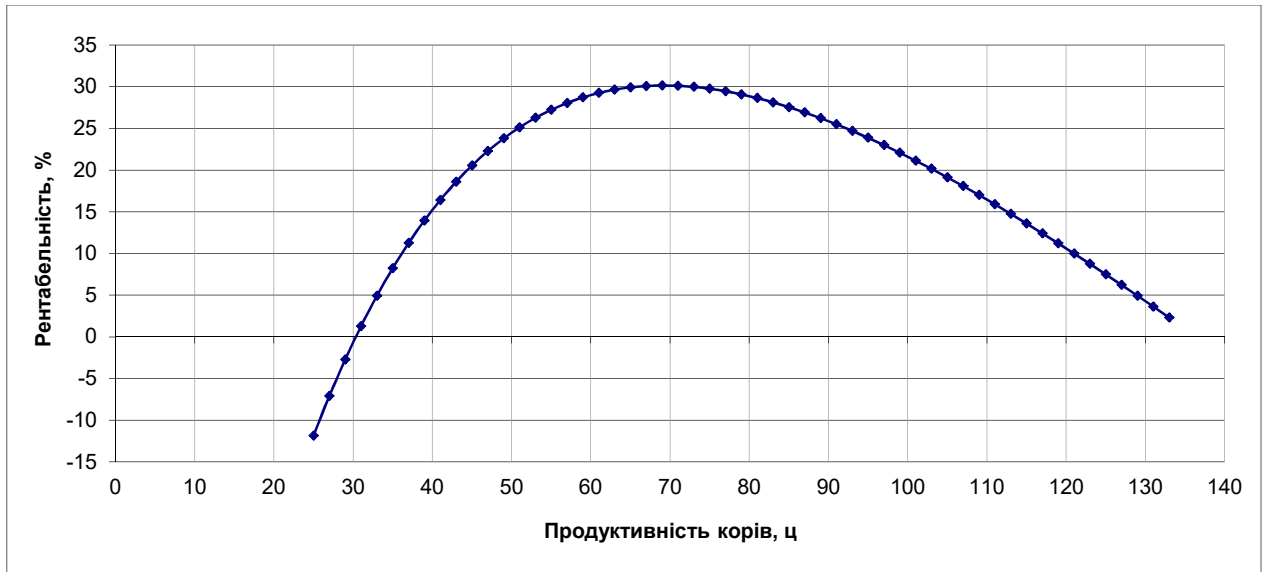


Рис. 3.7. Залежність рентабельності від продуктивності корів у сільськогосподарських підприємствах

Джерело: розраховано та побудовано автором.

Для високоінтенсивного виробництва молока надто важливо дотримувати принципів сталого розвитку, оскільки він практично вичерпав резерви зростання. Інтенсивне ведення виробництва передбачає високий ступінь використання виробничого потенціалу, наближений до максимального. Тому методологічною основою управління стійкістю розвитку високоінтенсивного виробництва можуть бути базові теорії економічного розвитку Й. Шумпетера, Т. Мальтуса, А. Маршалла, К. Маркса та інших вчених, ґрунтуючись на припущенні про те, що сталий розвиток виробництва залежить від рівня розвитку останнього, повноти (ступеня) використання чинників зростання [134].

Так, Й. Шумпетер у праці «Теорія економічного розвитку» вказує на наявність п'яти факторів зростання виробництва. [135], Стосовно високоінтенсивного молочного скотарства їх можливо бути інтерпретувати таким чином: виробництво нового блага чи створення нової якості блага. Щодо

молочного скотарства цей чинник зростання має обмежені можливості, оскільки галузь є моделлю досконалої конкуренції; використання нового методу виробництва. Нові методи виробництва, у молочному скотарстві визначаються новітніми прогресивними технологіями. У короткостроковому періоді починає діяти ефект спадної віддачі від змінного чинника виробництва. Припинення дії даного ефекту настає за відповідного збільшення обсягу капіталу. Віддалити дію ефекту спадної віддачі можливо з використанням прогресивнішої, ніж існуюча, технології. І якщо в промисловості цей процес теоретично може тривати нескінченно, то в сільському господарстві виявляють свою дію такі стримувальні фактори, як обмеженість земельних ресурсів і ґрунтової родючості, біологічний рівень урожайності сільськогосподарських культур та продуктивності сільськогосподарських тварин; освоєння нового ринку збуту. Для українських виробників молока цей чинник є одним із найбільш значимих, однак його дія стримується наявністю конкуренції та низькою якістю молока-сировини; отримання нового джерела сировини – для молочного скотарства цей чинник є незначним; проведення відповідної реорганізації, наприклад, забезпечення монопольного становища підприємства. Для молочного скотарства цей чинник є обмежено значимим.

Так, характеризуючи дію закону спадної віддачі від фактора виробництва в сільському господарстві, представники англійської класичної школи політичної економії Е. Вест, Т. Мальтус, Д. Рікардо зазначали, що в міру поліпшення обробки сирого продукту виробництво обходиться дедалі дорожче, а закон спадної віддачі у сільському господарстві зумовлює свій прояв «необхідністю вдаватися до використання гірших земель, ніж ті, що перебувають в обробітку. [136]. Хоча нині в біологічній, зокрема і в сільськогосподарській науці, з'явилося безліч новацій у галузі генетики, селекції, підвищення ґрунтової родючості тощо, проте вичерпність виробничих ресурсів залишається беззаперечним фактом. Продовжує діяти закон спадної родючості ґрунту. За Т. Мальтусом, підвищення питомого вкладення енергії в агросистему не дає адекватного пропорційного збільшення її продуктивності [137]. Такого ж висновку на основі математичного моделювання світової динаміки дійшли члени Римського клубу, яку опрелюднено в 1972 у доповіді «Межі зростання». [138], Така динаміка веде до



глобальної катастрофи цивілізації. Пізніше (1992 р.) той самий колектив вчених зробив висновок, що межі зростання можуть бути «відсунуті» у часі, а глобальної катастрофи можна запобігти, якщо вживати заходів щодо збереження довкілля та забезпечувати економічну стійкість [ 139].

Згідно з існуючими теоріями, у довгостроковому часовому інтервалі, якщо змінюється технологія, вводяться новації, а праця стає більш продуктивною, дія закону спадної віддачі відтермінується у часі. Так, А. Маршалл до факторів, що відсуває дію закону спадної віддачі, відніс організаційні: кооперацію, використання знань, тобто фактори, що знижують питомі витрати. Він також обґрунтовано вважав, що укрупнення масштабів виробництва відтермінує спадну віддачу внаслідок ефекту монополії, використання масових комунікацій та інформаційних технологій, розвитку фінансового сектору економіки.

Спадна віддача пов'язана з обмеженими можливостями управління великим виробництвом, а концентрація управління понад певну межу перешкоджає виробленню управлінських рішень. Удосконалення технології та збільшення обсягу раніше фіксованого фактора підвищують продуктивність праці й обсяги виробленої продукції. Проте в інтенсивному сільськогосподарському виробництві із залученням біологічних об'єктів як засобів виробництва та предметів праці є певний «поріг» продуктивності, і закон спадної віддачі починає діяти за більшої величини змінного ресурсу. Основними факторами, що забезпечують сталий розвиток сільськогосподарського підприємства, є стале зростання виробництва та підвищення ефективності, що великою мірою визначається запровадженням інновацій [140]. Для сільськогосподарських підприємств, як зазначалося предметом праці та засобом виробництва є біологічні об'єкти. Вплив науково-технічного прогресу в сільському господарстві щодо теорії спадної віддачі від фактора виробництва – наслідок відомих біологічних законів – закону мінімуму Лібіха, закону незамінності факторів, закону оптимуму, закону максимуму та закону сукупної чи взаємозумовленої дії факторів зростання.

1. Перший закон незамінності та рівнозначності факторів життя. Цей закон найбільш повно сформульований В. Р. Вільямсом для рослинництва. Незважаючи на те, що він передбачає закономірність розвитку рослин, його

беззастережно можна застосувати і для іншої виробленої сільськогосподарської продукції, у т. ч. в молочному скотарстві [ 141]. Відповідно до цього закону для життя рослини всі чинники зростання рівнозначні й незамінні. Закон незамінності та рівнозначності факторів виробництва у сільському господарстві накладає суттєві обмеження на вибір виробника щодо величини факторів виробництва – нестачу одного фактора в даній галузі не можна замінити надлишком іншого. Особливо це проявляється при інтенсивному господарюванні, оскільки у високоінтенсивному виробництві поєднання факторів виробництва близьке до оптимального. При високоінтенсивному виробництві закон Т. Мальтуса про спадання від фактора виробництва фактично починає діяти. Тому, власне, високоінтенсивне господарство є найменш стійким.

2. Другий закон мінімуму Ю. Лібіха. За цим законом «урожай залежить від того фактора, який знаходиться у відносно найбільшому мінімумі, і до усунення цього мінімуму підвищення обсягу інших факторів не супроводжується підвищенням урожаю» [142]. Оскільки згідно з першим законом молочному скотарстві фактори виробництва не мають високого ступеня замінності, із закону Лібіха випливає, що високий ступінь ризику недоотримання доходу є наслідком ризику непродуктивного використання витрат в інтенсивному господарстві при недостатній кількості хоча б одного з факторів за високої капіталомісткості продукції.

3. Третій закон сукупної чи взаємозумовленої дії факторів зростання, сформульований Е. Мітчерліхом. [143]. Він визначає, що фактори виробництва впливають на результат системно, взаємозалежно. У молочному скотарстві дотримання науково обґрунтованих раціонів годівлі худоби зумовлює краще здоров'я худоби та знижує кількість необхідних ветеринарних препаратів.

Ведення молочного скотарства має певні особливості, а саме: наявність спеціального обладнання та устаткування, визначених способів виконання робіт, різних раціонів годівлі тварин у кожному біологічному періоді, потреба залучення працівників різних спеціальностей. Так, кожному віковій групі тварин закріплюють за працівником лише на певний період – вирощування чи відгодівлі. Нормативи часу розробляють також окремо для кожної статево-вікової групи. Обслуговування тварин передбачає щоденне виконання певного

переліку робіт – напування, годівля тварин, чищення приміщень, видалення гною тощо [144].

Поставивши за мету вивчення характерних особливостей кожного організаційно-технологічного варіанту виробництва молока, нами виявлено аналогії між технологічними процесами кожної технологічної системи. За результатами проведеного аналізу встановлено, що для всіх технологічних систем характерними є: наявність статево-вікових груп; типовість видів робіт для реалізації технологій; типовість варіантів механізації робіт за технологіями, що зумовлено подібністю зоотехнічних властивостей тварин та організаційно-технологічних заходів для продуктивного утримання корів.

Нами ідентифіковано чинники, які впливають на виконання таких технологічних операцій: роздавання кормів, доїння корів, чищення приміщення (дод. В.5).

Кожний з наведених чинників певною мірою впливає на склад операції та її тривалість. Встановлено, що розмір ферми суттєво впливає на величину трудомісткості обслуговування корів. Аналіз даних паспортизації умов виробництва на фермах різних розмірів свідчить, що чим менша ферма, тобто чим менше поголів'я утримується на ній, тим менше навантаження корів на одного працівника ферми. Так, на фермах з поголів'ям до 500 корів навантаження на одного працівника ферми 8,7–11,5 голови, розміром 500–1000 корів – 12,3–14,98, 1001–1500 – 13,78–18,61 голови. Це пояснюється тим, що на великих фермах найповніше використовуються потужності машин і механізмів, застосовується раціональна організація праці. На них завдяки досконалішій технології виробництва продукції можна застосувати раціональні методи праці. Крім того, тут краще планування робочого місця, дотримані найкоротші відстані для переміщення тварин, кормів та інших вантажів, повніше завантаження працівників роботою.

Одним із важливих технологічних чинників є спосіб утримання корів. В Україні понад 95,8% поголів'я корів утримують у стійлах на прив'язі, 4,2% – безприв'язно і в боксах. Серед ферм із прив'язним і безприв'язним способом утримання тварин помітні очевидні відмінності у виробничих показниках. Затрати праці на 100 корів при боксовому утриманні корів на 26,5% нижчі, а навантаження на одного дояра на 35 % вище, ніж при прив'язно-стійловому [145]. Ці відмінності пояснюються не тільки системою утримання, а й тим, що

кожний спосіб утримання тварин привносить певні прогресивні технічні, технологічні й організаційні елементи виробництва. Безприв'язний і боксовий передбачають використання продуктивніших групових доїльних установок і технологічного устаткування по роздаванню кормів і прибиранню гною.

Навантаження корів на одного дояра при безприв'язному способі утримання досягає 66, при боксовому – 60 голів, а при стійлово-прив'язному – 28–35 голів. За матеріалами паспортизації умов виробництва виявлено питому вагу способів доїння. Так, доїльними майданчиками різних типів охоплено 13,79% поголів'я корів, доїльними установками для доїння корів у стійлах – 52,57, вручну і одним апаратом – 16,6, вручну – 11,88%.

Відмінності у продуктивності праці доярів, що працюють на різних доїльних установках, досить суттєві. Продуктивність за 1 год на доїльному майданчику «Ялинка» – досягає 50–70 корів. На доїльній установці в стійлах дояр за годину може видоїти лише 13–15 голів. Норма обслуговування для дояра, що працює на доїльному майданчику «Тандем» – 62 голови; при машинному доїнні в стійлах – 45–50, при доїнні вручну і одним апаратом – 23–25, вручну – 15–17 голів.

Відомо, що у молочному скотарстві найбільш трудомістка операція – це доїння корів. Встановлено, що на процес доїння оператор витрачає 79–96% оперативного часу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

#### Структура витрат оперативного часу на обслуговуванні корів дійного стада

Вид роботи, тип доїльної установки	Структура витрат оперативного часу, %			
	Доїння	Роздавання кормів	Чищення	Разові та інші роботи
Доїння у відра: (Альфа Лаваль Агрі, Інтер пульс, ПБК-4 Іпульс, УДБ-100)	79	6	10	5
Доїння у молокопровід: (УДМ-100, УДМ-200, ДеЛаваль)	82	5	12	1
Доїння у доїльній залі: (Milklain, Карусель, Паралель, Ялинка, Бок-о-Бок, Магнум 40)	96	-	3	1

*Джерело:* розраховано автором.

Так, операція «доїння корів» залежить від таких чинників: продуктивність тварин, спосіб доїння, тип доїння, кратність доїння, тип апаратів, кількість апаратів, з якими працює дояр, спосіб утримання тварин, спосіб роздавання концентрованих кормів. Кожен з наведених чинників певною мірою впливає на склад операції та її

тривалість. В Україні застосовують переважно триразове доїння корів. На великих фермах і комплексах корів доять 2 або 2,3 рази на день на доїльних майданчиках [146]. При кратності доїння 2,3 рази поголів'я корів доять вранці і ввечері, а в обідній час доять лише 30% корів – із найбільшими надоями молока. Переваги дворазового доїння з позиції економії затрат праці підтверджують дані фотохронометражних спостережень, за матеріалами яких встановлено, що дворазове порівняно з триразовим забезпечує зменшення затрат праці на доїння корів на 19,2–26,4%, залежно від продуктивності корів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Вплив нормоутворюючих чинників на формування величини норми обслуговування корів (доїння корів у молокопровід УДМ-100, УДМ-200)**

Кратність доїння	Режим роботи апаратів					
	двотактні			тритактні		
	Кількість апаратів					
Річна продуктивність корів до 3000 кг						
2	38	47	53	34	43	49
2,3	35	44	50	31	39	46
3	29	36	42	25	32	38
Річна продуктивність корів 4501–5000 кг						
2	33	41	47	29	38	43
2,3	31	39	45	27	36	41
3	26	33	37	23	29	34
Річна продуктивність корів 6501–7000 кг						
2	30	38	43	26	34	39
2,3	28	36	41	25	32	37
3	23	30	34	21	27	31

*Джерело:* розраховано автором.

Одним із важливих технологічних чинників є спосіб доїння корів, а основними видами доїння є доїння у стійлах, доїльних залах і на пасовищах при літньо-табірному утриманні. Кожна система забезпечується відповідним комплексом технологічного обладнання вітчизняного або імпортного виробництва. Доїльні установки для доїння корів переносними апаратами у відра недосконалі, однак значна кількість господарств в Україні ще активно застосовує цю техніку. При використанні установок такого типу навантаження на оператора становить 16–20 корів, а при обслуговуванні оператором трьох апаратів досягає 24–26 корів.

Визначено, що більш ефективним є доїння у молокопровід. В Україні активно застосовуються установки УДМ-50, УДМ-100, УДМ-200, які можуть

обслуговувати різні типорозміри ферм – на 50, 100 і 200 корів. Ефективність їх застосування порівняно з вищеназваними установками вища. Навантаження корів на одного дояра при машинному доїнні у стійлах установками УДМ-100, УДМ-200 становить 45–50 голів.

Установки для доїння корів у доїльних залах використовують переважно при безприв'язному їх утриманні. У доїльних залах забезпечено належні умови для роботи оператора: запуск і фіксацію корів, миття вимені, автоматичний режим управління доїнням індивідуально для кожної корови, можливість одному операторові видоювати понад 80 корів за годину. Навантаження на одного дояра в доїльних залах – 95–105 корів. У порівнянні з молокопроводом продуктивність праці дояра при роботі в доїльній залі зростає втричі. Безприв'язне утримання та доїння корів у залах знижує затрати праці до 2,1–3,5 люд.-год на 1 ц молока, до 3–5% зменшує кількість захворювань корів на мастит, дає можливість отримати високоякісне молоко, дозволяє оптимізувати умови праці оператора машинного доїння.

Норма обслуговування для дояра в доїльних залах «Milkline» (8 апаратів) – 95–104 голів, «Westfalia» (12–16 апаратів) – 103–127 голів; при машинному доїнні у стійлах (3 апарати) – 38–51 голів; 1–2 апарати – 14–22 голів. Дослідження свідчать про наявність певної залежності: із збільшенням кількості апаратів, які обслуговує оператор машинного доїння норматив часу на доїння зменшується, а норма обслуговування збільшується (дод. Д.1).

При вирощуванні молодняку великої рогатої худоби, відгодівельного поголів'я та спеціалізованих м'ясних порід слід виділити такі суттєві чинники, як рівень і засоби механізації ферми. Так, за даними фотохронометражних спостережень норма обслуговування телят чотиримісячного віку при безприв'язному утриманні в боксах станції CF-300А становить 200 голів, а при дрібногруповому утриманні з ручним виконанням усіх робіт – у середньому 45 голів, тобто в 4,5 раза вище. Навантаження на одного оператора, що обслуговує телят до двомісячного віку на устаткуванні «Scauer», становить 170 голів, при виконанні всіх видів робіт вручну – в середньому 50 голів, тобто в 3,4 раза вище.

Значними за величиною є витрати на корми, які включають у себе понесені витрати на їх приготування. Нині на тваринницьких фермах сільськогосподарських підприємств застосовують новітні технології для приготування комбінованих

кормів для годівлі великої рогатої худоби всіх статеві-вікових груп. Це, зокрема, високопродуктивні установки «Widomix» фірми Buschhoff для подрібнення зернових компонентів, шроту, макухи, мінеральних речовин та змішування інгредієнтів комбікорму. За даними матеріалів паспортизації ферм, у скотарстві застосовують такі способи роздавання кормів: стаціонарними роздавачами ТВК-80, РВК-Ф-74, РК-50, КРС-15, ТРЛ-100 та ін.) мобільними кормороздавачами КТУ-10, КПТ-10, РКП-4,5, РММ-5 та ін.; кормороздавачами-змішувачами іноземного виробництва, спільного виробництва країн СНД, вручну з кормового проходу або вручну з піднесенням кормів із тамбура.

Встановлено, що продуктивність новітніх механізмів на роздаванні кормосумішей в середньому перевищує продуктивність мобільного роздавача типу КПТ-10 на 5-6%. Тобто трудові затрати роздавання кормосуміші на 100 голів роздавачами КТУ-10, КПТ-10, РММ-5, РКП-4,5 становитимуть 2,51 люд.-год. Використання роздавачів-змішувачів типу «Euromix», «Sgariboldi», «De Laval» та ін. в аналогічних умовах потребує затрат праці у межах 2,39 люд.-год. Отже, використання новітніх технологій виробництва кормів та їх приготування забезпечує ефективніше використання трудових ресурсів, оптимізуючи собівартість виробництва продукції.

Норми продуктивності визначають за нормативами часу на виконання кожної операції, які входять до обов'язків працівника: одержання, приготування, роздавання кормів, чищення приміщення та ін. Чим вищий рівень механізації цих операцій, тим нижчі затрати праці та відповідно вищі норми продуктивності. При розробленні поопераційних нормативів враховують усі нормоутворюючі чинники. Використання поелементних нормативів часу дає змогу розрахувати будь-яку норму обслуговування для конкретного варіанта організаційно-технологічних умов утримання тварин [147].

Як система, всі елементи витрат виробництва пов'язані в одне ціле технологією. Технологія виробництва – це сукупність знань про способи і засоби здійснення виробничих процесів. Елементи виробництва як об'єкти управління і функціонують взаємозалежно [148].

У моделі управління витратами враховано багатоваріантність умов виробництва у молочному скотарстві. Для проведення моделювання виробничих

процесів на початковому етапі вивчено аналогії між об'єктами і процесами різних підгалузей. Для цього галузь молочного скотарства розглянуто як систему об'єктів, що має складові підсистеми: вхід–процес–вихід; взаємозв'язки між об'єктами; їх параметри та обмеження [149]. Під об'єктами розуміють фізичні об'єкти та процеси, що здійснюються через них. Характеристику та описання системи, яка становить основу для моделювання, наведено на дод. Д.2.

Входом системи є види тварин та їх статеві-вікові групи як об'єкти спрямування процесів через їхні похідні об'єкти. Технологічний процес являє собою дотримання технологій і виконання робіт з обслуговування тварин, їх кількісної та якісної оцінки через нормування затрат праці на всі процеси. Параметри системи – це кількість статеві-вікових груп тварин, місткість тваринницьких приміщень, продуктивність тварин, витрати часу на їх обслуговування, види і обсяг кормів, матеріалів тощо.

Зв'язками системи є прямі та зворотні між її об'єктами й параметрами, на основі яких здійснюється управління процесами, тобто між технологіями і ресурсомісткістю робіт.

Вихід системи – оптимізовані витрати часу та матеріальних ресурсів по видах робіт і технологіях утримання тварин, що становить мету моделювання. При подальшому аналізі умов виробництва у молочному скотарстві нами систематизовано досліджувані об'єкти, а в основу систематизації покладено аналогію процесів, подібність ознак або властивостей окремих об'єктів, їх спорідненість.

Даним системним зображенням означено характерну аналогію для всіх об'єктів підсистеми, «Вхід» і «Процес»: наявність статеві-вікових груп за видами тварин; типовість видів застосовуваних технологій їх утримання; типовість видів робіт для реалізації технологій; типовість варіантів механізації робіт по технологіях.

Означені аналогії об'єктів досліджуваної системи зумовлені подібністю зоотехнічних властивостей тварин та організаційно-технологічних заходів для їх продуктивного утримання. Враховано відмінності об'єктів системи, а саме: наявність певних видів утримання, видів робіт, типів годівлі, видів устаткування, що характерні лише для окремих підгалузей тваринництва. Однак наведені відмінності об'єктів системи мають спільність у загальній організації виробництва на тваринницьких фермах, що характеризує однорідність предмета досліджень [150].



Зазначимо, що важливим елементом в управлінні виробничими витратами розглядається паспортизація умов виробництва, що забезпечує необхідне вивчення технології та економіки ферми, з'ясовує об'єктивні параметри й умови виробництва для подальших розробок. Головна мета паспортизації умов виробництва на тваринницьких фермах полягає у підвищенні його ефективності на основі зростання продуктивності праці, застосування науково обґрунтованих економічних норм, кращого використання матеріальних і трудових ресурсів [151].

Запровадження методології паспортизації умов виробництва на економічних засадах відіграє надзвичайно важливу роль у питаннях оптимізації виробничих витрат та підвищенні ефективності виробництва. Однак у нинішніх умовах нормативи потреб матеріальних ресурсів у вартісному виразі зазнають постійних змін через коливання цін на ринку. Періодично змінюються і витрати на оплату праці разом із ростом мінімального рівня заробітної плати. З огляду на ці обставини постає потреба в частому перегляді у матеріалів паспортизації, що неможливо, оскільки останні фігурують як документ нормативної бази підприємства, а їх перегляд і перезатвердження здійснюються згідно з відповідними правилами та планом. Зміну рівня мінімальної заробітної плати можна було б передбачити у плані перегляду, то коливання цін на ринку майже не прогнозовані.

У ситуації, що склалася, запропоновано перенесення даного процесу в засоби комп'ютеризації, що значно підвищить його динамічність і оперативність, відкриє комунікативні можливості у ринковому й інформаційному середовищі.

Запропоновано створення поопераційних електронних технологічних карт виробництва різних видів продукції тваринництва на базі оновлених галузевих нормативних систем, що суттєво спрощують процес планування витрат та прогнозування результатів виробництва, аналіз, економічне обґрунтування якісних і кількісних засобів виробництва, пошуку найвигідніших організаційно-технологічних варіантів.

В умовах ринкової економіки підвищення ефективності виробництва – основне завдання функціонування будь-якого підприємства. Суть поняття "ефективність виробництва" визначається як відношення одержаних результатів до затрат праці і засобів у матеріальному виробництві. Для цього у тваринництві

використовують систему показників, які відображають ефективність виробництва, а саме: продуктивність праці, собівартість продукції, рівень рентабельності виробництва та ін. [152].

Проведеними дослідженнями підтверджено можливість вирішення цієї проблеми через залучення зазначених видів інструментарію у ведення управлінської та планово-економічної роботи на рівні сільськогосподарського підприємства з виробництва молока. Нами проаналізовано технологічний процес за кількісними та якісними показниками, чинниками, що впливають на величину затрат живої та уречевленої праці.

Формування нормативних систем – це процес дослідження всіх чинників, які впливають на ефективність виробництва, виявлення залежності продуктивності від витрат матеріальних і трудових ресурсів, витрат часу на виконання виробничого процесу [153].

При проведенні дослідження враховано єдину класифікацію чинників, а також їх поділ за кількісними та якісними характеристиками. Специфіка галузі молочного скотарства потребує особливої уваги до організації обліку виробничих витрат для оперативного та суворого контролю окремих їх елементів, виявлення необґрунтованих відхилень витрат від нормативів, аналізу та планування структури собівартості продукції [154].

Досліджено критерії щодо класифікації виробничих витрат за економічними елементами, статтями витрат та для потреб обліку (дод. Д.3).

Досліджено нормативні акти по веденню обліку та звітності в загальному та у галузі тваринництва зокрема, методичні рекомендації та перелік документів первинного бухгалтерського обліку. Особливу увагу приділено Положенням бухгалтерського обліку та Методичним рекомендаціям з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції, робіт і послуг сільськогосподарських підприємств.

Для розроблення поетапного комп'ютерного формування нормативної собівартості використано загальноприйнятую класифікацію статей калькуляції виробничої собівартості: 1. Оплата праці. 2. Відрахуваннями на соціальні заходи. 3. Матеріальні витрати, всього у тому числі: корми; засоби захисту тварин; нафтопродукти; електроенергія; паливо; запчастини та ремонтні матеріали;

оплата послуг і робіт сторонніх організацій; інші матеріальні витрати.4. Витрати на утримання та експлуатацію устаткування. 5. Інші витрати. 6. Загально-виробничі витрати.

Практичне використання методів моделювання нормативних витрат живої та уречевленої праці потребує певної кваліфікації користувача, тобто знання основ математичного аналізу, володіння засобами програмного забезпечення для їх реалізації. Водночас слід врахувати й те, що максимально розробленими і найдосконаліше функціонуючими досі є лише нормативні системи затрат живої праці. Проте, на основі поопераційних витрат останніх, можливе визначення усіх інших видів витрат, які є взаємозалежними і їх формування в цілому має системний характер [156].

Ведення виробництва в умовах ринкової економіки й нестабільність цінової ситуації призводять до постійних змін нормативів потреби матеріальних ресурсів у вартісному виразі. Як зазначалося, навіть витрати на оплату праці зазнають періодичних змін у зв'язку із ростом мінімального рівня заробітної плати. Тому постає потреба в оперативному коригуванні планових і прогнозних показників виробництва шляхом внесення змін у первинні (вихідні) дані. Зробити це у документах нормативного характеру, додатках до положення про оплату праці, паспортах умов виробництва досить проблемно. Тому й постає завдання перенесення даного процесу в засоби комп'ютеризації [157].

Із цією метою запропоновано проектування поопераційних електронних технологічних карт виробництва продукції скотарства. На початковому етапі досліджували закономірності формування нормативних витрат виробничих ресурсів по статтях шляхом визначення вихідних показників, чинників впливу, застосування загальноприйнятої методики розрахунків витрат (калькуляції) того чи іншого ресурсу. На наступному етапі формували блоки розрахунків в електронному середовищі Excel, у які переадресовувались абсолютні показники. Блоки електронних розрахунків за видами робіт та трудових операцій переважно призначалися для формування певного виду витрат, окрім цього кожен такий блок доповнювали стовпці визначення нормативних затрат живої праці й оплати із нарахуваннями.

Формування сукупних постатейних витрат зводилося до підсумовування по вертикалі електронної таблиці із подальшою переадресацією похідних кінцевих

показників у таблицю складових собівартості виробництва згідно зі стандартами бухгалтерського обліку.

При формуванні витрат на оплату праці використовували методи, як нормативний та прямих розрахунків. Метод прямих розрахунків передбачає використання нормативної чисельності працівників і тарифної заробітної плати з урахуванням її динаміки протягом року. Остання визначається через встановлення середньої тарифної заробітної плати згідно з її законодавчим врегулюванням на основі мінімальних тарифних розцінок, міжрозрядних коефіцієнтів, тривалості термінів їх дії та тарифікації наявної нормативної чисельності штатних працівників по професіях [158].

Нормативний фонд основної заробітної плати визначається за формулою:

$$\Phi_{зп} = N_{ч1} \cdot T_{зп1} \cdot D_1 + N_{ч2} \cdot T_{зп2} \cdot D_2 + \dots + N_{чn} \cdot T_{зпn} \cdot D_n, \quad (3.4)$$

де  $\Phi_{зп}$  – нормативний фонд відповідно основної заробітної плати працівників ферми;

$N_{ч1} \dots N_{чn}$  – нормативна чисельність працівників відповідно по професіях;

$T_{зп1} \dots T_{зпn}$  – тарифні фонди заробітної плати відповідно по професіях;

$D_1 \dots D_n$  – річний баланс робочого часу відповідно по професіях.

При нормативному методі планування нормативний фонд заробітної плати в доході показують у відсотках до виручки від реалізації продукції. У розрахунках обсягів фонду заробітної плати використовується формула:

$$\Phi_{зп} = \frac{V_p \cdot N_{фзп}}{100}, \quad (3.5)$$

де  $V_p$  – планова сума виручки від реалізації продукції;

$N_{фзп}$  – норматив фонду заробітної плати у відсотках до виручки від реалізації.

У собівартість продукції включаються не тільки витрати на оплату праці, а й внески на соціальні заходи: відрахування на обов'язкове державне пенсійне страхування; відрахування на обов'язкове соціальне страхування; відрахування на обов'язкове соціальне страхування на випадок безробіття; відрахування на індивідуальне страхування та інші соціальні заходи. Розміри цих відрахувань встановлюються чинним законодавством пропорційно до нарахувань оплати праці.

Формування нормативних витрат на оплату праці у проєктованій формі технологічної карти здійснено згідно з методом прямих розрахунків.

Нормативні витрати на корми формували на основі нормативної потреби в кормах на період (рік), вартості кормів власного виробництва, включаючи вартість їх переробки та вартості покупних кормів.

Нормативна потреба в кормах на період розраховували за плановими обсягами виробництва окремих видів тваринницької продукції та прийнятими зоотехнічними нормами витрат кормових одиниць на одиницю продукції. З урахуванням вмісту кормових одиниць в одному центнері фізичних кормів визначали потребу останніх у натуральному виразі.

Всебічно обґрунтованим способом є визначення річної потреби за нормативною потребою для конкретної статево-вікової групи, який дозволяє оптимізувати раціон годівлі тварин на основі використання дешевих, або оптимальних за вартістю, компонентів. При формуванні нормативних витрат на корми річні нормативи витрат кормів у натуральному виразі розраховували на підставі оптимізованих добових раціонів у літній та зимовий періоди, планової продуктивності тварин, середньої живої маси та концентрації поголів'я на фермі.

Розрахунок проводили за наступною формулою:

$$V_{кр} = (O_{к1} \cdot V_{к1} + O_{к2} \cdot V_{к2} + O_{к3} \cdot V_{к3} + \dots + O_{кn} \cdot V_{кn}) \cdot П, \quad (3.6)$$

де  $V_{кр}$  – вартість згодованих кормів за період (рік), тис. грн;

$O_{к1}, O_{к2}, O_{к3}, \dots, O_{кn}$  – обсяги згодовуваних кормів по видах на 1 голову за період згідно з оптимізованими раціонами, кг;

$V_{к1}, V_{к2}, V_{к3}, \dots, V_{кn}$  – вартість 1 ц кормів по видах, грн;

$П$  – поголів'я якому згодовується відповідний раціон, голів.

Обсяг певного n-го виду корму розраховували за формулою:

$$O_{кn} = \frac{D_{кn} \times T_{кn}}{100}, \quad (3.7)$$

де  $D_{кn}$  – добова даванка n-го виду корму згідно з оптимізованим раціоном, кг;

$T_{кn}$  – тривалість періоду згодовування n-го виду корму, днів.

Отже, в електронній технологічній карті передбачено наступний алгоритм розрахунків річної вартості згодовуваних сумішей: відображення раціонів годівлі по періодах зима-літо (в разі необхідності можливе доповнення перехідних періодів), кг/гол; відображення показників вартості кормових компонентів, грн/ц; розрахунок вартості 1 ц кормової суміші по періодах літо-зима, грн/ц; розрахунок обсягів згодованих сумішей по періодах відповідно до поголів'я та оптимізованих раціонів годівлі, ц; розрахунок загальної річної вартості згодованих кормів, тис. грн.

Фрагмент формування нормативних витрат на корми наведено дод. Д.4.

Формування нормативних витрат на засоби захисту тварин здійснювали на основі щорічних обсягів діагностичних, профілактичних, лікувально-

профілактичних заходів, щеплень та обробок, заходів з профілактики незаразних та ліквідації заразних захворювань, відповідних інструкцій, норм витрачання медичних препаратів та розхідних матеріалів на їх проведення, ринкових цін на медичні препарати та витратні матеріали, вартості проведення діагностичних лабораторних досліджень та обсягу поголів'я (дод. Д.5).

Усі вихідні показники обґрунтовано на основі епізоотичного та ветеринарно-санітарного стану підприємства й території, особливостей перебігу хвороб, біології збудників, умов зовнішнього середовища.

Розрахунки матеріальних витрат на проведення ветеринарних заходів здійснювали поопераційно з урахуванням показників витрат по кожному виду робіт. Так, на проведення профілактичних щеплень матеріальні витрати визначали за такими компонентами: вартість однієї дози препарату; вартість дезінфікуючої рідини для обробки місця ін'єкції, включати матеріал для обробки; вартість одноразового (одноразових шприців); кратність проведення ветеринарного заходу протягом року; кількість голів що необхідно обробити з урахуванням кратності.

Аналогічно визначали матеріальні витрати на ін'єкції з лікувальною метою. У розрахунок брали вартість однієї дози препарату на основі інструкцій, враховували рекомендовану чи необхідну кількість ін'єкцій залежно від перебігу процесу лікування, середньої статистичної чисельності поголів'я, що може захворіти протягом періоду, враховували вартість дезінфікуючої рідини та матеріалу для обеззаражування місця ін'єкції.

Нормативні витрати на нафтопродукти формували на основі нормативів витрат палива на виконання робіт (операцій), обсягів робіт (операцій) за період, середньої комплексної ціни на паливо за період [159], (включаючи транспортно-заготівельні витрати на придбання):

$$C_{\text{нп}} = C_{\text{к}} \times Q, \quad (3.8)$$

де  $C_{\text{нп}}$  – вартість нафтопродуктів, грн;

$C_{\text{к}}$  – комплексна ціна 1 л палива, грн/т;

$Q$  – витрати пального на виконання робіт, т.

Комплексна ціна палива, це вартість палива з урахуванням вартості мастил, які, за відповідними нормами, використовуються на 1 т основного палива (табл. 3.6).

## Розрахунок комплексної ціни 1000 л основного палива для трактора МТЗ-82

Пально-мастильні матеріали	У % до основного палива	Об'єм, л	Ціна 1 л, грн.	Ціна, грн.
Основне паливо	х	1000	9,80	9800
Моторне мастило	3,8	38,0	12,00	456,00
Трансмісійні мастила	1,1	11,0	13,80	151,8
Індустріальні мастила	0,1	1,0	14,40	14,40
Пластичні мастила	0,06	0,6	25,33	15,20
Всього	х	х	х	10437,40

Джерело: розраховано автором.

Витрати палива на виконання робіт визначали як суму поопераційних витрат на навантажування, змішування, транспортування, роздавання кормів:

$$Q = Q_1 + Q_2 + Q_3 + \dots + Q_n, \quad (3.9)$$

де  $Q_1, Q_2, Q_3 \dots Q_n$  – витрати палива на виконання робіт по окремих операціях.

Визначення витрат нафтопродуктів на поопераційному рівні необхідне через відсутність галузевої нормативної бази витрат палива на одиницю роботи (л/т). Відповідно витрати палива на виконання окремих операцій визначали на основі питомих витрат палива (л/год) та тривалості виконання трудових операцій, або трудових витрати за період (хв, год):

$$\begin{aligned} Q_1 &= T_1 \cdot q_1 \\ &\dots \\ Q_n &= T_n \cdot q_n \end{aligned} \quad (3.10)$$

де  $T_1 \dots T_n$  – трудові витрати на виконання операцій;

$q_1 \dots q_n$  – нормативні (питомі) витрати палива за годину роботи двигуна у відповідному режимі.

Для автоматизації розрахунків витрат палива на виконання робіт по годівлі великої рогатої худоби використано електронну базу даних поопераційних нормативів, або нормативну таблицю укрупнених нормативів. Формування укрупнених нормативів здійснюється на основі поопераційних витрат часу на навантажування, транспортування, роздавання кормів у розрахунку на 1 ц:

$$T_{ун} = T_n + T_{тр} + T_p, \quad (3.11)$$

де  $T_{ун}$  – укрупнений норматив часу (хв/ц);

$T_n$  – норматив часу на навантажування кормів (кормових компонентів), (хв/ц);

$T_{тр}$  – норматив часу на транспортування кормів (кормосуміші), (хв/ц);

$T_p$  – норматив часу на роздавання корму (кормосуміші).

При годівлі великої рогатої худоби із застосуванням сучасних роздавачів-змішувачів трудовий процес доповнюється операцією змішування кормових

компонентів. У разі виконання даної операції без перекриття в часі за рахунок інших операцій додатково враховується норматив часу на змішування.

Норматив витрати палива на одиницю розданих кормів визначали за формулою:

$$Q_{ц} = ((T_{н} \cdot q_{хол}/60 + (T_{тр} \cdot 0,5 + T_{р}) \cdot q_{нав}/60 + T_{тр} \cdot 0,5 \cdot q_{пр}/60) \cdot 10, \quad (3.12)$$

де  $Q_{ц}$  – норматив витрат палива, л/ц;

$q_{хол}$  – нормативні витрати при роботі двигуна у холостому режимі, л/год;

$q_{нав}$  – нормативні витрати при роботі двигуна під навантаженням, л/год;

$q_{пр}$  – нормативні витрати при роботі двигуна на переїздах без вантажу, л/год;

60 – переведення годинних витрат у хвилини;

10 – коефіцієнт переведення нормативу л/т.

Відповідно до наведеної методики розрахунків витрати палива (3.9–3.12), проводили коригування із доповненням формули розрахунку укрупненого нормативу часу нормативами годинних витрат палива та копіювання її на весь масив електронної таблиці з урахуванням режиму адресації, тобто, для забезпечення режиму абсолютних посилань для комірок із значеннями вихідних нормативів використовували символи \$\$ (дод. Ж.1).

Попередньо сформовану електронну таблицю витрачання палива на одиницю розданого корму використовували для розрахунків річних витрат палива в електронній технологічній карті виробництва тваринницької продукції у такій послідовності: згідно з плановими раціонами та наявними поголів'ям визначали річні обсяги згодованих кормів; шляхом суміщення комірок електронної нормативної таблиці норм витрат палива за з комірками електронної нормативної таблиці норм витрат палива згідно організаційно-технологічного варіанта із показниками витрачання кормів у натуральному виразі; обчислювали річні витрати нафтопродуктів у натуральному, а згідно з проставленими ціновими показниками – у вартісному виразі (дод. Ж.2).

Річні обсяги витрачання нафтопродуктів на інші види робіт у електронній таблиці технологічної карти виробництва визначали аналогічно. Норми витрат пального на одиницю роботи на навантажувальних та тракторно-транспортних роботах брали із чинних галузевих збірників.

Нормативні витрати на електроенергію формуються на основі питомих норм витрат на окремі види робіт, або за укрупненими нормативами, та середніх ринкових цін за період з урахуванням тенденції змін [160].



Нормативні витрати електроенергії по кожному виробничому процесу, в ході досліджень чи кожному механізму визначались виходячи із споживаної номінальної потужності конкретним електродвигуном (двигунами), згідно із технічною характеристикою, і кількістю механізмів (двигунів). Для розрахунків використано загальноприйняту формулу:

$$Q_i = W_i \cdot D_i \cdot T_i, \quad (3.17)$$

де  $Q_i$  – споживана електроенергія конкретної електроустановки, кВт/год;  
 $W_i$  – потужність електроустановки, кВт;  
 $D_i$  – кількість днів роботи за період;  
 $T_i$  – тривалість роботи електроустановки протягом доби, год.

На основі спожитої електроенергії за зміну визначали річний обсяг:

$$Q_{ip} = \frac{W_i \cdot Q_p}{P_i}, \quad (3.16)$$

де  $Q_{ip}$  – споживання електроенергії конкретної електроустановки за період (рік), кВт/год;  
 $Q_p$  – плановий обсяг робіт на рік, т, м<sup>3</sup>;  
 $P_i$  – продуктивність роботи механізму з даним електроприводом, т/год, м<sup>3</sup>/год.

Визначення річних витрат електроенергії на освітлення приміщень здійснювали методом встановленої (фактичної) питомої потужності на одиницю освітлюваної площі, за формулою:

$$W_{осв} = \frac{P_{осв} \cdot S \cdot K_{зап} \cdot T_{роб}}{1000}, \quad (3.17)$$

де  $W_{осв}$  – річне споживання електроенергії на освітлення, тис. кВт/год;  
 $P$  – питома потужність освітлення одиниці виробничої площі, кВт/м<sup>2</sup>;  
 $S$  – площа приміщення, м<sup>2</sup>;  
 $K_{зап}$  – коефіцієнт запиту, який враховує роботу всіх світильників і втрати на лінії (беруть 0,8);  
 $T_{роб}$  – час роботи світильників за рік, год.

Витрати електроенергії на вентиляцію розраховуються за показником питомої потужності на 1 м<sup>3</sup> за формулою:

$$W_{вент} = \frac{P_{вент} \cdot V \cdot T_{роб}}{1000}, \quad (3.18)$$

де  $W_{вент}$  – річні витрати електроенергії на вентиляцію, тис. кВт/год;  
 $P$  – питома потужність освітлення одиниці виробничої площі, кВт/м<sup>2</sup>;  
 $V$  – сумарний об'єм приміщень, м<sup>3</sup>;  
 $T_{роб}$  – тривалість роботи вентиляторів, год.

Загальновиробничі витрати коштів на електроенергію визначали на основі загального споживання електроенергії силовими електроустановками, освітлювальними приладами, механізмами для вентиляції приміщень і діючих середньорічних тарифів на електроенергію (дод. Ж.3).

Формування нормативних витрат по відповідній статті рекомендовано здійснювати за середньостатистичними показниками за останні 3–5 років. У структурні ці показники становлять 0,9–2,5% виробничих витрат залежно від обсягів виробництва. Отже, формування нормативних постатейних витрат проводилося в межах зазначених питомих показників, або за середньостатистичними даними в абсолютному виразі.

Сума амортизаційних відрахувань визначається за кількома методами: прямолінійним, методом зменшення залишкової вартості та прискореного зменшення залишкової вартості. За прямолінійним методом сума амортизації визначається діленням вартості, що амортизується, на очікуваний період часу використання об'єкта:

$$A = \frac{\Pi_B - Л_B}{T}, \quad (3.19)$$

де  $A$  – сума амортизаційних відрахувань, тис. грн;

$\Pi_B$  – початкова вартість основних засобів, тис. грн;

$Л_B$  – ліквідаційна вартість основних засобів, що визначається підприємством самостійно, тис. грн;

$T$  – термін корисного використання об'єкта основних засобів, років.

або 
$$A = H_a \cdot (\Pi_B - Л_B), \quad (3.20)$$

де  $H_a$  – норма амортизації

$$H_a = \frac{100\%}{T}. \quad (3.21)$$

Метод зменшення залишкової вартості полягає у визначенні річної суми амортизації об'єкта основних засобів, виходячи із залишкової вартості такого об'єкта на початок звітного року. Сума амортизаційних відрахувань визначається множенням залишкової вартості об'єкта основних засобів на річну норму амортизації:

$$A = Z_B \cdot H_a, \quad (3.22)$$

де  $A$  – сума амортизаційних відрахувань, тис. грн;

$Z_B$  – залишкова вартість об'єкта основних засобів, тис. грн;

$H_a$  – норма амортизації.

При цьому річну норму амортизації визначають за такою формулою:

$$H_a = 1 - \left( \frac{T \cdot Л_B}{\Pi_B} \right), \quad (3.23)$$

Варіант здійснення розрахунків відрахувань на амортизацію методом зменшення залишкової вартості в умовах досліджуваної ферми подано у дод. Ж.4.

На наступному етапі здійснено нарахування сум зносу та коригування залишкової вартості по періодах. Річну суму відрахувань переадресовано у комірку визначення вартості виробництва продукції.

Отже, у даному електронному документі поєднано розрахунки всіх нормативних постатейних витрат. Окрім інформаційного навантаження він є інструментом реалізації управлінських заходів та ведення елементарного економічного аналізу. Побудовано таблицю виведення кінцевих показників постатейних витрат згідно з чинним стандартом обліку з автоматизованим розрахунком структурних показників, показників витрат на одиницю (голову, центнер продукції тощо) (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Структура форми виведення похідних кінцевих показників та результати проєктування технологічної карти**

Статті витрат	Витрати у вартісному виразі, тис. грн	Структурні показники, %
Оплата праці із нарахуваннями	2418,8	28,3
Матеріальні витрати:	5718,11	66,9
корми	4988,8	58,1
засоби захисту тварин	28,9	0,3
інша продукція	0	0
нафтопродукти	608,8	7,1
електроенергія	29,6	0,3
паливо	0	0
запасні частини, ремонтні та будівельні матеріали	62,0	0,7
оплата послуг сторонніх організацій	0	0
Амортизація основних засобів	434,36	5,1
Разом	8545,77	100,0

*Джерело:* розраховано автором.

В додатку Ж.5 подано структуру зазначеної форми електронної технологічної карти виробництва молока та показники її проєктування для конкретного варіанта виробництва молока.

З метою удосконалення нормування праці в галузі молочного скотарства пропонується наступне: посилити контроль за дотриманням менеджментом підприємств чинного законодавства з праці та виконанням зобов'язань у сфері нормування праці, розробити і застосовувати заходи впливу на адміністрацію при невиконанні визначених зобов'язань; проводити постійний аналіз застосування та виконання норм обслуговування з метою впровадження матеріальної і

нематеріальної мотивації праці – системи стимулювання трудової поведінки працюючих, заінтересованості їх у результатах своєї роботи; аналізувати та застосовувати передовий досвід з питань нормування праці в галузі й регіональному рівні, сприяти відновленню статистичної звітності про працю; покращити стан ведення первинної документації; передбачити в Колективному договорі розділ «Нормування праці» та зобов'язання з матеріального заохочення спеціалістів економічної служби – за впровадження та вдосконалення нормування праці, а робітників – за якісну роботу з виконанням НОН; використовувати погодинну оплату праці тільки за нормованими завданнями; застосовувати обов'язковий аналіз структури собівартості при виробництві сільськогосподарської продукції для ефективного використання обмежених матеріальних ресурсів сільськогосподарських підприємств в умовах ринку.

Розглядаючи аналітичне співвідношення стратегічного управління виробничими витратами підприємства необхідно звернути увагу на наявність негативного відхилення фактичної їх величини по певному виду витрат від запланованого значення. Це може свідчити, з одного боку, про досягнення економії у витрачанні економічного ресурсу, а з іншого – про завищення встановлених планових значень. Останнє потребує перегляду та використання науково обґрунтованих підходів до організації процесів стратегічного планування в підприємстві.

Позитивне відхилення фактичних виробничих витрат за будь-яким елементом від планового значення вказує на необхідність виявлення основних витратоутворювальних факторів, які зумовили відхилення та розробки управлінських рішень щодо їх уникнення. Однак, на нашу думку, орієнтація стратегічного управління виробничими витратами щодо їх зниження може бути виправданою лише в межах певної виробничої потужності підприємства. Збільшення виробничої потужності підприємства зумовлює зміну обсягу та структури виробничих витрат та формування нових орієнтирів в управлінні.

Тактичне управління виробничими витратами на виробництво молока в підприємстві має бути зорієнтовано не лише на одержання передбачуваних стратегічних результатів управління поточними витратами, але й досягнення визначених стратегічних цілей сільськогосподарського підприємства. Зазначимо,

що зміст тактичного управління виробничими витратами має бути націлений на необхідність вирішення таких основних завдань: виявлення ролі управління виробничими витратами як фактора управління економічними результатами діяльності підприємства; зниження собівартості продукції за рахунок реалізації можливостей «економії на масштабі»; визначення оптимального обсягу виробництва продукції за наявних виробничих ресурсів.

Стратегічне управління виробничими витратами повинно бути спрямовано на забезпечення їх економічно обґрунтованої величини в довгостроковій перспективі з урахуванням мінливих умов господарювання та передбачає вирішення таких завдань; як організація управління виробничими витратами, зорієнтоване на підтримку стійкого економічного зростання; формування системи інформаційного забезпечення процесів планування і контролю на всіх етапах управління; зміна виробничої потужності підприємства з метою підвищення економічних результатів діяльності; зміна рівня виробничих витрат у результаті проведення технологічних заходів; реалізація організаційних заходів, пов'язаних із модифікацією структури виробничих витрат.

### **3.3. Формування системи інформаційного забезпечення стратегічного управління розвитком молочного скотарства**

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції інформаційний ресурс відіграє важливу роль, що знаходить прояв у посиленні залежності економічного розвитку сільгоспідприємств молочного скотарства від функціонування інформаційної складової економічної системи. Очевидно, що без своєчасної й достовірної інформації про вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, досягнення в інноваційному розвитку, зміну законодавчих норм та ін., неможливо забезпечити постановку ефективної системи планування в підприємствах молочного скотарства. Від рівня достовірності, оперативності та своєчасності одержаної інформації про фактори макроекономічного середовища залежить точність й об'єктивність планових показників. Наявність інформаційної системи постає основним елементом у

реалізації стратегічного управління розвитком молочного скотарства в сільськогосподарських підприємствах.

Інформація, яка розкриває зміст стратегій, дає змогу встановити, у яких напрямках здійснюється інвестування в молочному скотарстві, як освоюються нові технології та продукти, змінюється інфраструктура. Ця інформація не є виключно фінансового чи нефінансового характеру, не є інформацією фінансового, управлінського обліку, а також інших видів обліку, що не відображається в бухгалтерській, нефінансовій, інших видів звітності [161]. Джерелом формування інформації виступає система стратегічного обліку, характер та зміст якого на сьогодні не систематизовано однозначно. Нині для практичної реалізації концепції стратегічного обліку в сільськогосподарських підприємствах відсутнє конкретне уявлення про склад інформаційних ресурсів і методичне його забезпечення.

Встановлено, що в сільськогосподарських підприємствах труднощі у формуванні інформаційних систем зумовлені використанням природних, біологічних та інших специфічних ресурсів, тривалістю виробничого і фінансового циклів, сезонним розривом у технологічних процесах, наявністю незавершеного виробництва та проблемами координації діяльності. Окрім того, через ускладнення внутрішніх і зовнішніх зв'язків, інфляцію, неплатежі суб'єкти підприємницької діяльності в сфері агробізнесу змушені змінювати стратегію і тактику прийнятих рішень, шукати нові джерела фінансування підприємницької діяльності. З огляду на це постає низка проблем в організації інформаційного забезпечення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на основі бухгалтерського обліку й домінування його інформаційної функції. Зазначимо, що системи обліку витрат, орієнтовані на інформаційне забезпечення оперативних рішень, прийнято називати традиційними. До них можна віднести системи обліку повних і змінних витрат, система обліку нормативних витрат, а також система обліку витрат за місцями виникнення, центрами відповідальності [162]. Сукупність методів обслуговування інформаційних потреб менеджменту підприємства під час підготовки стратегічних рішень називають сучасними або стратегічними системами управлінського обліку витрат. До таких систем можуть бути віднесені система обліку витрат за методом АВС, система організації

виробництва та обліку Just-in-time (JIT), система калькуляції на основі життєвого циклу, система цільових витрат (Таргет-костинг).

Розглянемо докладніше організацію обліку витрат у молочному скотарстві за традиційної системи бухгалтерського обліку, оскільки такий варіант набув найбільшого поширення серед сільськогосподарських підприємств. На відміну рослинництва у галузях тваринництва наявна компактність процесу виробництва, більш рівномірне відшкодування витрат отриманою продукцією, скорочений період її виробництва. В обліку витрати на виробництво продукції тваринництва групують за галузями та за видами (технологічними групами) тварин. Усі витрати виробництва продукції тваринництва здійснюються протягом року, всі витрати звітного року в цій галузі входять до собівартості продукції поточного року.

Собівартість, розрахована шляхом розподілу всіх витрат за виробництво цієї продукції пропорційно базисній масі кожного виду продукції однойменної групи, є різною, тобто, витрати виробництва у диференційовані з урахуванням якості продукції. Невирішеним питанням при калькуляції собівартості залишається проблема обчислення собівартості продукції основного молочного стада великої рогатої худоби. Відповідно до чинних методичних рекомендацій собівартість продукції в молочному скотарстві обчислюють наступним чином.

Із загальної суми витрат на утримання молочних корів виключають вартість побічної продукції, а витрати, що залишилися, розподіляють між основною і сполученою продукцією відповідно до норм витрат обмінної енергії кормів: на молоко – 90%, на приплід – 10%. Таку методику науково обґрунтованою визнати складно, оскільки у зазначеному співвідношенні можуть розподілятися лише витрати на корми. Основним напрямом підвищення об'єктивності показників собівартості продукції молочного скотарства є організація виробничого обліку за фазами виробництва і за статтями витрат нарахування та обліку амортизації за даними видами основних засобів, обліку виходу не тільки молока і приплоду.

Найбільш обґрунтованою є методика, за якої загальні витрати на види продукції (об'єкти калькуляції) розподіляються пропорційно до вмісту в них валової енергії в МДж. Ця методика більше прийнятна як для оцінки товарних запасів, так і для аналізу окупності витрат продукцією, а також для постановки менеджерами стратегічних і тактичних завдань при управлінні виробництвом.

Вважаємо, що твердження про об'єктивний розподіл витрат між видами продукції пропорційно її вартості за цінами реалізації є спірним, оскільки ці ціни не відповідають принципу виникнення витрат. Тому собівартість, обчислена цим методом, не може бути основою для формування політики цін. Такий метод може бути використаний при аналізі ефективності виробництва продукції молочного скотарства. Питання вибору тих чи інших методів калькуляції собівартості продукції має вирішуватися самостійно залежно від прийнятої моделі виробничого обліку витрат, виробничо-фінансової стратегічної та облікової політики.

З метою переходу від системи обліку повного розподілу до системи обліку обмеженої собівартості, а також аналізу маржинального доходу і прибутку вважаємо виправданим обчислення собівартості продукції сільського господарства, у т.ч молочного скотарства, оперативно-розрахунковим шляхом за прямими, змінними та сукупними витратами.

У собівартості продукції, як у синтетичному показникові, відображаються багато сторін фінансової та господарської діяльності підприємства. Від рівня собівартості продукції залежить розмір прибутку й рівень рентабельності. Чим економніше сільськогосподарське підприємство використовує свої ресурси, тим вищою є ефективність виробництва. Питання формування собівартості та вибору методу обліку витрат займають в управлінському обліку одне з центральних місць, оскільки саме ця інформація дає можливість визначати та аналізувати тенденції зміни величини витрат з метою оцінки й інтерпретації облікових даних, прийняття внутрішніми користувачами своєчасних та ефективних управлінських рішень.

Поділяємо думку науковців стосовно того, що усталена методологія обліку витрат у сфері сільськогосподарського виробництва не відповідає вищевказаним вимогам [163]. Охарактеризуємо основні недоліки організації управлінського обліку витрат у сільськогосподарських підприємствах: по-перше, їй притаманні спрощення в обліку, які зумовлюють низький ступінь достовірності, об'єктивності інформації про показники собівартості, не забезпечують контроль витрат на об'єкти обліку та місця виникнення; по-друге, наявні галузеві інструкції щодо планування, обліку та калькулювання собівартості продукції



підприємств сфери сільськогосподарського виробництва передбачають розподіл витрат лише за економічними елементами. Така класифікація витрат відбиває лише види витрачених ресурсів і не повністю охоплює місця виникнення та напрями використання витрат; по-третє, відсутність методик з обліку та розподілу накладних витрат у сільськогосподарських підприємствах призводить, з одного боку, до спотворення собівартості окремих видів продукції та, як наслідок, неправильних управлінських рішень. З іншого боку, висока частка накладних витрат у структурі собівартості продукції дає змогу менеджерам використовувати прогресивні методи управління, зокрема управління з урахуванням методу обліку витрат у системі «директ-костинг».

На сьогодні для господарств корпоративного сектору аграрної економіки існують три підходи до розподілу витрат в умовах попереднього методу калькулювання собівартості, що найчастіше застосовується підприємствами сфери аграрного виробництва: виділяється одна стаття прямих витрат і застосовується один коефіцієнт розподілу непрямих витрат; виділяється кілька статей прямих витрат і вибирається один коефіцієнт розподілу непрямих витрат; виділяється кілька статей прямих витрат та розраховується кілька коефіцієнтів розподілу непрямих витрат [164]. Зазначимо, що організація управлінського обліку в цілому та процесу калькулювання собівартості зокрема не регламентовані нормативними актами та формуються самостійно кожним підприємством; по-четверте, часто на практиці при розподілі витрат допоміжних підрозділів на тому самому підприємстві аналогічні за характером робіт цеху, служби, виробничі ділянки застосовують різні бази розподілу, а вибір кількісного показника як база розподілу має стихійний і економічно не обґрунтований характер [165]; по-п'яте, недоступність інформації про формування собівартості як основи прогнозування та управління виробництвом і про фактичні витрати на виробництво, що є базою для визначення ціни продажу, обсягу матеріально-виробничих запасів з метою забезпечення безперервного процесу виробництва тощо, призводить до несвоєчасного виявлення невиробничих витрат, неможливості розробки та реалізації заходів щодо запобігання, визначення оптимального обсягу випуску продукції і, як наслідок, до зниження ефективності роботи суб'єкта господарювання в цілому; по-шосте,

існуюча в сільськогосподарських підприємствах система документообігу показує, що численні галузеві форми управлінської звітності, з одного боку, дублюють одні й ті самі показники, а з іншого – не завжди надають можливість розшифрувати окремі позиції витрат.

Встановлено, що в обліковому процесі в сільськогосподарських підприємствах для відображення первинної інформації про господарські операції використовуються форми документів старого зразка, розроблені ще за планової економіки, що найчастіше забезпечує виділення необхідної аналітики під час реєстрації первинних документів і тягне за собою на наступних стадіях обробки даних її втрату [166].

Серед основних напрямів удосконалення обліку витрат у сільськогосподарських підприємствах слід виділити такі: автоматизація обліку; деталізація статей витрат та оперативність обліку в системі автоматизованого обліку; удосконалення бюджетування. Для реальної можливості детального подання інформації за окремою статтею витрат, навіть за загальновиробничими та загальногосподарськими витратами, пріоритетними завданнями в організації інформаційно-аналітичної підтримки управління витратами у сільськогосподарських підприємствах мають бути: підготовка управлінської звітності, спрямованої на виявлення способів використання резервів підвищення економічної ефективності; доцільність проведення заходів зі зниження витрат та планування цих заходів; забезпечення керівників і спеціалістів інструментарієм для планування заходів щодо зниження витрат; зміна структури витрат у довгостроковій перспективі в різних галузях управління підприємством.

Необхідною умовою зниження технологічно обумовлених витрат є постійна актуалізація технологічних нормативів і розробка методів зниження непродуктивних витрат пов'язаних із зберіганням надлишків; із зберіганням обладнання, визнаного надлишковим; із виплатою заробітної плати в період простою підприємства і т. д [167].

З метою реалізації технічного забезпечення обліку витрат у сільгоспідприємствах молочного скотарства необхідно: регламентувати способи й порядок обліку витрат; визначити структуру статей витрат; методи калькулювання собівартості, основи розподілу непрямих витрат; розробити форми первинних

документів для відображення необхідної аналітики; управлінські звітні форми; побудувати оптимальний графік документообігу, що дозволяє збирати документальні дані про витрати у строки до закриття звітного періоду.

Такі заходи є основою для побудови оптимальної системи калькулювання, створення та впровадження якої дозволить: підвищити ефективність управління та прозорість діяльності підприємства; вести облік і контроль витрачання коштів; значно знизити витрати підприємства у цілому; позбутися невизначеності та застрахувати майбутні ризики; стабілізувати діяльність суб'єкта господарювання.

У сільськогосподарських підприємствах молочного скотарства важливо запровадити науково обґрунтовану систему управління якістю продукції, як складової стратегічного управління, яка потребує інформаційного забезпечення. Управління якістю молока-сировини та продуктів його переробки утруднено через відсутність релевантної інформації про основні параметри якості та витрати на досягнення тих чи інших якісних властивостей готової продукції. Ця інформаційна проблема має багато аспектів: контроль якості й екологічної чистоти продукції, документальне оформлення якісних характеристик, обчислення витрат на виробництво продукції різної якості в єдиному технологічному процесі, відображення витрат на досягнення заданого рівня якості по статтях калькуляції [168].

Існуюча нині практика обліку витрат за виробництво продукції молочного скотарства ґрунтується на фіксуванні фізичного обсягу виробленої продукції, сприяє оперативному управлінню виробництвом у частині визначення реальної собівартості й ціни реалізованої продукції. Одним із найбільш ефективних методів, що дозволяє вирішувати стратегічні цілі в розвитку молочного скотарства, є розробка нових принципів методики обліку витрат на виробництво продукції молочного скотарства, заснованих на оцінці якості продукції та управлінні процесами з метою забезпечення високої результативності виробництва й роботи підприємства [169].

Виділяючи якість молока як об'єкт управлінського обліку, насамперед необхідно уточнити порядок документального відображення даних: перелік реквізитів, що реєструються у первинному документі, а також номенклатуру первинних документів.

У первинних документах мають відображатися суворо об'єктивні відомості, чого важко досягти по багатьох якісних показниках. Проаналізувати якісні показники за всіма позиціями можуть лише державні структури, які проводять сертифікаційні випробування харчової та сільськогосподарської продукції на відповідність вимогам екологічної безпеки, або провідні молокопереробні підприємства. Натепер у господарствах самостійно визначають лише масову частку жиру й білка в молоці, тому внесення додаткових якісних реквізитів до первинного документа має ґрунтуватися на можливості їх визначення.

Більшість виробленого молока господарства реалізують молокопереробним підприємствам. Продаж молока здійснюється на підставі «Товарно-транспортної накладної» з одночасним відображенням даних у «Відомості обліку руху молока». Для більш точної інформації з обліку реалізованого молока пропонуємо на доповнення до відомості вести Реєстр продажу молока молокопереробному підприємства.

Поряд із документальним відображенням якісних характеристик готової продукції для точного калькулювання собівартості продукції або наданих послуг важливе значення має правильний вибір об'єкта калькуляції. Вибираючи об'єкти калькуляції, вибирають і калькуляційні одиниці, тобто одиниці виміру їхнього обсягу. Вибір калькуляційної одиниці тісно пов'язаний з питаннями обліку якості продукції під час обчислення її собівартості. Автором дисертації це питання було вирішено шляхом виділення продукції різної якості в окремі об'єкти калькуляції (табл. 3.8). При цьому весь обсяг виробленої продукції було переведено в умовний з урахуванням вмісту корисної речовини.

Таблиця 3.8

#### Об'єкти калькуляції у молочному скотарстві

Об'єкт обліку витрат	Об'єкт калькулювання (кількісні ознаки)	Кількісна одиниця (характеристика якісної ознаки)
Молоко	Молоко за рівнем жирності	Процент вмісту
	Молоко за рівнем токсичності	Процент вмісту
	Молоко за рівнем токсичності	1 мг/кг
	Молоко за рівнем вмісту пестицидів	1 мг/кг
	Молоко за рівнем вмісту мікотоксидів	1 мг/кг
	Молоко за рівнем вмісту радіонуклідів	1 Бк/кг
Приплід	Маса при народженні	1 кг

Джерело: розроблено автором.

Представлені автором об'єкти калькуляції запропоновані на підставі державних стандартів на молоко та молочну продукцію. Так, згідно з наказом Державного підприємства «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» (ДП «УкрНДНЦ») від 27.06.2018 р. № 188 «Про прийняття та скасування національного нормативного документа; про внесення зміни до наказу від 18 грудня 2017 р. № 420», з 01 січня 2020 р. якість молока як сировини регламентується національним нормативним документом ДСТУ «3662:2018 Молоко-сировина коров'яче. Технічні умови». Таким чином, було замінено нормативний документ ДСТУ 3662-97 «Молоко коров'яче незбиране. Вимоги при закупівлі» в частині вимог до молока екстра, вищого та першого ґатунків з 01 січня 2019 р., а з 1 січня 2020 р. запроваджено нові вимоги до молока другого ґатунку.

Згідно з ДСТУ «3662:2018 Молоко-сировина коров'яче. Технічні умови» молоко за фізико-хімічними та мікробіологічними показниками поділяється на ґатунки: екстра; вищий; перший.

Щодо рівня бактеріального забруднення і вмісту соматичних клітин, то ці критерії зазнали найбільших змін.

Зазначимо, що ДСТУ 3662–97 «Молоко коров'яче незбиране. Вимоги при закупівлі» визначено параметри бактеріального обсіменіння таким чином: кількість соматичних клітин, тис./см<sup>3</sup>: для вищого ґатунку – < 400, першого – < 600, другого – < 800; загальне бактеріальне обсіменіння, тис./см<sup>3</sup>: для вищого ґатунку – < 300, першого – < 500, другого – < 3000.

Державним підприємством «Український науково-дослідний навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості», за зверненням Мінагрополітики, 27 червня 2018 р. було видано наказ, за яким продовжено термін приймання молока другого ґатунку на харчові цілі до 1 січня 2020 року. Із цієї дати було встановлено дворічний перехідний період, протягом якого молоко другого ґатунку буде прийматися, але виключно для технічних цілей.

У зв'язку з цим в більшості молокопереробних підприємств виник дефіцит молокосировини, оскільки молоко другого ґатунку, що надходить від господарств населення, не може використовуватися для виготовлення молокопродуктів. Підтримуємо думку незалежних експертів, що більшість

молокопереробних підприємств використовують технологічні методи зниження бактеріального забруднення, яке забезпечує підвищення рівня його гатунковості.

Відомо також, що рівень якості продукції позначається на величині реалізаційних цін, що відбивається на кількості отриманого прибутку та рентабельності виробництва. З огляду на вищевикладене автором запропоновано новий підхід до визначення цін на молоко на основі балансу всіх якісних характеристик готової продукції, а не тільки жирової та білкової частини. Такий підхід передбачає порівняння суми фактично отриманих показників, що характеризують якість виробленої продукції на підставі хімічного аналізу, із сумою відповідних даних за нормативами.

Застосування цього підходу зумовить необхідність обґрунтованого використання цін. Принцип ґрунтується на обчисленні вартості молока з урахуванням надбавки за якість, що збільшує прибуток від реалізації продукції. Застосування цього підходу визначення ціни продукції дозволить не тільки підвищити ефективність її виробництва, а й наблизити рівень якості молока до європейських стандартів.

У процесі дослідження, з урахуванням виділених об'єктів калькуляції продукції молочного скотарства, нами розроблено методику обчислення собівартості продукції молочного скотарства відповідно до її якісних характеристик.

Перший аспект удосконалення калькулювання продукції полягає у заміні існуючої бази розподілу витрат на виробництво продукції. Об'єктивно розподілити витрати між основною, сполученою та побічною продукцією можна за єдиної, незмінної та незалежної основи, властивої всьому сільськогосподарському виробництву або окремим його галузям. Такою основою, на нашу думку, може бути калорійність сільськогосподарської продукції. Калорійність - це кількість енергії, що виражена в калоріях, яку може забезпечити певний вид продукції. Перевага єдиної бази калькулювання полягає в тому, що вона забезпечує сталість і взаємозв'язок між об'єктами калькуляції.

Застосовуючи даний метод при калькулюванні продукції молочного скотарства, нами використано дані хімічного складу та поживної цінності харчових продуктів. При оцінюванні молока та маси народжених телят за

енергетичною цінністю продукції співвідношення витрат на молоко і приплід змінилося. Дослідження показало, що величина частки витрат, віднесених на виробництво молока, безпосередньо залежить від рівня продуктивності корів.

Другий аспект удосконалення калькуляції готової продукції молочного скотарства полягає у розрахунку фактичної собівартості одиниці натуральної продукції щодо її споживчих властивостей та якості.

При обчисленні собівартості молока з урахуванням якості об'єктом калькуляції є молоко у перерахунку на базисну жирність (3,4%) та базовий вміст білка (3,0%). Розподілом загальної суми витрат за обсяг продукції базисних кондицій визначається собівартість одиниці виробленої продукції з урахуванням її якості. Внаслідок калькулювання молока з урахуванням якісних характеристик рівень рентабельності виробленої продукції в досліджуваних господарствах може зрости більш ніж на 10 процентних пунктів.

Чинний порядок калькулювання молока та приплоду призводить до завищення собівартості приплоду в господарствах, які виробляють жирне молоко, і, навпаки, до заниження собівартості приплоду в господарствах з низьким вмістом жиру та білка у молоці. На сьогодні у сільськогосподарських підприємствах розрахунок фактичної собівартості приплоду здійснюється тільки на підставі кількості голів без урахування їхньої маси при народженні. Як у різних господарствах, так і усередині суб'єктів господарювання з окремих ферм дані величини можуть значно коливатися.

Запропонований метод калькулювання сприяє об'єктивному визначенню собівартості виробленої продукції молочного скотарства, а також посиленню контролю за витратами виробництва в молочному скотарстві. Крім того, випуск високоякісної продукції дозволяє підприємству отримувати додатковий прибуток, забезпечувати самофінансування виробничого розвитку та стимулювати працю персоналу ферм з метою підвищення якості одержаної продукції.

На нашу думку, важливою умовою підвищення якості молока має бути матеріальне стимулювання персоналу саме за якісні характеристики готової продукції. Нами запропоновано розраховувати суму доплат та премій персоналу молочно-товарних ферм на основі таких критеріїв:

1. За виконання та перевиконання плану з надою молока. Суму премії за перевиконання програми виробництва молока доцільно формувати у розмірі 0,2% від фонду оплати праці за кожний відсоток перевиконання плану.

2. За підвищену якість виробленої продукції. Цей критерій застосовуватиметься під час виконання або перевиконання плану виробництва. Суму доплати доцільно розраховувати за обсяг виробленого молока у перерахунку на базовий рівень його жирності та білка.

Важливою умовою успішного функціонування суб'єкта господарювання розглядається дієвий механізм використання достовірних показників внутрішньогосподарської управлінської звітності. Складання внутрішньогосподарської звітності по галузі молочного скотарства має велике значення, оскільки інформація, що міститься у звітності, дозволить не тільки контролювати та досліджувати причини виявлених відхилень, але й дасть можливість отримувати орієнтовну інформацію у системі стратегічного управління витратами виробництва. На нашу думку, необхідно складати такі форми внутрішньогосподарської звітності: Звіт про виконання плану виробництва продукції молочного скотарства; Звіт про виконання плану реалізації продукції молочного скотарства.

Обидва звіти слід складати на кінець кожного місяця з наступним узагальненням у Звіті протягом року. Складання даних звітів здійснюється протягом двох етапів.

I етап. Досягнення визначених цілей. На першій стадії контролю підтверджується обґрунтованість оперативних, тактичних та стратегічних планів, їх відповідність цілям, значимість окремих планових етапів та оптимальність термінів виконання планів.

II етап. Контроль фактичних відхилень від планових завдань. Сутність виконання цього етапу полягає в аналізі інформації, отриманої лише наприкінці планового періоду, що включає розрахунок відхилень фактичних результатів від планових. У такому разі детально вивчаються відхилення та причин їх виникнення.

При заповненні розроблених форм внутрішньогосподарської звітності необхідно орієнтуватися на реальні показники. При цьому досягнення



стратегічних цілей підприємства залежить від виконання планових показників кожного його підрозділу. Ця обставина стимулює як керівників підрозділів, так і безпосередньо персонал у виявленні відхилень фактичних результатів від планових з аналізом причин, що до цього призвели [170].

У сільськогосподарських підприємствах для автоматизації виробничого процесу в молочному скотарстві використовуються різні інформаційні технології та програмні комплекси, що дає змогу аналізувати та обробляти інформацію, що стосуються тваринництва. У таких програмах інтегрується інформація про фактично надоєну кількість молока та його якість, про тварин, що знизили удій, про живу масу тварин, про фактичне споживання кормів тощо.

Нами запропоновано запровадити вищезазначені автоматизовані системи в діяльність сільськогосподарських підприємств із зміненим алгоритмом, що дасть можливість отримувати інформацію про якість і кількість отриманого молока у момент завершення доїння. Для цього необхідно забезпечити оперативне введення в систему відповідної інформації. Це можливо лише за умови, що більшість даних вносять у систему на підставі виконаних технологічних операцій, інформацію про які вводять співробітники структурних підрозділів, а не спираючись на первинні документи, що надійшли до бухгалтерії. При цьому на момент введення операції інформація про неї може бути документально не підтверджена. Пізніше персонал бухгалтерії звірятиме дані системи з первинними документами.

Молочне скотарство – це особливий напрямок діяльності сільськогосподарського підприємства, результати якого обумовлені використанням біологічних активів та природним процесом, а також залежать від менеджменту. У такій ситуації формування фінансового результату найбільш раціональними методами бухгалтерського обліку є актуальною проблемою. Звідси, виникає необхідність розгляду питань практичного застосування положень Міжнародного стандарту фінансової звітності (МСФЗ) (IAS) 41 «Сільське господарство» у молочному скотарстві з метою визначення механізму розрахунку економічної ефективності даного виду економічної діяльності, аналіз якої дозволить точніше визначити результати, достовірно та більш прозоро подати в управлінській звітності до ухвалення ефективних управлінських рішень.

У процесі утримання тварин у стаді постійно відбуваються зміни. Кількість тварин збільшується як за рахунок отримання приплоду, так і в результаті придбання корів і молодняку тварин, частина худоби вибуває шляхом реалізації її різними каналами, частина тварин забивається на м'ясо та ін. Постійно відбуваються переміщення тварин з однієї групи в іншу та збільшення живої маси [171]. Тобто, здійснюється біотрансформація біологічних активів. Відповідно до МСФЗ (IAS) 41 «Сільське господарство» до складу біологічних активів включають дорослу продуктивну та племінну худобу, тварин на вирощуванні та відгодівлі. У процесі біологічних перетворень цього виду активів сільськогосподарське підприємство отримує продукцію. Додаткові біологічні активи – це біологічні активи, отримані у процесі біологічних перетворень. Отже, біотрансформація складається з процесів зростання, дегенерації, виробництва продукції та відтворення (рис. 3.8), в результаті яких у біологічному активі відбуваються якісні чи кількісні зміни.



Рис.3.8. Процес біотрансформації в молочному скотарстві

Джерело: узагальнено автором.

Управління змінами сприяє біотрансформації шляхом створення сприятливих чи стабільних умов, необхідній реалізації даного процесу. Процес управління біотрансформацією у молочному скотарстві відбувається на стадіях годівлі тварин, ветеринарних та зоотехнічних заходів, підтримки температурного режиму на фермах.

Враховуючи складність процесу управління тваринницьким комплексом та організації обліку витрат, рекомендується у молочному скотарстві управлінський

облік організувати за бізнес-процесами, в основу яких покладено процеси біотрансформації біологічних активів, визначені МСФЗ (IAS) 41. Поєднання належним чином побудованого нормативного обліку з розподілом відповідальності за оптимальної організаційної структури створює сприятливі умови для обліку, контролю, регулювання, планування, прогнозування витрат та всієї господарської діяльності підприємства[172].

Для раціональної організації управлінського обліку в молочному скотарстві важливо визначити об'єкти обліку витрат, зважаючи на інформаційні потреби управління в конкретному підприємстві й залежно від рівня господарської самостійності внутрішньовиробничих підрозділів, особливостей технології та організації виробництва й інших факторів. Комплексний підхід до формування інформації щодо витрат у молочному скотарстві дасть змогу оптимізувати вибір об'єктів обліку витрат для послідовного узагальнення результатів.

При виборі об'єкта обліку витрат види і групи тварин слід класифікувати відповідно до МСФЗ (IAS) 41. Група біологічних активів – це спільно керована для життєдіяльності група тварин і (або) рослин, однорідна за складом та призначенням. У тваринництві однорідну групу становлять тварини у певному співвідношенні за статевим-віковим складом, необхідним для нормальної біологічної трансформації. Так, до складу однорідної групи основного стада великої рогатої худоби молочного напрямку можуть входити генетично подібні тварини – різні або однакові за віком і різні за статтю, наприклад: дійні корови та бики-виробники, але група бугаїв-виробників утримується окремо від корів основного стада.

У методиках ведення бухгалтерському обліку передбачено формування даних про наявність і рух тварин. Основна ознака класифікації тварин – це можливість отримання сільськогосподарської продукції та (або) додаткових біологічних активів. Існуюча класифікація неспроможна задовольнити потреби менеджменту. Пропонуємо використовувати міжнародний досвід для групування біологічні активи за трьома ознаками: тривалості періоду використання та отримання сільськогосподарської продукції та (або) додаткових біологічних активів; зрілості; можливості багаторазового отримання сільськогосподарської продукції та (або) додаткових біологічних активів. В

управлінському обліку доходів і витрат молочного скотарства внаслідок управління біотрансформацією біологічних активів виникає необхідність використання відповідно до МСФЗ (IAS) 41 моделі обліку й оцінки біологічних активів та сільськогосподарської продукції, одержаної від біологічних активів за справедливою вартістю. Ця модель обліку й оцінки дозволить відобразити зміну справедливої вартості біологічних активів у результаті біотрансформації. Це створює умови для більш обґрунтованого аналізу ресурсного потенціалу молочного скотарства та прийняття дієвих управлінських рішень. Класифікацію біологічних активів у молочному скотарстві наведено в дод. 3.1

Відповідно до МСФЗ (IAS) 41 справедлива вартість – це сума, на яку можна обміняти актив або погасити зобов'язання під час угоди між незалежними й бажаними укласти таку угоду сторонами. Очевидно, що справедлива вартість залежить від місцезнаходження та стану активу. Так, одна й та сама корова матиме різну справедливую вартість у різних регіонах країни. Справедливу вартість біологічних активів можна визначити з достатньою мірою достовірності. Дане припущення можна спростувати лише в момент початкового визнання біологічного активу, щодо якого відсутня інформація про ринкові ціни, а альтернативні розрахунки справедливої вартості не надто надійні.

У такому разі згідно з МСФЗ (IAS) 41 підприємству слід відображати біологічний актив за собівартістю за вирахуванням накопиченої амортизації та збитків від його знецінення. Щойно з'явиться можливість визначити справедливую вартість біологічного активу з достатньою достовірністю, підприємству доцільно перейти до оцінки справедливої вартості за вирахуванням передбачуваних збутових витрат.

Запропоновані підходи до організації управлінського обліку за місцями виникнення витрат з урахуванням класифікації тварин, використанням оцінки біологічних активів за справедливою вартістю дають змогу більш прозоро врахувати вплив усіх аспектів як видаткової, так і дохідної частини молочного скотарства, точніше визначити результати господарської діяльності, сприятимуть за специфіки кожного підрозділу приймати раціональні управлінські рішення.

Важливого значення в стратегічному управлінні розвитком молочного скотарства набуває інформація щодо складових зовнішнього середовища,

зокрема інноваційних розробок, що є актуальною як для сільськогосподарських підприємств незалежно від їх розмірів та обсягу виробництва продукції, а також високотоварних особистих селянських господарствах. Зазначимо, що на сьогодні в мережі Інтернет функціонує безліч інформаційних сайтів аграрної спрямованості, однак не всі вони створюють якісний контент.

На сьогодні постає завдання щодо інтегрування існуючої бази знань про кращі агропрактики на одній платформі та сучасні інноваційні розробки у відповідних галузях сільськогосподарського виробництва [173].

Проте в умовах пандемії COVID-19 суттєво обмежився процес обміну інформацією між сільськогосподарськими товаровиробниками, науковцями і виробниками сільськогосподарської техніки, засобів захисту рослин тощо. Дана обставина негативно позначилася на поширенні інформації щодо нових технологічних розробок у середовищі мікро-, малих і середніх сільськогосподарських підприємств (ММСП). У зв'язку із цим пропонуємо створити онлайн-платформу «Кращі агропрактики для «ММСП» як антикризовий захід в умовах пандемії.

Створення такої платформи забезпечить функціонування єдиного інформаційного середовища поширення знань про досвід провідних сільськогосподарських підприємств щодо запровадження інноваційних технологій та розробок науково-дослідних установ та закладів вищої аграрної освіти. Такий інформаційний ресурс стане ключовою ланкою комплексної системи освоєння інновацій в аграрному секторі, зокрема для ММСП, що складається з головних і регіональних галузевих центрів у формі структурних підрозділів сільськогосподарської дорадчої служби, банків інформаційних ресурсів закінчених наукових розробок та інноваційних проєктів.

Ключовими партнерами онлайн-платформи «Кращі агропрактики» мають стати продуценти та споживачі, що потребують інформації про кращий досвід, тобто, сільськогосподарські підприємства (дод. 3.2). Оскільки процес впровадження новацій залежить від поінформованості менеджменту сільськогосподарських підприємств про їх наявність, економічну ефективність та інших параметрів, отже, інформація вичерпна повинна бути доступною для менеджменту сільгоспідприємств для прийняття обґрунтованих управлінських

рішень, у формуванні яких важлива роль відводиться сільськогосподарським дорадчим службам.

З метою охоплення більшої кількості таких продуцентів і споживачів, варто налагодити співпрацю із такими об'єднаннями: Асоціація фермерів та приватних землевласників України (АФЗУ). Асоціація об'єднує більшість фермерських господарств країни, головним чином малих і середніх. Інформаційні ресурси АФЗУ використовуються для популяризації сучасних, ефективних методів господарювання в умовах обмеженості площі землекористування, висвітлення змісту основних законодавчих актів із відповідними коментарями фахівців тощо; Аграрний союз України об'єднує середні сільськогосподарські підприємства; Всеукраїнська аграрна рада, Всеукраїнський конгрес фермерів тощо.

Важливими продуцентами й постачальниками інновацій, кращих агропрактик, яких слід розглядати як партнерів, також повинні стати: Національна академія аграрних наук України. НДІ та дослідні станції системи НААН займаються розробкою, дослідним випробовуванням та економічним обґрунтування технологій виробництва, зберігання сільськогосподарської продукції з урахуванням природно-кліматичних умов держави; заклади вищої освіти аграрного спрямування забезпечують підготовку фахівців, які володіють теоретичними знаннями та практичним досвідом щодо використання інноваційних технологій у сільськогосподарському виробництві. Науково-педагогічні працівники вищих навчальних закладів здійснюють також розробку випробовування й технологій виробництва сільськогосподарської продукції.

Ще один канал формування інформації про провідні агропрактики – це виробники, постачальники, дилери, дистриб'ютори техніки, насінневого та племінного матеріалу, засобів захисту рослин, мінеральних добрив тощо. Вони не тільки просувають свої товари на специфічний сегмент ринку матеріальних ресурсів для сільськогосподарських підприємств, а й демонструють нові можливості для сільськогосподарських товаровиробників.

Засоби масової інформації – друковані та електронні, висвітлюють проблеми аграрного сектору України та є важливим посередником у пропагуванні та просуванні сучасних інноваційних рішень у сільському господарстві, у висвітленні процесу формування законодавчого поля функціонування суб'єктів

агропродовольчого ринку. Окрім того, ЗМІ часто є постачальником інформації про кращі агропрактики.

Органи виконавчої влади та місцевого самоврядування встановлюють правила гри на ринках сільськогосподарської продукції, інновацій – національному та локальних. Від їхньої позиції залежить, яким буде середовище для продукування та поширення кращих агропрактик. Окрім того, вони визначають характер, напрями, розміри та інструменти державної підтримки для такої діяльності. Слід врахувати й те, що органи виконавчої влади та місцевого самоврядування – це важливий канал для комунікації як для виявлення продуцентів кращих агропрактик, так і для донесення інформації до широкого кола потенційних їх споживачів.

Міністерство аграрної політики та продовольства України вживає заходів, спрямованих на техніко-технологічне переоснащення агропромислового виробництва, сприяє розвитку машинобудування для агропромислового комплексу, енергозбереження, координації інноваційних проєктів.

Онлайн-платформа «Кращі агропрактики» складається із двох основних структур, які відображають їхню діяльність – технологічну та організаційну (рис. 3.9).

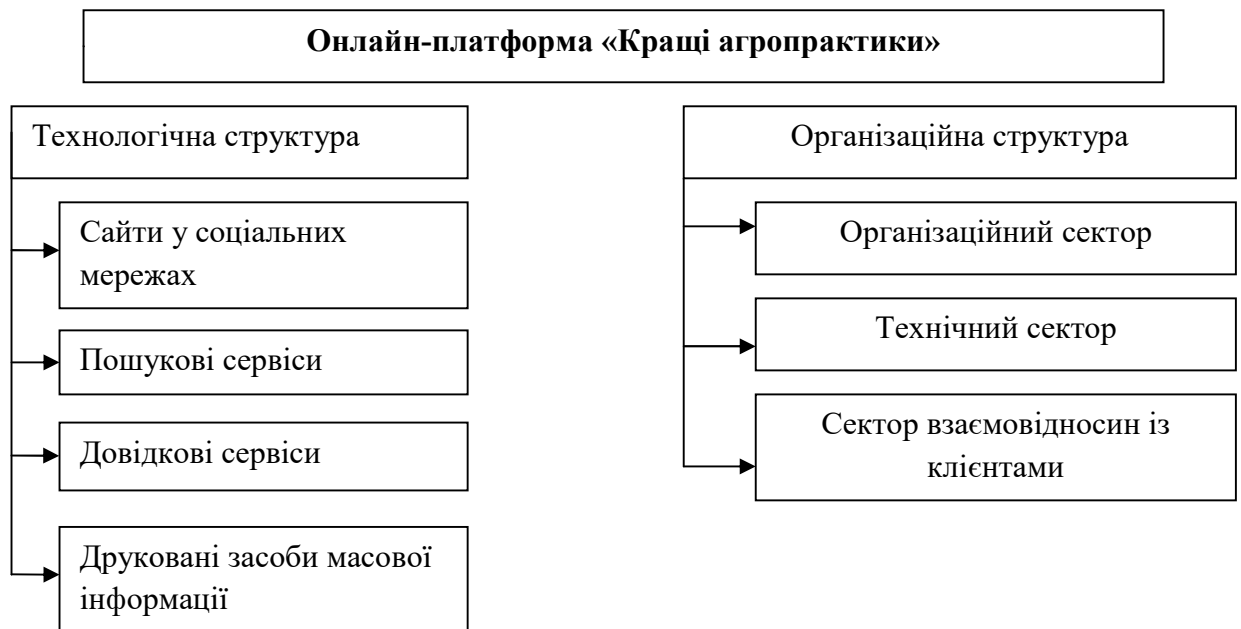


Рис. 3.9. Технологічна та організаційна структура  
Онлайн-платформи «Кращі агропрактики»

*Джерело:* розроблено автором.

Так, технологічну структуру доцільно представити спеціалізованим Youtube-каналом «Кращі агропрактики», Telegram-каналом «Кращі агропрак-

тики», Facebook-сторінкою «Кращі агропрактики», де в режимі онлайн відбуватиметься оперативна комунікація між фермерами щодо застосування кращих агропрактик. Цей спосіб взаємовідносин буде використовуватися менеджментом та власниками мікро-, малих і середніх сільськогосподарських підприємств, які володіють певними навичками щодо використання соціальних мереж та за наявності відповідного технічного обладнання.

З метою просування кращих агропрактик доцільно здійснювати випуск офлайн-бюлетенів «Кращі агропрактики «фермер фермеру». Також на онлайн-платформі варто створити архів інноваційних розробок і відповідні довідкові та пошукові сервіси, що надасть можливість вільного пошуку відповідної інформації, яка буде корисною для споживача – сільськогосподарського підприємства.

Відносини з клієнтами – продуцентами, поширювачами і впроваджувачами агропрактик – доцільно формувати у парадигмі «win-win».

Для кожної групи клієнтів потрібно розробити пакети дій щодо спільної діяльності і спільного використання ресурсу для надання платних послуг.

Окрім того, слід передбачити регулярне вивчення споживчих уподобань клієнтів-партнерів, обговорення одержаних результатів з ними для підвищення дієвості онлайн ресурсу. Такий підхід дозволить якнайкраще інтегрувати клієнтів в систему онлайн-ресурсу і перетворити їх на партнерів, які орієнтуються на формування довгострокових відносин.

Онлайн-платформа «Кращі агропрактики» орієнтуються на мікро-, малі та середні сільськогосподарські підприємства. Споживачами послуг онлайн-ресурсу будуть й інші продуценти, поширювачі, впроваджувачі та споживачі агроінновацій та кращих агропрактик. Це пояснюється тим, що натеper малі та середні сільгоспвиробники обмежені в доступі до кращих сучасних агропрактик через наявність об'єктивних і суб'єктивних чинників. Більшість малих суб'єктів господарювання у сфері агробізнесу використовують типові технології виробництва сільськогосподарської продукції в умовах обмеженості площ сільськогосподарських угідь, низького рівня забезпечення власними фінансовими ресурсами, що в нинішніх умовах не дає змоги досягти високого рівня прибутковості та конкурентоспроможності як на внутрішньому так і зовнішньому



ринку агропродовольства. Ця обставина диктує необхідність проведення модернізації технологічних, організаційних, управлінських процесів шляхом практичного застосування інновацій при виробництві сільськогосподарської продукції.

Бізнес-модель онлайн-платформи «Кращі агропрактики» складається із основних трьох його складових: організаційною, технологічної та маркетингової (рис. 3.10).

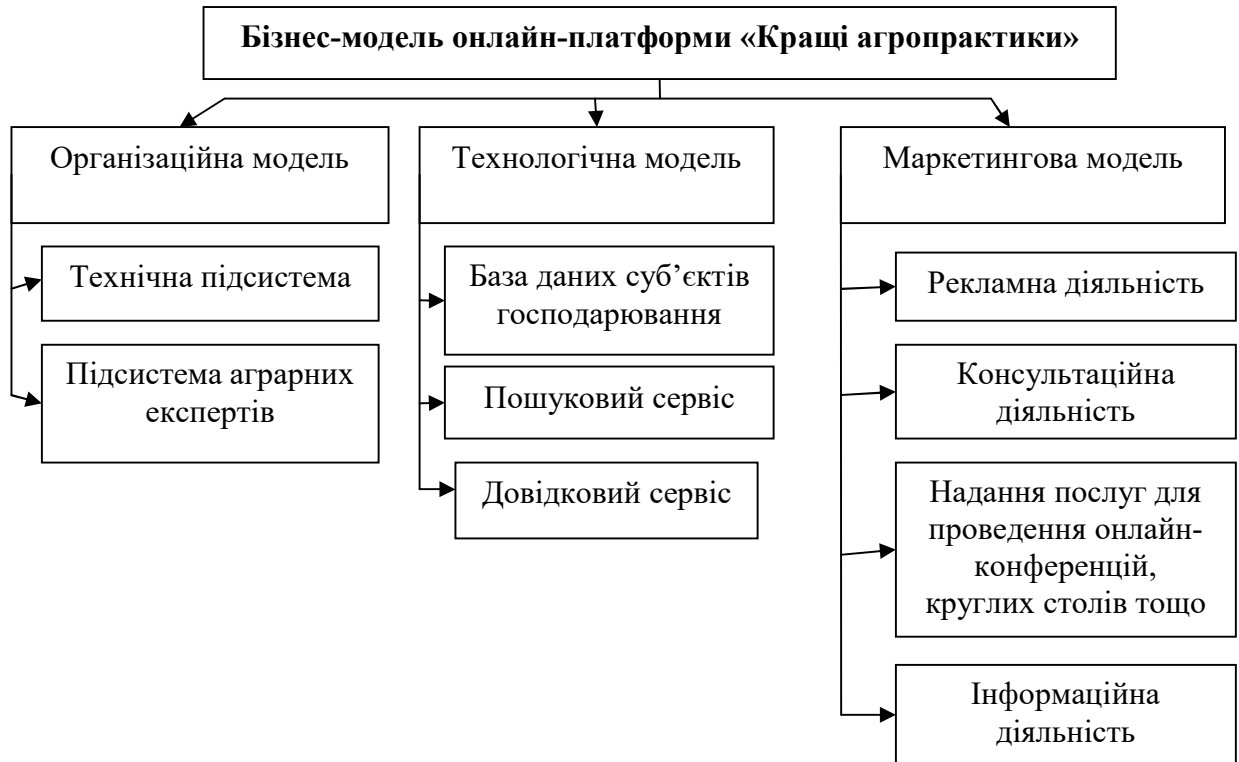


Рис. 3.10. Складові бізнес-моделі онлайн-платформи «Кращі агропрактики»

Джерело: розроблено автором.

Технологічна модель онлайн-платформи «Кращі агропрактики» включатиме в себе базу даних та пошукові й довідкові сервіси, що забезпечить результативний доступ до інформаційних ресурсів. На безоплатній основі учасникам онлайн-платформи буде надаватися доступ до розширеного каталогу виробників і постачальників, вони можуть охопити цільову аудиторію для просування своєї продукції і послуг, пошуку нових партнерів і ринків збуту за допомогою спілкування з іншими користувачами онлайн-майданчика і проведення відео конференцій, круглих столів, вебінарів у режимі реального часу. Можливості онлайн-платформи дозволить сільгосптоваровиробникам розробити ефективну виробничу та маркетингову стратегію на перспективу. Результативність сервісів у

прийнятті раціональних управлінських рішень забезпечується актуальними й достовірними даними, що потребує постійного оновлення ресурсу.

Вважаємо, що створення інформаційного ресурсу за галузевим принципом дозволить сконцентрувати в одному місці актуальну інформацію та забезпечить доступ до неї кінцевих споживачів – сільськогосподарських товаровиробників, а також сприятиме залученню системи сільськогосподарського дорадництва.

Зазначимо, що на етапі створення онлайн-платформи «Кращі агропрактики для ММСП» підтримка здійснюється за рахунок коштів Програма USAID з аграрного і сільського розвитку. Водночас можна передбачити надходження коштів за такими напрямками діяльності: доходи від рекламної діяльності, доходи від надання інформаційних послуг; доходи від проведення онлайн круглих столів, конференцій та презентацій певних інноваційних проєктів. Одним із можливих джерел доходів також може бути фінансова й матеріальна допомога/підтримка вітчизняних юридичних та фізичних осіб, зацікавлених у розвитку онлайн-платформи, як каналу поширення аграрних інновацій та кращих агропрактик.

Вважаємо, що інформаційні інструменти стратегічного управління, розглянуті в даному підрозділі дисертаційної роботи, які включають облікові складові – об'єкти обліку в молочному скотарстві, методику калькулювання собівартості з урахування якості молока-сировини, й підтримка управлінських рішень щодо вибору і впровадження інноваційних технологій та розробок на основі запровадження онлайн-платформи сприятимуть підвищенню ефективності й конкурентоспроможності галузі молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах.

### **Висновки до розділу 3**

1. Доведено, що систему стратегічного планування розвитку молочного скотарства необхідно формувати із урахуванням наступних принципів: єдності та цілісності; внутрішньої збалансованості; непевності; результативності та ефективності функціонування; самостійності вибору шляхів вирішення завдань; відповідальності учасників процесу стратегічного планування; прозорості (відкритості); достовірності та реалістичності; фінансового забезпечення.

До специфічних принципів стратегічного планування розвитку молочного скотарства віднесено наступні: біологічні особливості великої рогатої худоби, рентабельність галузі, принцип мінімізації ризику, оптимальність розміщення переробних підприємств, підвищення конкурентоспроможності й адаптивність.

2. Розраховано, що в особистих селянських господарствах, у підприємствах корпоративного сектору з поголів'ям до 50 голів, 50–99, 100–499, 500–999 голів у періоді до 2030 р. поголів'я корів знижуватиметься через подальше погіршення соціально-економічної ситуації в сільській місцевості та низьку ефективність виробництва молока. Вважаємо, що більшість суб'єктів господарювання у сфері агробізнесу із поголів'ям 100–499, 500–999 корів будуть поступову диверсифікувати свою виробничо-господарську діяльність, яка передбачає відмову від ведення молочного скотарства або їх перетворення у високоспеціалізовані сільськогосподарські підприємства з виробництва молока, що входять до складу вертикально інтегрованих підприємницьких структур.

Встановлено позитивну тенденцію до нарощення чисельності корів лише сільськогосподарських підприємствах із чисельністю поголів'я корів понад 1000 голів, однак темпи зростання є не значними, що зумовлює необхідність додаткового збільшення поголів'я корів.

3. Систематизовано специфічні особливості розвитку кооперативів у молочному скотарстві та стримуючих чинників, серед яких виділено: відсутність у достатній кількості фінансових ресурсів; низький рівень забезпеченості пально-мастильними матеріалами, насінням і кормами; високі ставки по кредитах; низьку дієвість державної підтримки; диспаритет цін на промислові ресурси і продукцію сільського господарства.

Існує необхідність у розробленні підпрограми розвитку кооперації до Комплексної програми розвитку сільських територій, де доцільно передбачити: створення умов для об'єднання кооперативних утворень різної спеціалізації в кооперативи другого і наступних рівнів; розвиток сільськогосподарської кооперації в галузях тваринництва і рослинництва; організацію системи збуту сільськогосподарської продукції. Запропоновано на рівні об'єднаних територіальних громад створити координаційні центри розвитку кооперації та обґрунтовано інструменти державної підтримки їх розвитку відповідно до етапу життєвого циклу.

4. Визначено напрями державної підтримки великих сільськогосподарських підприємств з виробництва молока, зорієнтовані на: збільшення поголів'я, підвищення продуктивності тварин, модернізацію діючих і будівництво нових молочнотоварних ферм, що сприятиме збільшенню обсягів виробництва молока, нарощенню доданої вартості в ланцюгах поставок, створенню нових робочих місць. Розроблено концептуальний підхід до важелів державної підтримки товаровиробників молока у напрямі забезпечення їх ефективності та передбачення грантової підтримки на рівні територіальної громади. Існує необхідність законодавчо запровадити норму поголів'я великої рогатої худоби на 1 га оброблюваної сільськогосподарської землі та створити Фонд відновлення родючості сільськогосподарських угідь.

5. Характеристиками моделі стратегічного управління виробничими витратами сільськогосподарського підприємства є наступні: етапність здійснення процесу; включення у загальний процес управління; встановлення впливу зовнішнього середовища господарюючого суб'єкта; визначення особливостей внутрішнього середовища; наявність зворотного зв'язку.

Структура моделі стратегічного управління виробничими витратами сільськогосподарського підприємства включає в себе чотири основні 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.

6. Розраховано, що найвищий рівень рентабельності виробництва молока у сільськогосподарських підприємствах і з продуктивністю корів 6700-7300 кг/рік, що відповідає значенню середньої природної продуктивності сільськогосподарських тварин. В умовах пріоритетності високоінтенсивного виробництва молока актуальним є раціональне поєднання принципів сталого та інноваційного розвитку, для яких характерний прояв закону спадної віддачі від факторів виробництва.

Встановлено, що стійкість високоінтенсивного господарства є нижчою, ніж менш інтенсивного через можливий ризик нестачі будь-якого фактора виробництва, що зумовлює ймовірність втрат.

7. Виявлено особливості молочного скотарства, у використанні спеціального обладнання та устаткування, у способах виконання робіт, змінах раціонів годівлі тварин у кожному біологічному періоді, потреб і залучення працівників різних спеціальностей. Ідентифіковано чинники, які впливають на виконання технологічних операцій «роздавання кормів», «доїння корів», «чищення приміщення» та виділено системні об'єкти молочного скотарства, які доцільно враховувати при нормуванні виробничих витрат.

8. Запропоновано створення поопераційних електронних технологічних карт виробництва різних видів продукції молочного скотарства на основі оновлених галузевих нормативних систем, що суттєво спрощуватиме процес планування витрат і прогнозування результатів виробництва, аналіз, економічне обґрунтування якісних та кількісних засобів виробництва, пошуку оптимальних організаційно-технологічних моделей. На основі поопераційного переліку виконуваних робіт (трудових операцій), чинної 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.

9. Встановлено, що первинна інформація про процеси виробництва продукції молочного скотарства недостатньо використовується у системі стратегічного управління, що вимагає зміни форм та методів подання інформації. Основним напрямом підвищення об'єктивності показників собівартості продукції молочного скотарства є організація виробничого обліку за фазами (періодами, циклами) виробництва та за статтями витрат нарахування та обліку амортизації за даними видами основних засобів, обліку виходу не тільки молока та приплоду, а й приросту продуктивної худоби або маси вибрактованих тварин.

10. У сільськогосподарських підприємствах молочного скотарства важливо запровадити науково обґрунтовану систему управління якістю продукції, яка є складовою стратегічного управління та потребує інформаційного забезпечення. Запропоновано доповнити форми первинної документації зазначенням масової частки вмісту білка в молоці та методика обчислення собівартості продукції з

урахуванням її якісних характеристик, що забезпечують більш точне визначення залікової ваги отриманої продукції.

Важливою умовою підвищення якості молока має бути матеріальне стимулювання саме за якісні параметри молока-сировини, яке доцільно здійснювати на основі доплат персоналу: за виконання та перевиконання плану з надою молока – у розмірі 0,2% від фонду оплати праці за кожний відсоток перевиконання плану; за підвищену якість виробленої продукції – розрахунок проводити за кількістю надоєного молока у перерахунку на базовий рівень його жирності та вмісту білка, що забезпечить виконання або перевиконання плану виробництва.

11. Обґрунтовано запровадження єдиної автоматизованої системи управління у молочному скотарстві сільгосп підприємств, що дасть змогу автоматично передавати в модуль програми фактичні облікові дані, аналізувати відхилення фактичних показників від планових. 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.

Важливого значення в стратегічному управлінні розвитком молочного скотарства набуває інформація про чинники зовнішнього середовища, зокрема про інноваційні розробки. Запропоновано створення інформаційного ресурсу «Кращі агропрактики», на основі якого буде сформовано єдине інформаційне середовище поширення знань про досвід провідних сільськогосподарських підприємств.

## ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення й запропоновано нове вирішення важливого наукового завдання розробки системи стратегічного управління розвитку молочного скотарства в сільськогосподарських підприємствах. Проведене наукове дослідження дозволило сформулювати наступні висновки:

1. 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 за максимальної реалізації сформованого потенціалу, з метою досягнення якісної трансформації системи шляхом набуття нових характеристик та формування нового порядку, спроможного забезпечити високу стійкість до негативного впливу зовнішнього середовища у стратегічному аспекті.

Обґрунтовано, що зростання доцільно розглядати як необхідну передумову до розвитку, відповідно з яким підприємство як соціо-еколого-економічна система, що перебуває у стані росту, на основі розробленої стратегії переходить у новий стан, адекватний поточним умовам. Виявлено, що у попередній управлінській парадигмі розвиток базувався на пріоритетності принципу адаптивності, а в нинішніх умовах турбулентності – на проактивності та інноваційності як основних принципах розвитку підприємства.

2. Інтегрований підхід до формування та реалізації стратегії росту підприємства передбачає поєднання стратегічного планування, процесної та вартісно-орієнтованої концепції, що характеризується наступним: необхідністю стратегічного підходу в контексті здійснення активних якісних змін, зорієнтованих на приріст потенціалу підприємства, а також трендів розвитку та реакції на нові можливості й загрози у зовнішньому середовищі з метою забезпечення результативної діяльності; системою організації діяльності підприємства, ідентифікованою як система бізнес-процесів, від налаштування яких залежать внутрішні умови для реалізації стратегії росту підприємства; наявністю фінансових компетентностей з метою збереження стабільного фінансового потоку, який через фінансову стійкість впливає на зміну динаміки стану підприємства.

3. Доведено, що адекватна оцінка середовища функціонування підприємств молочного скотарства потребує врахування методичних підходів, запропонованих у межах як загальної методології стратегічного управління, так і з урахуванням особливостей галузі та сільськогосподарського виробництва в цілому. Стратегічне управління розвитком підприємства повинно здійснюватися на основі системного підходу з розглядом як об'єкта системного аналізу діяльність із виробництва молока в умовах мінливості й невизначеності середовища функціонування.

Стратегія розвитку молочного скотарства у сільгосппідприємствах має орієнтуватися на інноваційний тип розвитку, що сприятиме досягненню цілей щодо розширення виробничого потенціалу галузі та підвищення вартості підприємства, реалізація яких забезпечується ефективною діяльністю. Із метою оцінки досягнення стратегічних цілей підприємством у розвитку молочного скотарства запропоновано систему основних і додаткових показників, обґрунтовано їхні групи із виділенням технологічної, соціально-економічної, інноваційної та екологічної ефективності.

4. За період дослідження у розвитку молочного скотарства виявлено характерні тенденції: зменшення кількості сільгосппідприємств удвічі порівняно із 2008 р.; скорочення чисельності поголів'я великої рогатої худоби у 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 беззбиткове ведення галузі; середні підприємства, які утримують від 200 до 500 корів та великі (500 корів і більше) є конкурентоспроможними на ринку молока.

5. Розраховано, що 434 (30%) сільськогосподарських підприємств з виробництва молока внаслідок низького рівня впровадження інновацій, високих



витрат у розрахунку на 1 голову корів, на основі чого зроблено висновок про необхідність диверсифікації їхньої виробничої діяльності або вкладення інвестицій в розвиток виробничого потенціалу молочного скотарства. У 2019 р. рівень рентабельності, який забезпечує розширене відтворення матеріально-технічної бази сільськогосподарського підприємства, отримали 358 (24,7%) суб'єктів господарювання за рахунок впровадження інновацій, спрямованих на підвищення якості молока та зниження витрат виробництва.

З метою формування передумов до ефективного розвитку молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах необхідно здійснювати цілеспрямований процес управління факторами виробництва для підвищення продуктивності корів, розширеного відтворення, збільшення обсягів виробництва молока вищого ґатунку та екстра, що забезпечуватиме вищу конкурентоспроможність продукції господарств у стратегічній перспективі.

6. Встановлено, що державна підтримка розвитку молочного скотарства здійснювалась у 2016–2020 рр. 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 худоби фізичним особам (запроваджено у 2018 р.); часткової компенсації вартості будівництва та реконструкції тваринницьких ферм і комплексів, доїльних залів, які мають на меті стабілізувати та наростити поголів'я корів, забезпечити виробництво молока високої якості та збільшення обсягів виробництва молока.

Виявлено необхідність у розробленні 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 рівні умови для всіх господарств, які мають на це право відповідно до чинного законодавства. Існує також необхідність в об'єднанні усіх видів державної підтримки в один, що дозволить сільськогосподарським підприємством самостійно обирати об'єкт використання, за умови розробки параметрів результируючих показників щодо раціонального використання державних коштів.

7. Спрогнозовано зниження поголів'я корів у всіх основних групах господарств, за винятком суб'єктів господарювання з поголів'ям понад 1000 голів, які мають позитивну тенденцію до їх нарощення за рахунок залучення фінансових ресурсів приватних інвесторів у сфері молокопереробки. Доведено необхідність у розробці заходів щодо мінімізації негативного впливу на екологічний стан сільських територій, а також забезпечення вимог вітчизняного та європейського законодавства щодо гуманного поводження з тваринами.

За оптимістичним сценарієм розвитку молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах, який передбачає збільшення обсягів виробництва молока за рахунок підвищення продуктивності, буде спостерігатися їх зниження, що зумовить дефіцит молока в 2030 р. у розмірі 6,1 млн т та додаткову потребу в коровах у кількості 877 тис. голів. З метою задоволення потреби населення в молоці та молокопродуктах за нормами продовольчої безпеки вітчизняним сільськогосподарським товаровиробникам усіх категорій потрібно наростити майже вдвічі поголів'я корів.

8. Розроблено концептуальний підхід щодо державної підтримки для підвищення ефективності виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах, який передбачає надання субсидій залежно від рівня окупності витрат з урахуванням рівня інфляції: компенсаційної; розвитку; інноваційної, що сприятиме підвищенню ефективності господарств і забезпеченню сталого розвитку галузі в цілому.

Обґрунтовано на рівні об'єднаних територіальних громад запровадження механізму грантової підтримки, який передбачає відбір програм розвитку молочного скотарства на конкурсній основі господарюючих суб'єктів. Критеріями відбору виділено комплекс показників і передбачено по кожному із них затверджувати шкалу оцінок і значень вагових коефіцієнтів, а також граничні значення, перевищення або недосягнення яких призведе до автоматичного припинення від надання субсидії на реалізацію проєкту.

9. Розраховано, що найвищий рівень рентабельності виробництва молока досягається у сільськогосподарських підприємствах із продуктивністю корів 6700–7300 кг/рік, що відповідає значенню середньої природної продуктивності сільськогосподарських тварин. За таких умов існує необхідність у встановленні

прояву закону спадної віддачі від факторів виробництва й обґрунтування нормативних витрат на виробництво одиниці продукції. Ідентифіковано чинники, які впливають на виконання таких технологічних операцій, як «роздавання кормів», «доїння корів», «чищення приміщення та виділено системні об'єкти молочного скотарства, які доцільно враховувати при нормуванні виробничих витрат.

10. Структура моделі стратегічного управління виробничими витратами сільськогосподарського підприємства включає: стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища в аспекті оцінки основних умов формування величини собівартості; стратегічне планування процесу управління виробничими витратами; реалізацію функціональної стратегії управління виробничими витратами; стратегічний контроль та внесення коригувальних змін у функціональну стратегію.

Запропоновано створення поопераційних електронних технологічних карт виробництва продукції молочного скотарства на основі оновлених галузевих нормативних систем, що сприятиме спрощенню процесу планування витрат і прогнозуванню результатів виробництва. На основі поопераційного переліку виконуваних робіт, оновлених норм і нормативів, набору технічних засобів, технології виконання робіт, оптимальної чисельності персоналу ферми, розраховано трудові затрати, витрати на оплату праці з нарахуваннями, витрати матеріальних ресурсів в абсолютному та вартісному виразі, обсяги відрахувань на амортизацію основних засобів.

11. У сільськогосподарських підприємствах галузі молочного скотарства важливо запровадити науково обґрунтовану систему управління якістю продукції, складовими елементами якої мають стати форми первинної документації із зазначенням масової частки вмісту білка в молоці, та методику обчислення собівартості продукції з урахуванням її якісних характеристик, а також запровадження матеріального стимулювання працівників за якісні показники, що сприятиме більш точному визначенню залікової ваги отриманої продукції.

Обґрунтовано запровадження єдиної автоматизованої системи управління у молочному скотарстві сільгосп підприємств, що забезпечить передачу до модуля програми фактичних облікових даних, дасть змогу аналізувати відхилення

фактичних показників від планових. Виявлено 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.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гарафонова О. І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку. Чернігівський науковий часопис. Серія 1, Економіка і управління №1 (4), 2013. С. 50-58,
2. Акофф Р. Л. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. М.: Сирин, 2002. 256 с..
3. Drucker P. The Practice of Management. New York: Harper&Row, 1954. 392 p.
4. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Fitzhery & Whiteside Ltd. Toronto, 1985. P. 92.
5. Chandler A. D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise. MIT Press: Cambridge, MA., 1962. P.463, с.16
6. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления, 2-е изд. СПб.: Высшая школа менеджмента; ИД С.-Петербургского ун-та, 2008. 548 с
7. Кун Т. Структура научных революций: Пер. с англ. М.: Прогресс, 1977. 300 с., с. 29
8. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. Simon&Schuster Inc., New York, 1998. 405 p.
9. Christensen R., Andrews K., Bower J., Hamermesh R., Porter M. Business policy: text and cases., 5th ed. Homewood: Irwin, 1982. P. 164.
10. Learned E., Christensen R., Andrews K., Guth W. Business policy: text and cases. Homewood: Irwin, 1965. 846 p.
11. Wehrich H. The TOWS Matrix – A Tool For Situational Analysis. 1982. Vol.15. №2. P. 61.
12. Ansoff I. Strategies for Diversification. Harvard Business Review. 1957. №5. P. 114.
13. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. М: Альпина Паблишер, 2012. 367 с.
14. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 38.
15. Teece D. J., Pisano G. P., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal. 1997. № 18 (7). P. 509-533.

16. Томпсон, А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии. М.: Банки и биржи, 1998. 576 с.
17. Мескон, М. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997. 704 с.
18. Мізюк, Б. М. Основи стратегічного управління: підручник. Львів: Магнолія, 2009. 544 с.
19. Минцберг, Г. Школы стратегий. СПб: Издательство Питер, 2000. 174 с.
20. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління : підручник. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.
21. Клейнер, Г.Б. Стратегия предприятия. М.: Дело АНХ, 2008. 568 с.
22. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: Навч. посібник. Вид. 2-ге, виправн. і доп. За ред. Василенка В.О. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
23. Виханський О.С. Стратегическое управление: Учебник. 2-е изд., перераб. і доп. – М.: Гардарики, 1998. 296 с.
24. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб./ за ред. А.А. Мазаракі. К.: Київ Нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 824 с.
25. Дикань В.Л. Стратегічне управління: Навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
26. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 416 с.
27. Погорелов Ю. С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2012. Випуск 27. Т.1. С. 30-34.
28. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Х.: ІНЖЕК, 2003. 323 с.
29. Капаруліна І.М. Розвиток підприємства: концепція і технологія дослідження. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 432 с.
30. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: учебник [для студ. ВУЗов]. М.: Изд-во «ОМЕГА-Л», 2006. 464 с.
31. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі. Харків, 2006. 496 с.
32. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки. 2011. №2, т.2. С. 99-103

33. Плугіна Ю.А. Интеллектуальный розвиток: сутність поняття. Вісник економіки транспорту і промисловості. Харків, 2011. №36. С. 193-196.
34. Побережний Р.О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування. Вісник національного технічного університету «ХПІ». Харків, 2012. №13. С. 90-100
35. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия. Харьков: Изд. Дом «ИНЖЭК», 2003. 184 с.
36. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник. К.: ТОВ «Академ-видав», 2003. 416 с.
37. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства». Економічний аналіз. 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 190-194.
38. Andersen T. J., Schröder P. W. Strategic risk management practice: how to deal effectively with major corporate exposures. Cambridge University Press, 2010. 245 P.
39. Jaafari A. Management of risks, uncertainties and opportunities on projects: time for a fundamental shift // International journal of project management. 2001. Vol. 19. №. 2. pp. 89-101.
40. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия.СПб.: ПитерПресс, 1999. 416 с.
41. Грант, Р. М. Современный стратегический анализ.5 изд. / перевод с англ. В.Н. Фунтова. СПб.: Питер, 2008. 560 с.
42. Линдер, Н. В. Стратегии диверсифицированного роста и определение оптимальных границ крупных промышленных групп. Эффективное антикризисное управление. 2014. № 1. С .90–99.
43. Teece D. J., Pisano G. P., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal. 1997. № 18 (7). P. 509-533.
44. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: ИД «Вильямс», 2000. С. 103–104.
45. Флекснер К. Просвещенное общество. Экономика с человеческим лицом. М.: Международные отношения, 1994. 301 с.
46. Хэмел Г. Во главе революции. Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни. СПб.: Best Business Books, 2007. 368 с.

47. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Harpercollins College Div, January 1984. 275 p.
48. Фостер Р., Каплан С. Созидательное разрушение. *The Mc Kinsey Quaterky*. 2001. № 3. С. 66–69.
49. Тис Д., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление. *Вестник Санктпетербургского университета. Сер. «Менеджмент»*. 2003. № 4. С. 133–183.
50. Bowman E., Hurry D. *Strategy Through the Options Lens: an Integrated View of Resource Investments and IncrementalChoice Process*. *Academy of Management Review*. 993. Vol. 18. №4. P. 760–782.
51. Ферр Натан. *Создавая инновации. Креативные методы от Netflix, Amazon и Google*. Кристенсен: пер. с англ. И. Савиной. Москва: Эксмо, 2017. С.28.
52. Агеєва І.М. Коренман Є.М., ДьяченкоЮ.В. *Стратегічне управління підприємствами галузі: конспект лекцій*. Одеська національна академія харчових технологій, 2016.82с.
53. Муляр Т. С. *Формування і реалізація стратегії підприємств*. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 2(6). С. 289-300.
54. Верхоглядова Н. І., Письменна О. Б. *Класифікація ресурсів та її значення для управління ресурсозбереженням. Інвестиції: практика та досвід*. 2015. №16. С. 27-31.
55. Єрмаков О. Ю., Лайко О. О. *Методологія формування стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств*. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2014. Вип. 200 (2). С. 107-114.
56. Свірідова С. С., Толстова С. А. *Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами*. *Економіка: реалії часу*. *Науковий журнал*. 2017. №2 (30). С. 109-116.
57. Богуславская, С. Б. *Системное стратегическое управление компанией: подходы и этапы постановки: монография*. СПб.: Изд-во Политехнического университета. 2011. 170 с.
58. KaplanR. S., NortonD. P.*The Office of Strategy Management*. *Harvard Business Review*. October 2005. pp. 72-80.



59. Лапин А.Н. Стратегическое управление современной организацией. М., 2004. 288 с.
60. Друкер П. Эффективное управление. Managing for Results: Экономические задачи и оптимальные решения: Пер. с англ. М.Котельниковой. М.: Фаир-пресс, 1998. – 288 с.
61. Козак Н. Сбалансированная система оценочных индикаторов как инструмент управления бизнесом. Электронный ресурс: Режим доступа: <http://www.management.com.ua>
62. Кащеев Р. Balanced Scorecard: новое заклинание или стратегия управления? Электронный ресурс: Режим доступа :<http://www.cfin.ru/management/controlling>
63. Нили Е., Адамс К., Кенерли М. Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управлении им: Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-клуб, 2003. 400 с.
64. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми и процессами. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. 419 с.
65. ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. – К.: Держкомстат України, 2001., с. 17.
66. Калетнік Г. М. Фінансовий менеджмент. Підручник.: «Хай–Тек Прес», 2013. 688 с.
67. Ткаченко А. М. Наукове передбачення та невизначеність майбутнього у стратегічному плануванні. Экономика промышленности. 2009. Т. 47. №4. С. 16–18.
68. Ансофф, И. Стратегическое управление. СПб.: Питер Ком, 2012. 453 с.
69. Борнер, С., Ведер Р. Концепция стратегического менеджмента. Проблемы теории и практики управления. 2002. № 5. С. 90-92.
70. Муляр Т. С.Формування і реалізація стратегії підприємств. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 2(6). С. 289-300.
71. Kellerman, M. The Relationship between Technical Efficiency and Economic Success: The Case of Bavarian Dairy Farms. German Journal of Agricultural Economics. 2011. 60,4: 230–242.
72. Sauer Johannes & Latacz-Lohmann Uwe, 2012.«Efficient Innovation in Dairy Production - Empirical Findings for Germany»,52nd Annual Conference, Stuttgart,

Germany, September 26-28, 2012. German Association of Agricultural Economists (GEWISOLA).

73. Ansoff H. Concept of Strategy. McGraw-Hill, N. Y., 1965. 241 p. 187.

74. Ansoff H. I. Implementing Strategic Management, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, 1984. 510 p.

75. Kaplan R. S., Norton D. P. The Office of Strategy Management. Harvard Business Review. October 2005. pp. 72-80.

76. Ушачев И. Выбор инновационного пути развития АПК – Объективная необходимость. Экономика сельского хозяйства России. 2011. №9. С. 10-16.

77. Палій А.П., Науменко О.А. Інноваційні технології та технічні системи у молочному скотарстві. Х.: ФОП 2015. 323 с.

78. Аграрний і сільський розвиток для зростання та оновлення української економіки : наукова доповідь / за ред. чл.-кор. НАН України Бородіної О.М., д-ра.ekon. наук Шубравської О.В. ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України». К., 2018. 152 с.

79. Бланк І.О. Інвестиційний менеджмент: підручник. К., 2003. 397 с.

80. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2007. 384 с.

81. Стадник В. В. Іжевський П. Г. Технологічні детермінанти парадигмальних змін структури АПК: ретроспектива і перспектива для України. Агросвіт. 2018. № 1. С. 11-17.

82. Рилач Н.М. Значення теорії технологічних укладів. Міжнародні відносини (Сер. «Економічні науки»). 2016. № 7. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/3405](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3405)

83. Голубев А.В. Технологическиеклады в сельском хозяйстве стран СНГ /А.В. Голубев [Електронний ресурс]: Режим доступу: <https://journal.apa.kz/index.php/path/article/view/510/454>

84. Шумпетер Й. Теория экономического развития, предпринимательской прибыли, капитала, кредита и цикла конъюнктуры. Москва : Прогресс, 1982. 455 с.

85. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Под ред. В.С. Автономова. Москва: Директмедиа Паблицинг, 2008. 433 с.

86. Радько В. І. Підвищення стійкості виробників продукції молочного скотарства: теорія, діагностика та функціональне забезпечення. Київ, 2018. 384 с.
87. Dyson R.G. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research* 2004 152: 631–640 p
88. Freeman, R. The politics of stakeholders theory: some future directions. *Business Ethics Quarterly*. 1984 4(4), 409-422.
89. Roberts, N. C; Paula J. The Stakeholder Audit Goes Public. *Organizational Dynamics* 1989 17(3), p.63-79.
90. Johnson,G. Exploring corporate strategy – text and cases. Cambridge, Prentice Hall International.1993.
91. Porter, M.E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review* January 2008.
92. Rockart, J. F. Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review* 1979 81-92.
93. Daniel, D.R. Management information crisis. *Harvard Business Review*. 1961 39: pp. 111-116.
94. Bullen C. V. A Primer on Critical Success Factors / Christine V. Bullen, John F. Rockart - Center for Information Systems Research - Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology – 1981.
95. Грант, Р.М. Современный стратегический анализ. Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. СПб.: Питер. 2008. 555 с.
96. Prahalad C.K. Strategy as a field of study: why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*. 1994 Vol. 15, pp. 5-16.
97. Hofer, C.W. Strategy Formulation: Analytical Concepts| [Электронный ресурс]. St. Paul, MN: West Publishing Co. New York- 1978.
98. Козак О.А. Розвиток молочної галузі в контексті забезпечення продовольчої безпеки України *Економіка АПК*. 2018. № 2 С. 14-22.
99. Крюкова І. О. Виробничий потенціал молокопереробних підприємств України у контексті євроінтеграційного розвитку. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т. 13, Вип. 1. С. 24-29.
100. Ломовських Л. О. Світовий ринок молока та молокопродукції, сучасні тенденції та перспективи. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 4(1). - С. 334-345.

101. Козак О. А. Оцінка ролі та значення молокопродуктового підкомплексу для вирішення продовольчого забезпечення та національної економіки. Економіка АПК. 2020. № 11. С. 39-51.

102. Шиян Д. В., Чумак Г. М. Рівень розвитку молочного скотарства як фактор формування молокопродуктового підкомплексу в регіонах. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2019. № 1. С. 82-90.

103. Погріщук Б. В. Фінансова безпека підприємств молокопереробної галузі у забезпеченні конкурентоспроможності. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2019. № 1. С. 72-81.

104. Паска І. М., Гринчук І. Ю., Артимонова І. В. Організаційно-економічні відносини в ланцюзі поставок молока та молоко продукції. Економіка та управління АПК. 2020. №2. С. 73-82

105. Антощенкова В. В. Світовий досвід організації економічних відносин виробничих та молокопереробних підприємств. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2014. № 6. С. 97-101.

106. Бричко А. М. Заходи підвищення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств в умовах глобалізації. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2015. № 5. С. 207-212.

107. Шуст О. А., Варченко О. М., Паска І. М., Ткаченко К. В., Свиноус І. В. Обґрунтування стратегії інноваційно-орієнтованого розвитку сільськогосподарських підприємств з виробництва молока. Економіка та держава. 2021. № 3. С. 23–27.

108. Юрченко Н. С. Стратегічні орієнтири підприємств молокопродуктового підкомплексу. Молодий вчений. 2021. № 1(2). С. 220-231.

109. Радько В. І. Економічна ефективність виробництва молока сільськогосподарськими підприємствами України. Науковий вісник нац. університету біоресурсів і природокористування України . 2013 №181 Ч.6: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. С. 186-191.

110. Рубан С.Ю. Сучасні технології виробництва молока (особливості експлуатації, технологічні рішення, ескізні проекти). Х.: ФОП Бровін О.В., 2017. 172 с

111. Підпала Т.В. Скотарство і технологія виробництва молока та яловичини : курс лекцій. Миколаїв : МДАУ, 2006. 359 с.

112. Коваленко Г., Бірюкова О. Шляхи реалізації генетичного потенціалу молочної продуктивності корів. Тваринництво України. №10. 2014. С.19-21.
113. Калінчик М.В. Методика розробки нормативів потреби корів у поживних речовинах залежно від стадії лактації. Агросвіт, 2012. №12 С.23-28
114. Більченко Г. Обираємо стратегію годівлі корів. Agroexpert. 2012. №6 (47). С. 100-104
115. Шупик С.М. Молочнескотарствосільськогосподарських підприємств: сучасний стан та перспективний розвиток. Економічний аналіз. 2021. № 2. С.21–28.
116. Шиян Н., Колоша В. Формування ціни на молоко в Україні в контексті світових тенденцій. Agricultural and resource economics: international scientific e-journal. 2020. Vol. 6, № 4. С. 232-250.
117. Шупик С.М. Аналіз середовища функціонування сільськогосподарських підприємств з виробництва молока. Економіка та управління АПК. 2021. № 1. С. 139–153.
118. Іщук С. О., Ляховська О. В. Розвиток молокопереробних виробництв у регіонах України: сировинний аспект. Регіональна економіка. 2020. № 1. С. 42-51.
119. Самайчук С. І. Сучасний стан та перспективи розвитку молочного скотарства в херсонській області. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7878> (дата звернення: 09.12.2021).
120. Шупик С.. Функціонування молочного скотарства сільськогосподарських підприємств в умовах членства України в СОТ. Економічний дискурс. 2021. Випуск 1-2. С. 74-81
121. Аверчева Н.О. Підвищення якості молока як основа конкурентоспроможності продукції на Європейському ринку. Агросвіт. 2019. №22. С. 19-30.
122. Хоменко А.Ю. Стан молочного скотарства в Україні. Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ. Харків: ХНТУСГ. 2019. Вип. 1. С. 80-84.
123. Капась О. М. Актуальні проблеми розвитку молокопродуктового підкомплексу України. Економіка АПК. 2013. № 9. С. 92-97.
124. Пшенична Т. М. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку молока та молокопродуктів в Україні. Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1 : Економіка. 2018. Вип. 1. С. 222-227.

125. Шахраюк-Онофрей С. І. Кооперація як організаційна форма сільськогосподарського виробництва в системі сталого розвитку сільських територій. Науковий вісник [Буковинського державного фінансово-економічного університету]. Економічні науки. 2013. Вип. 2. С. 190-201.

126. Довгаль О. В. Кооперація як перспективний напрям розвитку підприємництва на селі. Формування ринкових відносин в Україні. 2013. № 9. С. 132-135.

127. Ревуцька А. О. Кооперація як перспективний напрям розвитку агропромислових підприємств. Економічний простір. 2014. № 84. С. 190-199.

128. Слатвінська Л. А. Становлення системи інвестиційного забезпечення розвитку молокопродуктового підкомплексу України. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2014. Вип. 149. - С. 276-281.

129. Безус Р.М., Буртак С.Г., Крючко Л.С., Дуброва Н.П. Передумови і перспективи організації та розвитку сільськогосподарських кооперативів другого і третього рівнів в Україні: приклад молочних обслуговуючих кооперативів. Економіка АПК. 2020. №11 С. 90-98

130. Петриченко О.А. Аналіз тенденцій розвитку галузі молочного скотарства в ланці молокопродуктового ланцюга. Економіка АПК. 2018. №5 С. 33-39

131. Чеботарьов В. А. Державне регулювання створення й функціонування формувань холдингового типу продовольчого комплексу: проблеми і перспективи. Економіка промисловості. 2011. №1. С. 28-33.

132. Олійник О. О., Олійник Т. І. Становлення підприємств холдингового типу у сільському господарстві України: теоретичний аспект. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2014. №1. С. 73-77.

133. Данкевич А. Є. Особливості функціонування холдингів в аграрному секторі економіки. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 2(5). С. 82-91.

134. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития: (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) /Й. Шумпетер; пер. с нем. В.С. Автономова и др. – М.: Прогресс, 1982. – 455 с.

135. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития: (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры); пер. с нем. В.С. Автономова и др. М.: Прогресс, 1982. 455 с.
136. Экономическая мысль в ретроспективе. Пер. с англ. М.: Дело, 1994. 687 с.
137. Мальтус, Т.Р. Опыт закона о народонаселении; пер. с англ. И.А. Вернера. М.: К.Т. Солдатенков, 1985. 251 с.
138. Донелла Х. Медоуз, Деннис Л. Медоуз, Йорген Рэндерс, Вильям В. Беренс III Пределы роста: Доклад по проекту Римского клуба «Сложные положения человечества»; пер. с англ.; науч. ред. Д.Н. Кавтарадзе. М.: Изд-во МГУ, 1991. 205 с.
139. Донелла Х. Медоуз, Деннис Л. Медоуз, Йорген Рэндерс; пер. с англ. Г. А. Ягодина За пределами роста: Предотвратить глобальную катастрофу. Обеспечить устойчивое будущее; под ред. Г. А. Ягодина. М.: Прогресс, 1994. 302 с.
140. Шиян Н.И. Особенности действия закона убывающей доходности при производстве молока. Междунар. с.-х. журн. 2013. № 4. С. 18–21.
141. Вильямс, В.Р. Почвоведение: Земледелие с основами почвоведения. Т.1. М.: Государственное изд-во сельскохозяйственной литературы, 1949. 305 с.
142. Воробьев, С.А. Земледелие. М.: Агропромиздат, 1991. 212 с.
143. Степаненко М.І., Титаренко В.П., Титаренко О.О. Багатогалузевий словник термінів. Полтава : Астроя. 2021. 204 с.
144. Пономарьова М. С. Організація нормування та оплати праці в сільськогосподарському підприємстві. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2014. № 6. С. 216-223.
145. Радько В. І. Підвищення стійкості виробників продукції молочного скотарства: теорія, діагностика та функціональне забезпечення. К., 2018. 384 с.
146. Радько В. І. Економічні аспекти енергоефективності в молочному скотарстві сільськогосподарських підприємств України. Економіка та управління АПК. 2019. № 1. С. 65-75.
147. Арапов О. С., Дорошенко Т. М. Нормування праці як фактор підвищення ефективності виробництва. Економічний аналіз. 2017. Т. 27, № 4. С. 188-195.
148. Чернушкіна О. О., Царук В. Ю. Зарубіжний досвід нормування праці та можливість його застосування на підприємствах України. Інноваційна економіка. 2017. № 5-6. С. 85-90.

149. Демчак І.М., Бісюк І.Ю., Микитюк Д.М., Нечипорук А.А. Методика розроблення нормативних систем продуктивності на утримання та вирощування великої рогатої худоби. К.,2013. 106 с.

150. Вітвіцький В.В. Основи формування нормативних систем в агропромисловому виробництві України. К., 2006. С.334

151. Терещенко С. І. Інвентаризація та ресурсна паспортизація аграрних формувань. Економіка АПК. 2015. №2. С. 43-49.

152. Вітвіцький В.В.,Фурса М.І., Нагорна Г.А., Панчук Т.В. Моделювання умов виробництва та оптимізація затрат на обслуговування молодняка великої рогатої худоби. К., 2007. 112 с.

153. Роботи в тваринництві. Кн..7, ч. I, II , К.: ТОВ Комплекс Віта, 2015. 438 с.

154. Демчак І. М., Нечипорук А.А., Микитюк Д.М. Методичні положення та норми продуктивності праці у скотарстві. К.: НДІ "Украгропромпродуктивність", 2015. 534 с.

155. Андрейчук Л. М., Баланюк І. Ф., Пилипів Н.І., Гнатюк Т.М., Багровецька І. В., Банашкевич Т.П., Гаврик О.Ю. Фінансовий облік: навчальний посібник [для студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти]: ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», 2019. 650 с.

156. Свиноус І.В., Гаврик О.Ю., Матула Т.М. Обліково-аналітичні аспекти управління витратами в сільськогосподарських підприємствах. «Економічний дискурс» № 1-2. 2021. С. 29-39.

157. Свиноус І.В. , Гаврик О.Ю., Ткаченко К.В., Микитюк Д.М., Семисал А.В. Організаційно-економічні засади використання цифрових технологій у діяльності сільськогосподарських підприємств. Агросвіт № 16. 2020. С. 9-14.

158. Водянка Л. Д., Зрибнева І. П., Сибирка Л. А. Особливості нормування праці в сучасних кризових умовах господарювання. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2017. Вип. 1-2. С. 98-105.

159. Савостін-Косяк Д. О., Сахно В. П. Нормування витрати палива для міських автобусів з дизелем. Вісник Національного транспортного університету. 2017. № 3. С. 141-150



160. Семененко Л. В. Аналіз методів нормування питомих витрат теплової та електричної енергій в установах бюджетної сфери. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія : Електротехніка і енергетика. 2017. № 1. С. 112-116.

161. Фатенок-Ткачук А. О. Плоскіна А. А. Теоретичні аспекти процесу обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування. Молодий вчений. 2021. № 6(2). С. 215-219.

162. Правдюк М. В., Правдюк А. Л. Обліково-нормативне забезпечення управління витратами на біологічні перетворення у тваринництві. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 11. С. 86-101

163. Прокопишин О. Передумови становлення і розвитку управлінського обліку в Україні. Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія : Економіка АПК. 2013. № 20(1). С. 223-230.

164. Зозуляк М. М. Взаємозв'язок управлінського обліку та аналізу в контексті стратегічного управління підприємством. Економічний аналіз. 2015. Т. 19, № 2. С. 201-206.

165. Сколотій І. В. Формування системи управлінського обліку в аграрних підприємствах. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2017. № 3. С. 174-183.

166. Гнатишин Л. Прокопишин О., Малецька О. Специфіка побудови системи обліку у тваринництві. Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія: Економіка АПК. 2019. № 26. - С. 81-86.

167. Шевченко Л. Я. Сутність інтегрованого обліку та його складові. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6(3). С. 134-137.

168. Брик М. Своєрідність обліку та контролю поточних біологічних активів в тваринництві. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2018. Вип. 23. С. 61-65.

169. Людвенко Д. В. Облік галузі тваринництва крізь призму інституціональної теорії бухгалтерського обліку. Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 11(2). С. 118-123.

170. Скиба Г. І., Цімошинська О. В., Беженар І. М. Впровадження інформаційних систем обліку. Економіка АПК. 2020. № 11. С. 74-79.

171. Шепель Т. П. Розвиток бухгалтерського обліку в Україні на основі впровадження МСФЗ: проблеми і перспективи. Облік і фінанси. 2021. № 1. С. 36-43.

172. Свиноус І. В., Гаврик О. Ю., Хомяк Н. В., Хомовий С. М., Заболотній В. С. Удосконалення методичних підходів до оцінки складових виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах трансформації системи обліку та фінансової звітності. Економіка та управління АПК. 2021. №1. С. 154-165.

173. Андрушко Р. Агроінновації як об'єкт обліку та контролю. Аграрна економіка. 2020. Т.13, № 3-4. С. 10-19.

## **ДОДАТКИ**

## Еволюція теорії стратегічного управління

Назва концепції, представники	Роки	Основні положення наукових праць	Вплив на розвиток стратегічного управління
Концепція стратегії та структури фірми А. Чандлера [1]	1962, 1977, 1980, 1985, 1990, 2001	1. Запропоновано одне із перших, актуальних й на сьогодні визначення поняття «стратегій»; 2. Висунув ідею, яка стала в подальшому аксіомою, відповідність організаційної структури фірми її стратегії; 3. Висунув тезу про виокремлення стратегічного рівня менеджменту фірми від оперативного.	В області «Економіка» – теза про те, що в основі стратегії лежать довгострокові цілі фірми – звернення до логіки економії від масштабу; в області «Теорія організацій» – обґрунтування раціональної різноманітності організаційних структур – пропозиція організації дворівневої побудови менеджменту.
Школа планування І. Ансоффа [2,3]	1965, 1969, 1971, 1976, 1979, 1984	1. Вперше обґрунтував значимість стратегії для ефективного управління фірмою; 2. Обґрунтував концепцію стратегічного планування; 3. Поділив всі рішення менеджменту компанії на три групи: стратегічні, адміністративні та оперативні; 4. Розробив концепцію корпоративного стратегічного планування.	В області «Теорія організації»: створення системи стратегічного планування (особливо корпоративного): подальша розробка теорії систем управління; обґрунтування методології реакцій бізнес-організації на стратегічні зміни.
Теорія конкурентних стратегій М. Портера [4,5]	1980, 1985, 1986, 1990	1. Обґрунтував створення ефективної стратегії на основі вигідного ринкового позиціонування; 2. Ввів поняття «п'яти сил галузевої конкуренції» (постачальники, споживачі, конкуренти, товари-субститути та нові); 3. Запропонував поділ стратегій фірм на три принципові види: «лідерство за затратами», «диференціацію» та «фокусування»; 4. Розробив теорію управління «ланцюгом створення цінності».	В області «Економіка»: обґрунтування ключової ролі ринкового позиціонування для досягнення економічних цілей бізнес-організації; комплексна розробка аналізу зовнішніх факторів, пов'язаних із конкуренцією; обґрунтування типових економічних стратегій за певною структури галузі та обраного позиціонування. В області «Теорія організацій»: обґрунтування концептуальної структури діяльності бізнес-організації, придатної для планування та реалізації стратегічних змін.
Концепція стратегії, що розвивається Г. Мінцберга [6, 7]	1973, 1979, 1983, 1989, 1994, 1996	1. Провів детальний аналіз робочого часу керівників фірм та визначив місце діяльності керівника з розробки та реалізації стратегії; 2. Обґрунтував власний підхід до типології організаційних структур бізнес-організації, описав п'ять типів;	В області «Теорія організацій»: обґрунтування системи організації діяльності керівника фірми на основі аналізу її структури; розвиток теорії розробки ефективних організаційних структур, що спираються на стратегію;

Назва концепції, представники	Роки	Основні положення наукових праць	Вплив на розвиток стратегічного управління
		3. Висунув оригінальне розуміння стратегії як «партерна» у потоці управлінських рішень.	В області «Соціальна психологія»: обґрунтування стратегії як партерна та вплив особистості на розробку та реалізацію стратегії.
Економічна теорія фірми, яка включає теорію трансакційних витрат О. Уільямсона та теорію агентських відносин М. Дженсена и У. Меклінга [8, 9, 10]	1976, 1996	1. Визначив сутність економічної ефективності як орієнтація до мінімізації витрат (О. Уільямсон). 2. Висунув пропозицію, що фірми забезпечують економію трансакційних витрат при координації використання ресурсів (О. Уільямсон); 3. Обґрунтована теорія агентських відносин, які тлумачить фірму як сукупність контрактів, що визначають причини і наслідки конфліктів між акціонерами і менеджерами.	В області «Економіка»: обґрунтування однієї із базових стратегій бізнес-організацій – мінімізація витрат (О. Уільямсон); в області «Соціальна психологія»: розробка підходу до управління конфліктами між акціонерами та менеджерами при прийнятті стратегічних рішень (М. Дженсен и У. Меклінг); в області комплексного розуміння стратегії: висунення концептуальної тези про зв'язки організаційних відносин із економічної стратегією мінімізації витрат (О. Уільямсон)
Ресурсна теорія Е. Пенроуз, Б. Вернерфельда, Г. Хемеласпільно із С. Прахаладом [11, 12]	1959, 1984, 1986, 1991, 1992, 1994, 1995, 2001, 2002, 2003	1. Висунута ідея про те, що фірма представляє собою сукупність ресурсів які можуть бути матеріальними та нематеріальними, і вони можуть бути розвинені всередині фірми або придбані на ринку; 2. Доведено, що в економічні результати фірм, які діють на одному товарному ринку, пов'язані із відмінностями у складі ресурсів, якими володіє фірма.	В області «Теорія організацій»: обґрунтування того факту, що економічний успіх фірми залежить від набору внутрішніх ресурсів, які забезпечують їй конкурентні переваги; визначення видів ресурсів, які використовуються бізнес-організацією для досягнення головної стратегічної цілі; визначення внутрішніх та зовнішніх джерел одержання фірмою ресурсів.
Концепція розробки стратегії як політичного процесу Е. Петтігрю [13]	1977, 1992, 1997, 2002	1. Обґрунтував значимість впливу на стратегію різних груп та індивідуумів; 2. Виділив два аналітично різних процеси: процес відособлення інтересів (вимог) груп та індивідуумів і процес мобілізації потенціалу влади.	В області «Соціальної психології»: обґрунтовано один із перших системних підходів до пошуку соціально-психологічних засад стратегічного планування; визначено роль влади у прийнятті стратегічних рішень в бізнес-організації.
Концепція динамічних здібностей Д. Тіс, Д. Пізанота ін. [14, 15]	1990, 1994, 1997	1. Пов'язали конкурентні переваги компанії із наявністю у фірми динамічних здібностей, тобто здібностей модифікувати та переглядати свої компетенції для досягнення кращої відповідності до змін зовнішнього середовища; 2. Довели, що динамічні здібності не можуть бути предметом купівлі-продажу.	В області «Теорія організацій»: розвиток ресурсної теорії в частині обґрунтування стратегічно важливих для фірми ресурсів – динамічних здібностей; визначення джерел створення та розвитку динамічних здібностей, які забезпечують конкурентні переваги бізнес-організації.

Назва концепції, представники	Роки	Основні положення наукових праць	Вплив на розвиток стратегічного управління
Концепція «стратегії як революції» Г. Хемела і «підривних» технологій К. Крістенсена [16, 17]	1994, 2002, 2004	1. Висунули концепцію «стратегія як революція», яка передбачає створення ринків завтрашнього дня через інновації, які ініціюються менеджерами, спроможними передбачати майбутнє та будувати розвиток підприємства відповідно до його вимог; висунув концепцію «підривних» технологій.	В області «Економіка»: обґрунтування важливості вибору та створення привабливих ринків як одного із ключових стратегічних рішень; висунув вимог до успішної стратегії - створення конкурентної пропозиції, які випереджують всі інші пропозиції на ринку.
Підхід, що базується на знаннях Б. Коут, И. Нонака [18,19]	1992, 1994, 2000, 2001	1. Довели, що даний підхід відобразив розуміння менеджерами та дослідниками того, що в рамках «нової економіки» виникають фірми, для яких саме знання стає найбільш значимим ресурсом; 2. Запропонував підхід, заснований на знаннях, згідно з яким фірми існують на базі створення та реалізації здібностей організувати комбінації знань, які в свою чергу здатні знизити витрати.	На стику областей «Теорія організацій» і «Соціальна психологія»: обґрунтовано стратегічну важливість корпоративних знань для досягнення конкурентних переваг бізнес-організації; виявлено джерела і описано процес створення нових знань бізнес-організації через розуміння природи перетворення індивідуального інтелекту в суспільну інновацію.

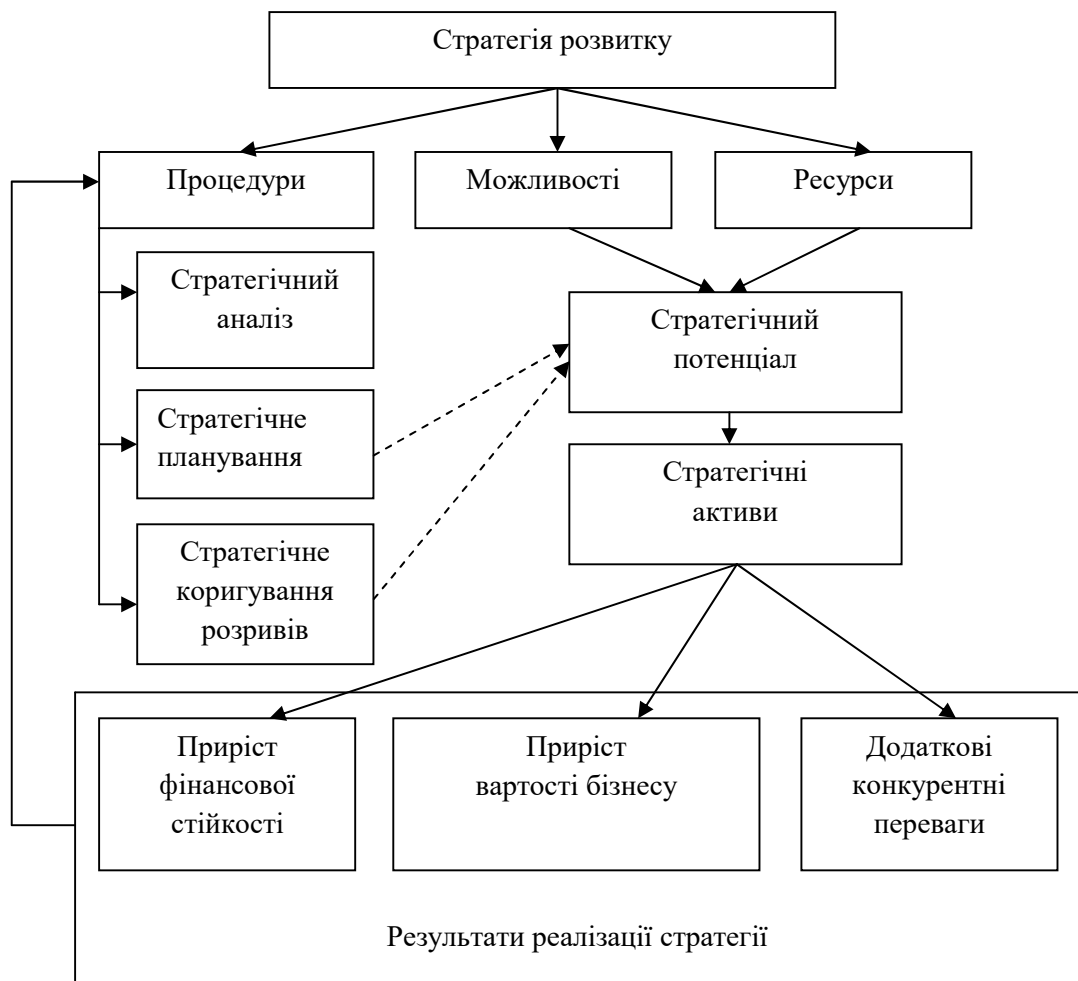
*Джерело:* узагальнено автором.

- Chandler A. D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise. MIT Press: Cambridge, MA., 1962. P.463
- Ансофф И. Новая корпоративная стратегия/пер.с англ. - С.-П.: Питер, 1999. - 414с.
- Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 358 с.
- Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 453 с.
- Портер М. Е. Конкурентное преимущество: Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
- Минцберг Г., Альстрэнд Б., ЛэмплДж. Школы стратегий: Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегий менеджмента: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2000. 336 с.
- Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения. СПб.: Питер, 2001. 567 с.
- Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления, 2-е изд. СПб.: Высшая школа менеджмента; ИД С.-Петербургского ун-та, 2008. 548 с.
- Williamson O. E. Strategizing, economizing, and economic organization // Strategic Management Journal. 1991. № 12 (Special Issue). P. 75-94.
- Williamson O. E. The theory of the firm as governance structure: From choice to contract // Journal of Economic Perspectives. 2002. № 16 (3). P. 171-195.
- Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее: Пер. с англ. М.: Олимп-бизнес, 2002. 288 с.
- Prahalad C. K., Hamel G. The core competence of the corporation // Harvard Business Review. 1990. № 68 (3). P. 79-93.
- Pettigrew A. M. The character and significance of strategy process research // Strategic Management Journal. 1992. № 13 (2). P. 5-16.
- Teece D., Pisano G. The dynamic capabilities of firms: An introduction // Industrial and Corporate Change. 1994. № 3 (3). P. 537-556.
- Teece D. J., Pisano G. P., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // Strategic Management Journal. 1997. № 18 (7). P. 509-533.
- Кристенсен К. М. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. - Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 239 с.
- Хамел Г., Прахалад К. К., Томас Г., О' Нил Д. Стратегическая гибкость: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2005. 384 с.
- Нонака И., Такеучи Х. Компания - создатель знания: Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 384 с.
- Kogut B., Zander U. What firms do: Coordination, identity, and learning // Organization Science. 1996. № 7 (5). p. 502-518.

## Узагальнення наукових шкіл стратегічного менеджменту

Назва школи	Представники	Характер досліджень	Особливості процесу формування стратегії
Школа дизайну (1960-ті роки)	К. Ендрюс, Ф. Селзнік	Рекомендаційний характер, який	Як процесу осмислення
Школа планування (1970-ті роки)	І. Ансофф, П. Вак	обґрунтовує алгоритм формування стратегії, але не розглядає питання	Як формального процесу
Школа позиціонування (1980-ті роки)	М. Портер, М. Хант	про те, як вони розробляються на практиці	Як аналітичного процесу
Школа підприємництва	Г. Стівенсон, Д. Гамперт, О. Коллінз, Д. Мур	Описовий характер, який орієнтується до вивчення процесів розробки стратегії у реальних умовах (конкретної компанії), залишаючи поза увагою	Як процесу передбачення
Когнітивна школа	П. Корнер, Г. Саймон, А. Дюгейм, К. Швенк	питання розробки ідеальної стратегічної поведінки	Як ментального процесу
Школа навчання	Ч. Ліндблом, Дж. Куїнн, К. Прахалад, Г. Хемел		Як процес, що розвивається
Школа влади	Г. Аллісон, А. Макміллан, Г. Хамел, Дж. Бауер, Й. Доз		Як процесу ведення переговорів
Школа культури	Е. Ренман, Р. Норманн, Е. Петтігрю, С. Фельдман, Дж. Барні, Дж. Лорш		Як колективного процесу
Школа зовнішнього середовища	К. Дродж, Ж.М. Тулуз, М. Ханнан, Дж. Фріман		Як реактивного процесу
Школа конфігурації	А. Чандлер, П. Хандавалла, Д. Міллер, Г. Мінцберг, Р. Майлс, К. Сноу		Як процесу трансформації

Джерело: узагальнено за джерелом [8].



### Елементний склад категорії «стратегії розвитку»

Джерело: узагальнено автором.

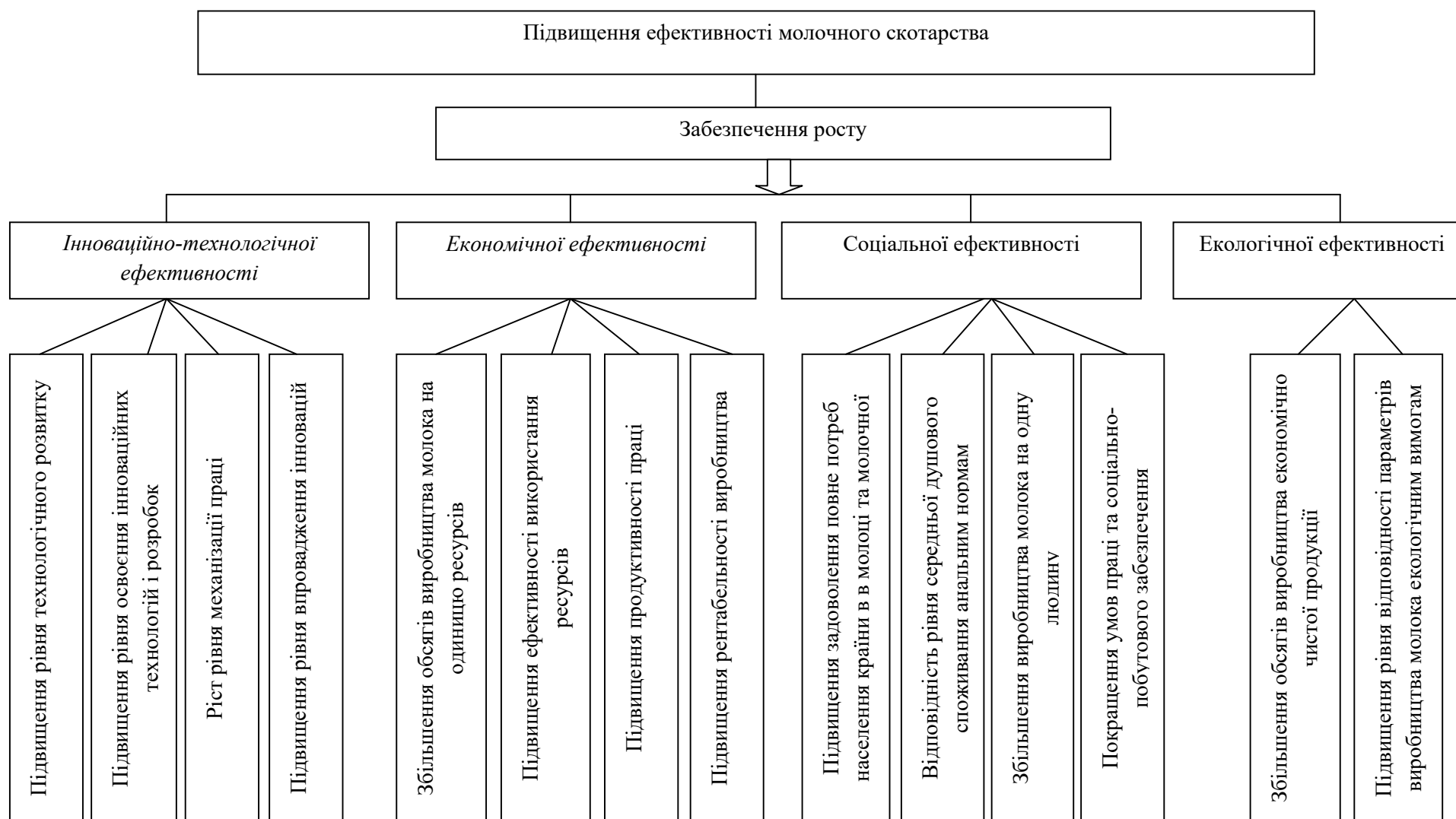




**Алгоритм етапів стратегічного управління розвитком  
молочного скотарства в сільськогосподарських підприємствах**

Джерело: розроблено автором.

## Додаток А.5



Фрагмент «дерева цілей» розвитку молочного скотарства в сільськогосподарських підприємствах

Джерело: розроблено автором.

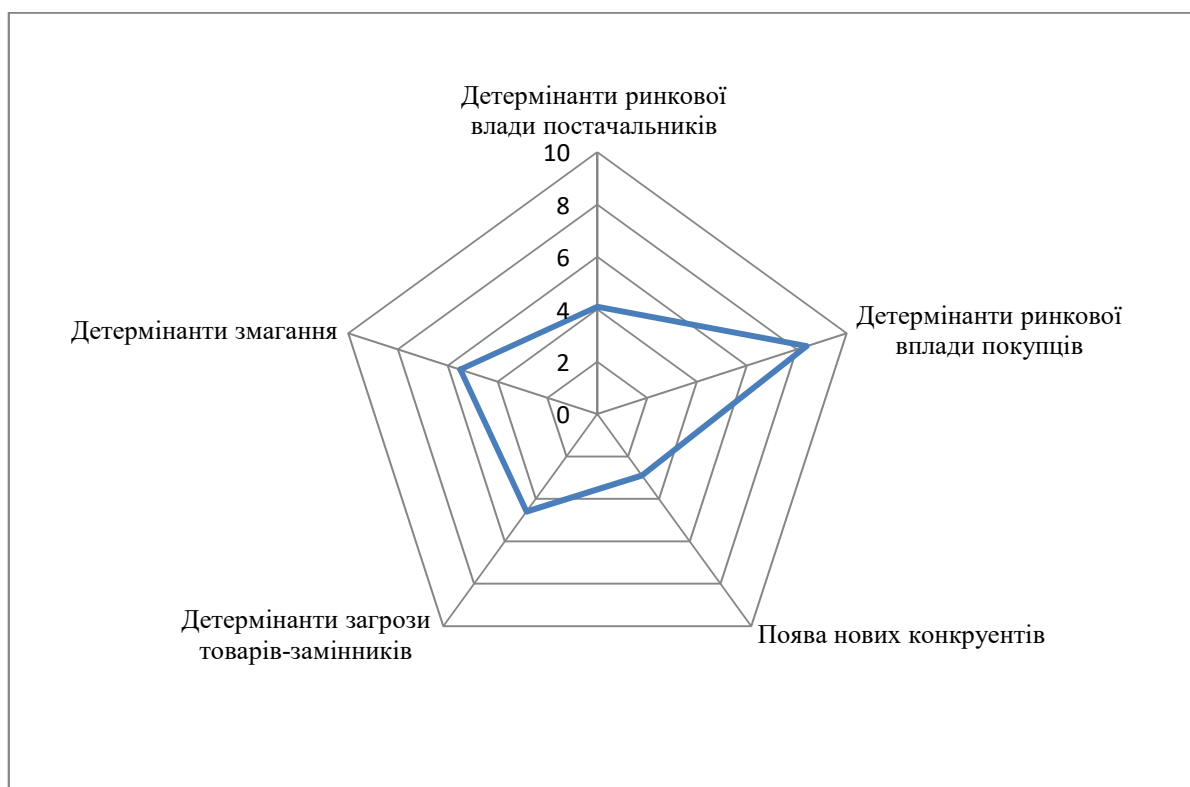
## Додаток Б 1

## Порівняльний аналіз ДСТУ 3662-97 та Постанови ЄС № 853/2004

Показники	Україна, ДСТУ 3662-97				Європейський Союз, Постанова № 853/2004	
	екстра	вищий	перший	другий	S-гатунок	вищий
Гатунок						
Загальне бактеріальне обсіменіння, тис./см <sup>3</sup>	≤100	≤300	≤500	≤3000	≤50	≤100
Кількість соматичних клітин, тис./см	≤400	≤400	≤600	≤800	250-300	≤400
Масова частка сухих речовин, %	≥12,2	≥11,8	≥11,5	≥10,6	≥12,6	≥12,2
Температура, °С	≤6	≤8	≤10	≤10	≤4	≤6
Кислотність, °Т	16-17	16-17	≤19	≤20	-	-
Група чистоти	I	I	I	II	-	-
Точка замерзання	не контролюється				-0,52°С (Директива 92/46/ЕЕС, доп. №94/330/ЕС)	

Джерело: узагальнено автором.

## Додаток Б.2



**Оцінка конкуренції за моделлю М. Портера для сільськогосподарських підприємств з виробництва молока**

Джерело: розраховано та побудовано автором.

**Систематизація чинників, що впливають на ефективний розвиток  
сільськогосподарських підприємств з виробництва молока**

Стримують ефективний розвиток	Сприяють ефективному розвитку
<b>1. Чинники внутрішнього середовища</b>	
<b>Ресурсні чинники</b>	
<p>Нестача оборотних засобів та недодержання вимог щодо раціональної їх структури Обмеженість капіталовкладень Недостатній рівень кваліфікації персоналу Обмеженість площ сільськогосподарських угідь для вирощування кормових культур Недостатнє поголів'я корів Низький рівень породності стада Незадовільний стан матеріально-технічної бази Наявність невикористовуваних приміщень Високий рівень зношення основних засобів Залежність від погодно-кліматичних умов, сезонності забезпечення кормами</p>	<p>Забезпеченість переважної більшості господарств виробничими ресурсами Досягнута тенденція до зростаючої динаміки обсягу капіталовкладень Раціональний підбір і розміщення кадрів Розвинена кормова база та раціональне використання кормових угідь Високий рівень забезпеченості племінним поголів'ям Збільшення високопродуктивного поголів'я корів Сформована інноваційна матеріально-технічна база Сучасні капітальні споруди для утримання худоби Високий коефіцієнт оновлення основних засобів</p>
<b>Інноваційно-технологічні чинники</b>	
<p>Низький рівень механізації та автоматизацій технологічних процесів Технологічне відставання Традиційний підхід до годівлі та розробки раціонів Ігнорування наукових принципів відтворення поголів'я стада Вузька внутрішня спеціалізація виробництва Наявність виробничих і невиробничих втрат молока Низький відсоток автоматизації та механізації у малих господарствах Високий рівень зношення доїльного обладнання та комплектуючих для нього Значний відсоток вибракування корів унаслідок порушення вимог технології, у т.ч. мікроклімату, годівлі, гігієни та ін. Недостатній зоотехнічний і ветеринарний контроль за станом тварин і несвоєчасність проведення профілактичних заходів Недостатня селекційно-племінна робота, зменшення частки племінних тварин, племінних заводів і репродукторів Диференційована спеціалізація приміщень, недодержання норм площі на одну корову Недодержання технології доїння, недостатній рівень фаховості операторів машинного доїння</p>	<p>Високий рівень механізації та автоматизацій технологічних процесів Впровадження інноваційних технологій утримання худоби Інноваційні підходи до годівлі худоби Науково-обґрунтований процес відтворення поголів'я стада Інтегрована диверсифікація</p>

Висока вартість технологічного та лабораторного обладнання Низький рівень впровадження інновацій у малих господарствах	
<b>Економічні чинники</b>	
Відсутність практики розробки стратегічних, тактичних, поточних та оперативних планів Наявність понаднормованих витрат Низька мотивація праці Відсутність системи паритетних внутрішньогосподарських економічних відносин Збереження відчутної невідповідності показників продуктивності праці та трудомісткості продукції в цілому по галузі	Високий попит на молоко-сировину, недозавантаженість виробничих потужностей молокопереробних підприємств Наявність різноманітних форм господарювання, у яких здійснюється виробництво молока Значний сільський кадровий потенціал, який має спеціальне фахову освіту вищого, середнього та нижнього рівнів управління тощо. Наявність програм підтримки на державному та регіональному рівнях  Розвинена система внутрішньофірмового планування та прогнозування Налагоджена система нормування та контролю витрат Досконала система мотивації працівників Наявність чіткої системи внутрішньогосподарських економічних відносин
<b>Організаційні чинники</b>	
Нераціональна організаційна структура управління Авторитарний стиль управління Неналежні умови праці Орієнтація на існуючий канал реалізації Похибки у плануванні виробничої програми та проектуванні технологічних об'єктів Недостатнє регулювання виробничих процесів Відсутність стратегічної програми розвитку, системи стратегічного, тактичного та оперативного планування Невикористання моделей оптимізації формування виробничих запасів, транспортних процесів тощо Недосконалість організації праці, помилки у підборі та розстановці кадрів	Гнучка організаційна структура управління Демократичний стиль управління Наукова організація праці Постійний пошук економічно привабливого каналу реалізації
<b>2. Чинники зовнішнього впливу</b>	
Стримують ефективний розвиток	Сприяють ефективному розвитку
<b>Політико-правові чинники</b>	
Прояв диспаритету цін на виробничі ресурси та сільськогосподарську продукцію Низька дієвість державної підтримки товаровиробників Відсутність практики державних інтервенційних	Зниження цін на пально-мастильні ресурси Покращення інвестиційного клімату Розвиток системи придбання технічних ресурсів на умовах лізингу

<p>закупівель молочної продукції  Відсутність державної підтримки механізму страхування біологічних активів  Відсутність цивілізованого ринку землі  Відсутність дієвої державної підтримки інновацій  Слабкий розвиток страхування біологічних активів  Відсутність системи реструктуризації боргів  Відсутність раціональної політики регулювання зовнішньоекономічної діяльності  Нестабільна цінова політика, навіть за умови високих цін на молоко спостерігається відставання темпу їх росту від підвищення цін на енергоносії, що не дозволяє товаровиробникам здійснювати розширене відтворення  Непередбачуваність росту цін на електроенергію та паливні ресурси  Нестабільність заходів державної підтримки, її низька дієвість  Висока частка виробництва молока особистими селянськими господарствами (більше половини), якість якого не відповідає чинним стандартам та ризиковість, оскільки ця група товаровиробників може припинити цю діяльність унаслідок значних фізичних затрат праці, стійкої тенденції до старіння сільського населення та процесів урбанізації  Значний розрив у рівнях закупівельних цін на молоко залежно від якості  Процеси урбанізації населення, скорочення чисельності сільського населення  Зміна кліматичних умов впливає на продуктивність кормової бази  Високий рівень загрози росту обсягів імпорту молочної продукції</p>	<p>Розвиток інтеграційних та кооперативних зв'язків між операторами ринку  Активна підтримка з боку галузевих асоціацій сільськогосподарських товаровиробників</p>
<b>Соціально-екологічні чинники</b>	
<p>Низький рівень розвитку соціальної інфраструктури  Ризик незадоволення умовами праці, недостатні можливості для вирішення проблем забезпечення дошкільними та шкільними закладами  Нестача кваліфікованих вчителів за фахом на селі  Недостатній рівень забезпечення об'єктами сільської соціальної інфраструктури (охорони здоров'я, дорогами, магазинами, культурно-побутовими організаціями, бібліотеками, забезпеченість мережею Інтернет, тощо)</p>	<p>Достатній рівень соціального забезпечення  Налагодження виробництва енергії та одержання високоякісного органічного добрива на основі переробки побічної продукції</p>

*Джерело:* узагальнено автором.

## Додаток Б.4

**Розрахунок прогнозної потреби в молоці та поголів'ї корів  
відповідно до продовольчої безпеки**

Показник	Рік						2030 р., % до	
	2021	2025	2026	2028	2029	2030	2021 р.	2029 р.
Поголів'я корів (на кінець року), тис. голів	1667	1405	1347	1239	1190	1142	68,5	96,0
с.-г. підприємства	419	373	363	345	337	329	78,5	97,6
населення	1249	1032	984	894	853	813	65,1	95,3
Продуктивність корів, кг	5584	5830	5894	6025	6092	6160	110,3	101,1
с.-г. підприємства	6554	6820	6888	7026	7097	7168	109,4	101,0
населення	5259	5473	5528	5639	5695	5752	109,4	101,0
Виробництво молока, тис. т	9311	8192	7940	7468	7247	7035	75,6	97,1
с.-г. підприємства	2743	2544	2502	2425	2391	2359	86,0	98,7
населення	6568	5648	5438	5043	4856	4676	71,2	96,3
Чисельність населення, млн осіб	41,75	39,32	38,73	37,59	37,03	36,48	87,4	98,5
Потреба в молоці (норма 380 кг), тис. т	15863	14941	14719	14284	14072	13863	87,4	98,5
Додаткова потреба молока, тис. т	6552	6749	6778	6816	6825	6828	104,2	100,0
Додаткова потреба корів, тис. голів	936	964	968	974	975	975	104,2	100,0

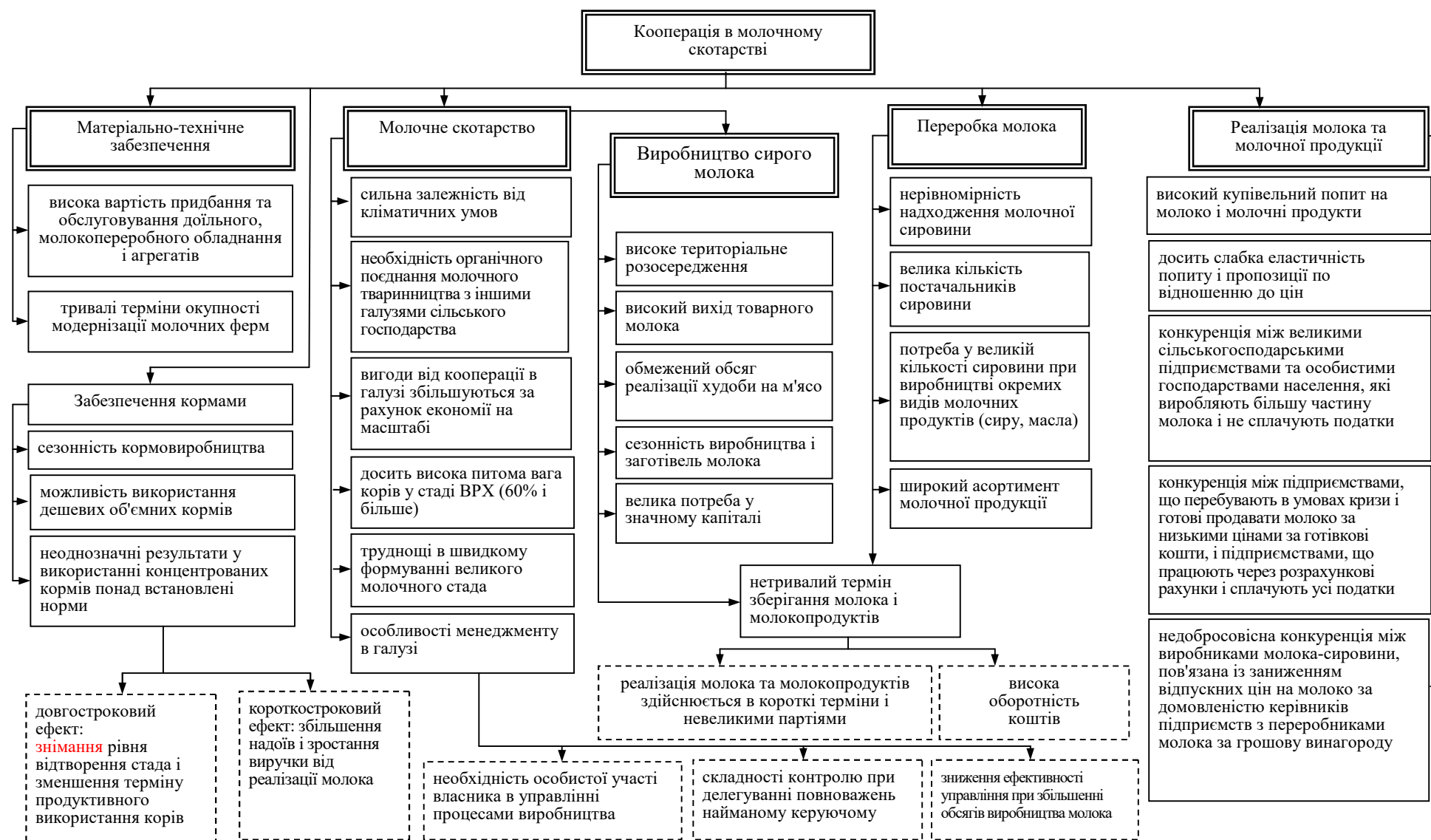
## Додаток Б.5

**Прогнозні значення виробництва, споживання та додаткової потреби  
у молоці в Україні**

Показник	Рік					2030 р.	
	2021	2025	2028	2029	2030	2021 р.	2029 р.
Поголів'я корів (на кінець року), тис. голів	1688	1454	1315	1275	1238	73,3	97,1
підприємства	439	422	421	423	425	96,8	100,5
населення	1249	1032	894	853	813	65,1	95,3
Продуктивність корів, кг	5584	5830	6025	6092	6160	110,3	101,1
підприємства	6554	6820	7026	7097	7168	109,4	101,0
населення	5259	5473	5639	5695	5752	109,4	101,0
Виробництво молока, тис. т	9445	8526	8000	7855	7724	81,8	98,3
підприємства	2877	2878	2957	2999	3048	105,9	101,6
населення	6568	5648	5043	4856	4676	71,2	96,3
Чисельність населення, млн осіб	41,75	39,32	37,59	37,03	36,48	87,4	98,5
Потреба в молоці (норма 380 кг), тис. т	15863	14941	14284	14072	13863	87,4	98,5
Додаткова потреба в молоці, тис. т	6418	6415	6284	6217	6138	95,6	98,7
Додаткова потреба корів, тис. голів	917	916	898	888	877	95,6	98,8

Джерело: розрахунки автора.

## Додаток В.1



Джерело: розроблено автором.





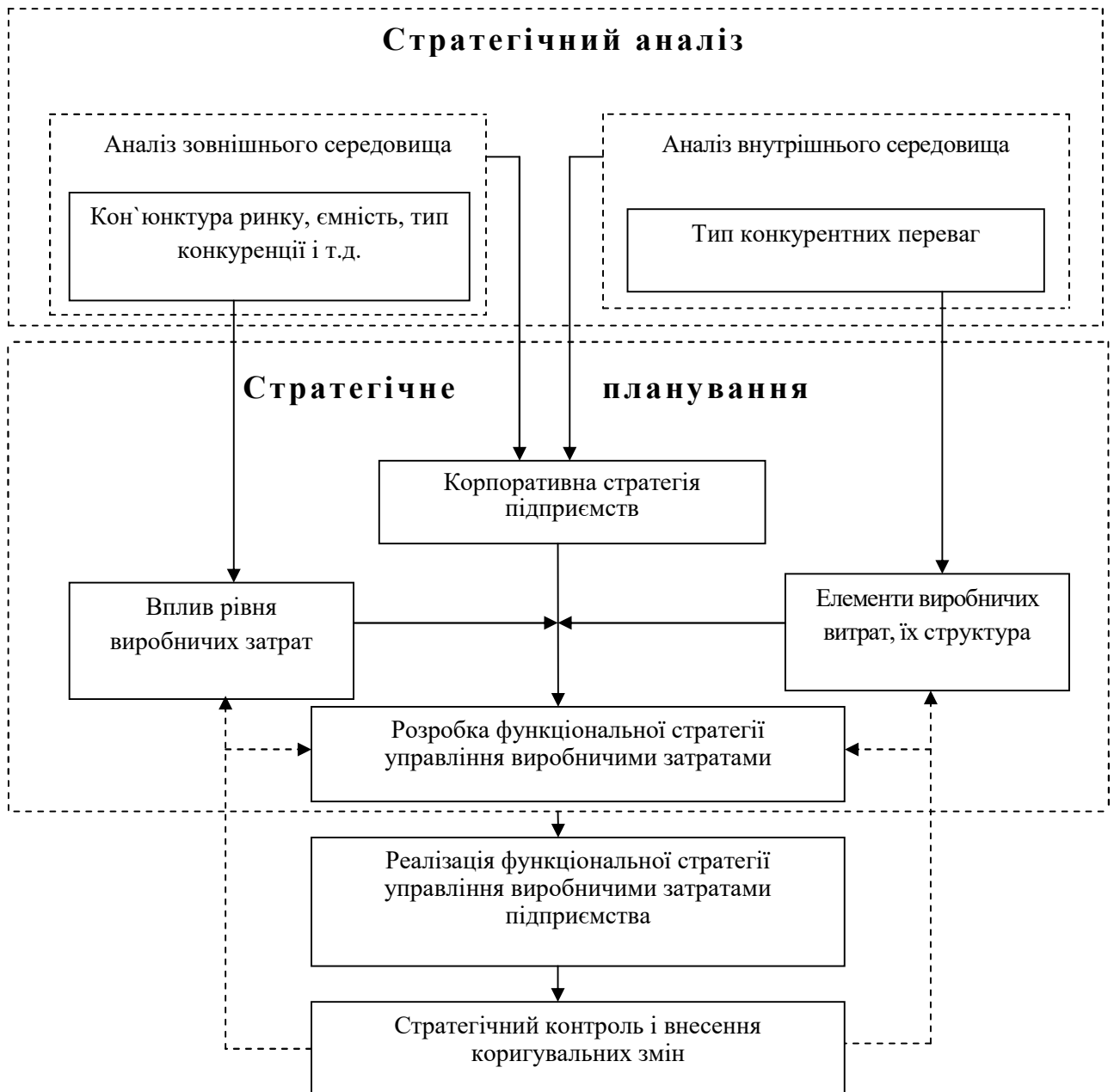
### **Економічні переваги вертикально інтегрованих структур у молочному скотарстві**

*Джерело: узагальнено автором.*



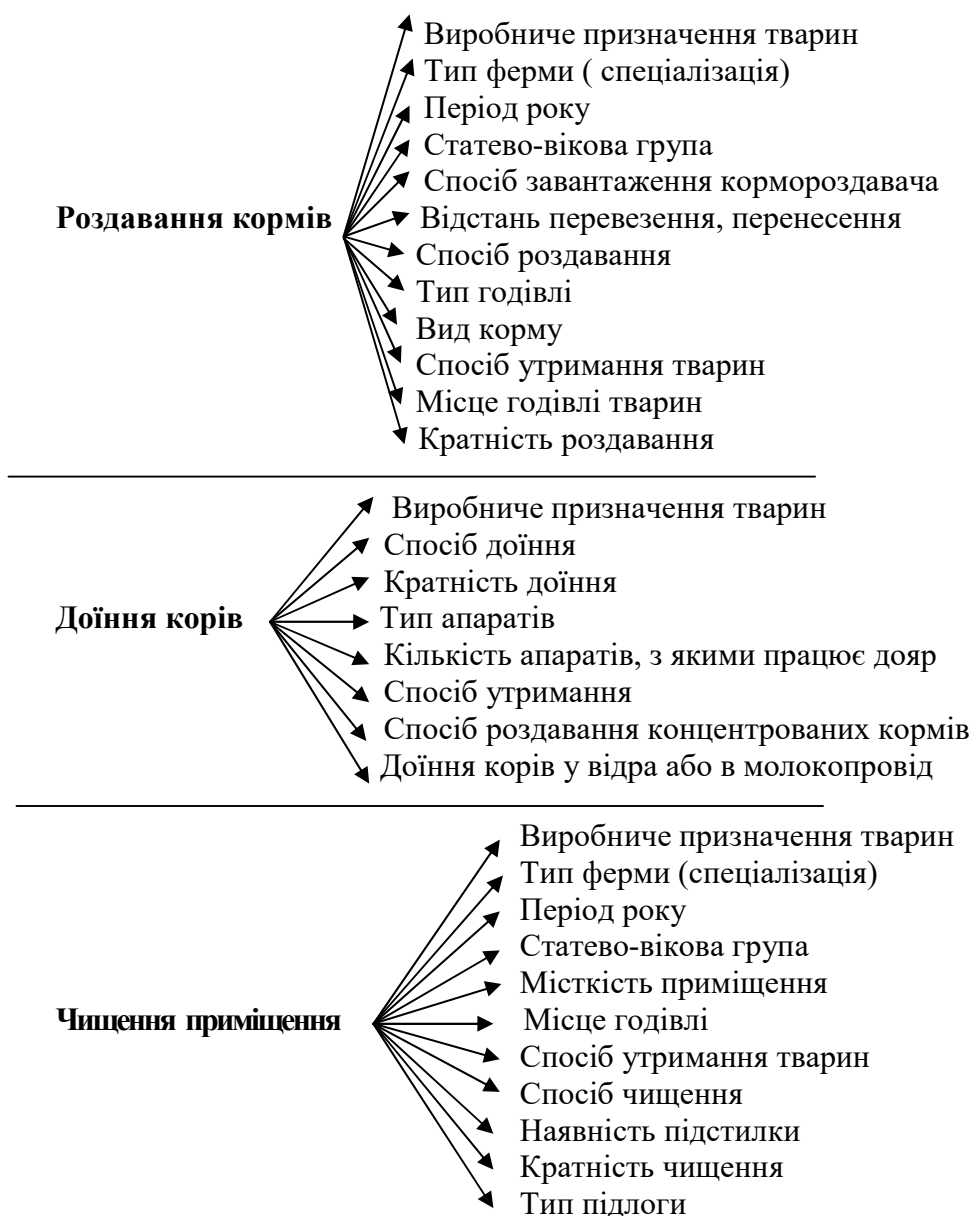
**Концептуальний підхід до надання державної підтримки при виробництві молока в сільськогосподарських підприємствах**

*Джерело:* розроблено автором.



**Модель стратегічного управління виробничими затратами сільськогосподарського підприємства з виробництва молока**

*Джерело:* розроблено автором.



**Схема впливу чинників на основні технологічні етапів у молочному скотарстві**

*Джерело:* розроблено автором.

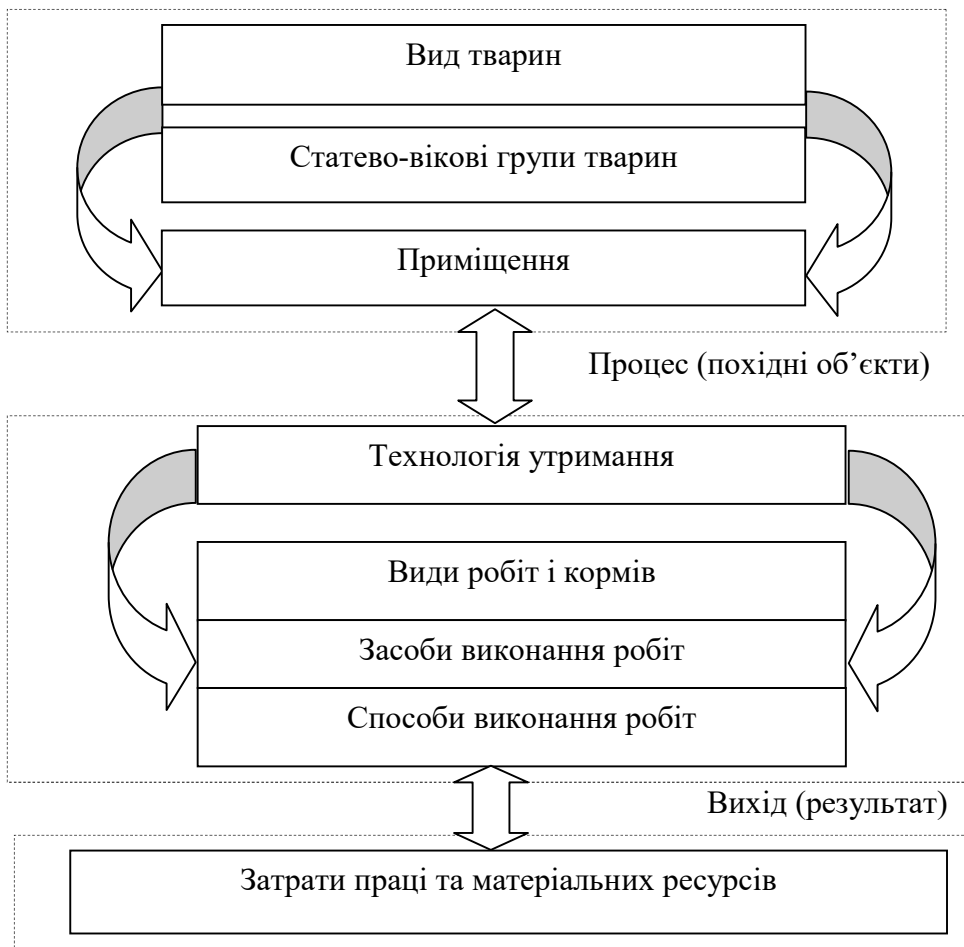
## Додаток Д.1

## Залежність норм обслуговування від способу доїння корів

Марка доїльної установки	Кратність	Кількість апаратів	Затрати часу на доїння, хв на 1 голову	Норма обслуговування, голів
Доїння у відра				
УІД-10	2	1	17,24	14
УІД-20	2	2	14,07	18
Inter puls	3	2	10,02	22
Доїння у молокопровід				
Де Лаваль	3	3	4,65	51
УДМ-100	2	3	6,45	45
УДМ-200	3	3	8,47	38
Доїння у доїльній залі				
Milkline	3	8	2,06	104
Magnum 40	2	12	2,13	112
Ялінка	2	12	3,18	117
Паралель	2	12	3,21	105
Карусель	3	16	2,14	103
Westfalia Surde	2	16	2,60	127

*Джерело:* розраховано автором.

Вхід (базові об'єкти)



**Системні об'єкти молочного скотарства, які доцільно враховувати при нормуванні**

*Джерело: розроблено автором.*

## Групування витрат за класифікаційними ознаками

Ознака класифікації	Групи витрат
За економічною роллю та значенням у виробництві продукції	Основні – обов’язкові, безпосередньо пов’язані з технологічним процесом Накладні – необов’язкові, без них виробництво можливе, але з меншою ефективністю
За економічним змістом	Матеріальні витрати Витрати на оплату праці Відрахування на соціальні заходи Відрахування на амортизацію Інші витрати
За способом перенесення вартості на вартість виробництва продукції	Прямі витрати – витрати, які можуть бути віднесені до конкретного об’єкта витрат Непрямі витрати – витрати, які не можуть бути віднесені до конкретного об’єкта витрат
За зв’язком з обсягами виробництва	Постійні витрати – витрати абсолютна величина яких при зміні обсягу виробництва в певних межах не змінюється Змінні витрати – витрати, величина яких безпосередньо залежна від обсягу виробництва
За статтями калькуляції	Зарплата працівників (основна і додаткова) Відрахування на соціальні заходи Насіння, корми (за мінусом відходів) Засоби захисту рослин, тварин Нафтопродукти Електроенергія Паливо Загальновиробничі витрати – витрати на управління виробництвом, амортизація основних засобів та нематеріальних активів загальновиробничого призначення
За календарними періодами	Поточні витрати – витрати, що здійснюються щоденно в даному періоді Витрати майбутніх періодів Одноразові витрати – витрати, що здійснюються не частіше як один раз на місяць
За доцільністю здійснення	Продуктивні витрати – витрати, передбачені технологією та організацією виробництва Непродуктивні витрати – необов’язкові витрати, ті що виникають унаслідок порушень в технології та недоліків в організації виробництва
За можливістю впливати на величину витрат	Контрольовані або релевантні – витрати, які можуть бути змінені, прийняттям управлінських рішень Неконтрольовані (не релевантні) – витрати, що не залежать від управлінських рішень

Джерело: узагальне автором [155].

## Додаток Д.4

## Виробництво молока

Стойлове утримання з вигулом, доїння в стійлах у молокопроводі

Поголів'я корів, гол.	800
Річна продуктивність, кг/гол.	4000
Валовий надій, ц	32000

Мінімальна з.п. (середньорічна), грн	1098,1
Вартість 1 л диз. палива, грн	9,80
Вартість 1кВт-год, грн.	1,18
Нарахування на оплату праці, %	36,6
Розцінка оплати праці за 1 ц молока	59,56
<b>Закупівельна ціна грн/ц</b>	<b>420,00</b>

Рациони годівлі	зима	літо	вартість 1 ц
	кг/гол.	кг/гол.	
Реалізація молока пер Сіно тимофійки	6,0	6,0	34,00
Внутрігосподарське ви Солома ячмінна	1,0		3,50
Товарність, % Силос кукурузяний	35,0		9,60
<b>Всього витрат, т.грн.</b> Жом кислий	8,0		6,50
Дохід від реалізації, т Патока кормова	4,0		62,00
Прибуток, збиток, тис.г Дерть кукурузяна	0,5	0,6	123,00
Рівень рентабельності Соя	0,8	1,5	135,00
Трудові витрати, тис. л Зелена маса		45,0	4,80
Кормова суміш, кг	55,3	53,1	
<b>Кормова суміш, грн.</b>			<b>10,13 6,96</b>

Технологічні операції	Од. виміру	Обсяг	Спосіб виконання, кратність, обсяги, марка обладнання, застосовувані матеріали, препарати...	Виконавці					Матеріальні витрати	
				інші працівники					корми	
				тариф. розряд	тариф. ставка	норматив. трудовитрат, хв/гол (н.-зм/т)	нормо-змін на рік	оплата праці з нарах.	вартість 1 ц	всього т.грн
Обслуговування поголів'я	гол	800		х	х	х	4916,8	513,0	31,43	4988,8
Годівля (роздавання кормосуміші)	цт	158748	МТЗ-82+Euromix 1 1160	IV мех.	82,01	0,30	113,4	12,7	31,43	4988,75

## Фрагмент електронної технологічної карти із визначенням річної вартості згодованих кормів

Джерело: розроблено автором.

## Додаток Д.5

№ п.п.	Технологічні операції	Од. виміру	Обсяг	Спосіб виконання, кратність, обсяги, марка обладнання, застосовувані матеріали, препарати...	вартість ветпрепаратів та матер.		
					вартість одиниці, дози, грамма та ін.	обробл. голів, проб, доз	коштів на весь обсяг, т. грн.
9	Ветеринарне обслуговування						28900,87
<b>Діагностичні дослідження:</b>							
	- на туберкульоз	гол	800	обеззараж. місця, введ. туберкуліну безголковим ін'єктором, внутрішкірно, все погол.	0,925	800	740,00
	- на лейкоз	гол	800	обеззараж. місця проколу, відбір крові	0,28	800	224,00
	- на бруцельоз	гол	800	те ж	0,28	800	224,00
	Вартість серологічних досліджень на лейкоз	проба		реакції імунодифузії	2,00	800	1600,00
	Вартість серологічних досліджень на бруцельоз	проба		проба сировотки на РЗК	4,07	800	3256,00
	Діагностика клінічного маститу	гол	24	здоювання молока, візуальний огляд молока та молочної залози			
	Дослідження на субклінічний мастит	гол	54	здоювання проб молока, додавання 1 мл. 10% мастидину	0,30	54	16,20
	Взяття проб для дослідження інфекційного вагініту	гол					
	Гінекологічні дослідження	гол.	170				
	Хіміко-токсикологічне дослідження кормів	10 проб	15	взяття проб кормів			
	<b>Профілактичні щеплення проти:</b>	гол	800	обеззараж. місця, введ. преп. (жива вакц. штаму К-79Z)	1,26	800	1010,40
	- сибірки та емфізематозного карбункула						
	- трихофітії	гол	800	обеззараж. місця, введ. вакц. Триховак	1,180	800	944
	- лептоспірозу	гол	800	обеззараж. місця, введ. вакц. полівал. ВГНКІ, (двічі, все поголів'я)	3,730	800	5968,00
	- колибактеріозу	гол	800	обеззараж. місця, введ. вакц. Колівак	2,168	800	1734,40
	- ринотрахеїту	гол	800	вакц. проти парагрипу та ринотрахеїту, двічі, все поголів'я	1,512	800	2419,2

## Фрагмент поопераційних розрахунків витрат на ветеринарне обслуговування дійного стада

Джерело: розроблено автором.



## Додаток Ж.1

Microsoft Excel - Роздавання кормів(пальне)

Файл Правка Вид Вставка Формат Сервіс Данні Окно Справка

Введіть запит

Times New Roman 10 Ж К Ч

K559  $=($I$559*$Q$557/60+$F$559*$S$557/60+0,5*$K552*$S$557/60+$G$559*$S$557/60+0,5*$K552*$R$557/60)*10$

Норми витрати палива на операції по роздаванню кормів, л/т												
Корм	Операції та способи їх виконання робіт					Група доріг	Відстань підвезення, км					
	марка кормозавантажувача	змшувач	роздавання, хв/ц	марка навантажувача	вантажувач, хв/ц		до 0,5	0,51-1,0	1,1-2,0	2,1-3,0	3,1-4,0	4,1-5,0
1	2		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
490 Зелена	КПТ-10,		0,49	Е-280,	0,32	I	1,64	1,79	2,03	2,34	2,75	3,16
491 маса	роздавання на			Е-281		II і III	1,64	1,84	2,16	2,50	2,97	3,44
492	роздавання на			ПФ-0,5	0,92	I	1,58	1,73	1,97	2,28	2,69	3,10
493	роздавання на					II і III	1,58	1,79	2,10	2,44	2,91	3,21
494	роздавання на			ПФ-0,75,	0,8	I	1,54	1,69	1,94	2,25	2,65	3,06
495	роздавання на			ПКУ-0,8		II і III	1,54	1,75	2,07	2,41	2,88	3,21
496	роздавання на			ПЕА-1	0,21	I	1,38	1,53	1,77	2,08	2,49	2,89
497	роздавання на					II і III	1,38	1,58	1,90	2,24	2,71	3,21
498	роздавання на			КИР-1,5	0,6	I	1,92	2,07	2,31	2,62	3,03	3,44
499	роздавання на					II і III	1,92	2,12	2,44	2,78	3,25	3,44
500	роздавання на			КС-1,8	0,55	I	1,87	2,02	2,26	2,57	2,98	3,39
501	роздавання на					II і III	1,87	2,07	2,39	2,73	3,20	3,44
502	роздавання на			КС-2,6	0,44	I	1,76	1,91	2,15	2,46	2,87	3,28
503	роздавання на					II і III	1,76	1,96	2,28	2,62	3,09	3,44
504	роздавання на			КСК-100	0,39	I	1,71	1,86	2,10	2,41	2,82	3,23
505	роздавання на					II і III	1,71	1,91	2,23	2,57	3,04	3,44
555 сіно				ПФ-0,5	0,7							
556 силос				ПФ-0,5	0,35							
557 жом				ПЕА-1,0	0,18							
558 дерть				ТСЦ-25	0,51							
559 Суміш	Euromix I	0,15	0,30		1,74	I	1,81	1,99	2,29	2,67	3,17	3,67
560		1160				II і III	1,81	2,06	2,45	2,86	3,44	4,02
561												

## Електронна таблиця Excel та вигляд комірки розрахунку норми витрати палива

Джерело: розроблено автором.

## Додаток Ж. 2

№ п.п.	Технологічні операції	Од. виміру	Обсяг	Спосіб виконання, кратність, обсяги, марка обладнання, застосовувані матеріали, препарати...	нафтопродукти		
					витрати на одиницю роботи, л	всього, т	всього, т.грн
	Годівля (роздавання кормосуміші)	цт	158748	MT3-82+Euromix I 1160	0,19	3074,9	30,134
<b>2</b>	<b>Навантажування кормів</b>					<b>6953,8</b>	<b>68,15</b>
	грубі корми	цт	17520	ПФ-0,5	0,25	438	4,2924
	силос	цт	58800	ПФ-0,5	0,15	882	8,6436
	зелена маса	цт	55800	Е-302	0,6	5580	54,684
	жом	цт	13440	ПЕА-1,0	0,04	53,76	0,5268
	концентровані корми	цт	4788	ТСЦ-25			
<b>4</b>	<b>Транспортування вантажів внутріфермськi перевезення</b>						
	Вивезення гною на від. 3-5 км	т	1022	MT3-82+2ПТС-4	0,8	44640	437,47

## Фрагмент електронної технологічної карти із визначенням річних витрат та вартості палива

Джерело: розроблено автором.

## Додаток Ж.3

№ п.п.	Технологічні операції	Од. виміру	Обсяг	Спосіб виконання, кратність, обсяги, марка обладнання, застосовувані матеріали, препарати...	Матеріальні витрати електроенергія		
					споживана потужн. кВт/год	витрати на рік кВт/год	всього, т.грн
<b>1</b>	<b>Обслуговування поголів'я</b>	гол	800			9588,066	26,1
	Видалення гною	гол	800	ТСГ-ЗБ (слюсар)	0,8	584	0,7
	Доїння	гол	800	УДЕ-8 "Ялинка", двічі, 8 апар.	8,75	4028,0	4,8
<b>2</b>	<b>Навантажування кормів</b>						
	концентровані корми	цт	4788	ТСЦ-25	3,5	142,4	0,1681
<b>5</b>	<b>Первинна обробка молока</b>				кВт-год/т		
	Охолодження молока	цт	32000	KRYOS Westfalia Surge (	1,34	4288	5,1
	Перекачування молока в автоцистерну	цт	32000	молочний насос 36МЦ6	1,5	533,3	0,9
	Молочний насос 36МЦ6 – 12	люд.-год/зміну			0,8	1,2	1,4
	Водонапірна башта БР-15У	люд.-год/зміну			5,5	11,1	13,1

**Фрагмент електронної технологічної карти із визначенням витрат на електроенергію**

Джерело: власна розробка автора

## Додаток Ж.4

Основні засоби	шт.	Початкова вартість, грн	Норма амортизації	Перший рік		Другий рік		Третій рік		Четвертий рік	
				Нарахування (знос)	Залишкова вартість, грн	Нарахування (знос)	Залишкова вартість, грн	Нарахування (знос)	Залишкова вартість, грн	Нарахування (знос)	Залишкова вартість, грн
Роздавач-змшувач Euromix I 1160	1	98488,00	0,15	14773,20	83714,80	12557,22	71157,58	10673,64	60483,94	9072,59	51411,35
Транспортер кормів ТСЦ-25	1	56000,00	0,15	8400,00	47600,00	7140,00	40460,00	6069,00	34391,00	5158,65	29232,35
Доїльня установка УДМ-200	4	869520,00	0,15	130428,00	739092,00	110863,80	628228,20	94234,23	533993,97	80099,10	453894,87
Автонапувалки ПА-1	400	58000,00	0,15	8700,00	49300,00	7395,00	41905,00	6285,75	35619,25	5342,89	30276,36
Холодильна установка KRYOS Westfalia Surge 10000	1	101250,00	0,15	15187,50	86062,50	12909,38	73153,13	10972,97	62180,16	9327,02	52853,13
Молочний насос 36МЦ 6-12	1	2800,00	0,15	420,00	2380,00	357,00	2023,00	303,45	1719,55	257,93	1461,62
Гнойовий транспортер ТСГ-ЗБ	8	155000,00	0,15	23250,00	131750,00	19762,50	111987,50	16798,13	95189,38	14278,41	80910,97
Глибинний насос ЕЦВ 5-4-125	1	6493,00	0,15	973,95	5519,05	827,86	4691,19	703,68	3987,51	598,13	3389,39
Водонапірна башта БР-15У	1	28000,00	0,15	4200,00	23800,00	3570,00	20230,00	3034,50	17195,50	2579,33	14616,18
Стійлове устаткування		17280,00	0,15	2592,00	14688,00	2203,20	12484,80	1872,72	10612,08	1591,81	9020,27
Ультразвуковий аналізатор молока	1	14100,00	0,15	2115,00	11985,00	1797,75	10187,25	1528,09	8659,16	1298,87	7360,29
Приміщення	4	1200000,00	0,05	60000,00	1140000,00	57000,00	1083000,00	54150,00	1028850,00	51442,50	977407,50

**Нарахування амортизації основних засобів шляхом зменшення залишкової вартості**

Джерело: розраховано автором.

## Додаток Ж. 5

## Виробництво молока

Стилове утримання з вигулом, доїння в стійлах у молкопроводі

Поголів'я корів, гол.	800
Річна продуктивність, кг/гол.	4000
Валовий надій, ц	32000

Мінімальна з.п. (середньорічна), грн	1098,1
Вартість 1 л диз. палива, грн	9,80
Вартість 1кВт-год, грн.	1,18
Нарахування на оплату праці, %	36,8

Розцінка оплати праці за 1 ц молока	59,56
Закупівельна ціна грн/ц	420,00

Реалізація молока переробним підприємствам, ц	24800
Внутрігосподарське використання, ц	7200
Товарність, %	77,5

**Всього витрат, т.грн.****8545,77 267,055 грн/ц**

Дохід від реалізації, тис.грн.

10416

Прибуток, збиток, тис.грн.

1870,23

Рівень рентабельності виробництва, %

21,9

Трудові витрати, тис. люд-год.

95,7

Раціони годівлі	кг/гол.	кг/гол.	вартість 1 ц	
Сіно тимофійки	6,0	6,0	0,34	34,00
Солома ячмінна	1,0		0,035	3,50
Силос кукурузяний	35,0		0,096	9,60
Жом кислий	8,0		0,065	6,50
Патока кормова	4,0		0,62	62,00
Дерть кукурузяна	0,5	0,6	1,23	123,00
Соя	0,8	1,5	1,35	135,00
Зелена маса		45,0	0,048	4,80
Кормова суміш, кг	55,3	53,1		

№ п.п.	Технологічні операції	Од. виміру	Обсяг	Спосіб виконання, кратність, обсяги, марка обладнання, застосовані матеріали, препарати...	Виконавці																Матеріальні витрати	
					оператори маш. доїння								інші працівники								корми	
					чол.	норматив трудовитрат, хв/гол.	нормозмін на рік	тариф. розряд	тариф. ставка, грн.	річний фонд оплати з нарах. т.грн.	надбавка за перевищення рівня продукт.	річний фонд оплати з нарах. т.грн.	чол.	тариф. розряд	тариф. ставка	норматив трудовитрат, хв/гол (н.-зм/т)	нормозмін на рік	оплата праці з нарах.	вартість 1 ц	всього т.грн		
1	Обслуговування поголів'я	гол	800		28	40,236	8760,4	V	84,18	864386,6	129658	1905,89	14,1	x	x	x	4916,8	513,0	31,43	4988,8		
2	Навантажування кормів												0,65	IV мех	82,01	н-зм/т	172,6	19,3				
3	Транспортування кормів до ферми												1,48	II мех.	66,22	н-зм/т	538,6	48,7				
4	Транспортування вантажів внутріфермські перезвезення												1,6	II мех.	66,22	н-зм/т	597,0	54,0				
5	Первинна обробка молока												0,23	оклад	36,60		84,0	4,2				
6	Технічне обслуговування механізмів												3,65	II мех.	66,22		1332,6	120,5				
7	Обслуговування електротехнічного обладнання												2,0	оклад	36,60		594,75	21,8				
8	Облік та аналіз молока												0,64	оклад	3100		212,85	50,815				
9	Ветеринарне обслуговування												0,56	оклад	4500		106,12	73,764				
10	Ремонтні роботи																					

ти												Амортизаційні відрахування							
побічна продукція			нафтопродукти		електроенергія		вартість ветпрепаратів та матер.			емонтні та будівельні матеріал			вартість, грн.		% відрах.	всього, т.грн			
вихід	вартість	всього,	витрати	всього,	всього,	споживана	витрати	всього,	вартість	обробл.	коштів	вартість	обсяг,	всього	початкова	залишкова			
гноу	1 т	т.грн	на одиницю роботи,	т	т.грн	потужн.	на рік	т.грн	одиноці,	голів,	на весь	одиноці		коштів,					
т			л			кВт/год	кВт/год		грамма та ін.	проб,	обсяг,	роботи,		т.грн					
10220	2,50	25,6		62126	608,8		12594,8	29,6			28,9			62,0			15		262,65
				6953,8	68,15														
											28900,87								
														62,0					

**Вихідні та похідні показники електронної технологічної карти виробництва молока на конкретний організаційно-технологічний варіант**

Джерело: розроблено автором.

## Класифікація біологічних активів у молочному скотарстві

Ознака класифікації	Група біологічних активів	Характеристика біологічних активів
Тривалість періоду використання та отримання сільськогосподарської продукції та (або) додаткових біологічних активів	Довгострокові біологічні активи	Біологічні активи, здатні давати сільськогосподарську продукцію та (або) додаткові біологічні активи протягом періоду, що перевищує 12 міс. До них відносяться тварини основного стада - робоча та продуктивна худоба
	Короткострокові (поточні) біологічні активи	Біологічні активи, здатні давати сільськогосподарську продукцію, та (або) додаткові біологічні активи протягом періоду, що не перевищує 12 міс. До них відносяться тварини на вирощуванні та відгодівлі, доросла худоба на відгодівлі, вибракowana з основного стада
Зрілість	Зрілі довгострокові біологічні активи	Біологічні активи, операційний цикл створення яких перевищує 12 міс. До них відносяться корови після отримання першого приплоду
	Незрілі довгострокові активи	Біологічні активи, операційний цикл створення яких перевищує 12 міс., які у звітному періоді ще не здатні давати сільськогосподарську продукцію
	Зрілі короткострокові (поточні) біологічні активи	Біологічні активи, що досягли певної кондиції, наприклад тварини випадкового віку, при досягненні ними певної живої маси та категорії вгодованості
	Незрілі короткострокові (поточні) біологічні активи	Біологічні активи включають ремонтний молодняк для поповнення основного стада, тварин на вирощуванні та відгодівлі
Можливість багаторазового отримання сільськогосподарської продукції та (або) додаткових біологічних активів	Плодоносні біологічні активи	Біологічні активи, здатні багаторазово давати сільськогосподарську продукцію та (або) додаткові біологічні активи, що регенерують (виробляють) і не є первинними продуктами. До них відносяться корови основного стада для одержання молодняку, молока
	Споживчі біологічні активи	Біологічні активи, здатні одноразово давати сільськогосподарську продукцію, після чого вони припиняють своє існування. До них відносяться тварини, вирощені для продажу та на забій

Джерело: узагальнено автором.



**Партнери онлайн-платформи «Кращі агропрактики»**

*Джерело:* розроблено автором.

Асоціація «УКРАЇНЬКА  
Асоціація розвитку  
Тваринництва та  
технологій»

вул. Хмельницького Богдана 52,  
офіс 305, Шевченківський район, м.  
Київ, 01030

E-mail: [info@ualdt.org.ua](mailto:info@ualdt.org.ua)

сайт: <https://ualdt.org.ua>

код згідно ЄДРПОУ 44213269

ASSOCIATION "UKRAINIAN  
ASSOCIATION OF LIVESTOCK  
DEVELOPMENT AND  
TECHNOLOGY"

52 Khmelnytskoho Bohdana str., office  
305, Shevchenkivskyi district, Kyiv  
city, 01030

E-mail: [info@ualdt.org.ua](mailto:info@ualdt.org.ua)

WEB: <https://ualdt.org.ua>

EDRPOU code 44213269

---

від «23» листопада 2021 року № 39

#### Довідка

про використання результатів дисертаційного дослідження  
Шупика Сергія Миколайовича на тему: «Стратегічне управління розвитком  
молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах»

Результати дисертаційного дослідження Шупика Сергія Миколайовича, зокрема щодо оцінки сучасного стану розвитку молочного скотарства сільськогосподарських підприємств були використанні при розробці проекту Стратегії розвитку скотарства до 2030 р. нашою Асоціацією в частині ідентифікації та оцінки першопричин зниження виробництва молока в Україні.

Пропозиції дисертанта щодо активізації державної підтримки молочного скотарства були використанні при розробці заходів щодо стимулювання розвитку галузі, зокрема в корпоративному секторі аграрної економіки.

Так, підтримуємо думку дисертанта, що відродження молочного скотарства потребує координації дій державних органів, тому доцільно створити Координаційну раду при Міністерстві аграрної політики та продовольства, з залученням профільних асоціацій основним завданням якої повинна стати сприяння цілеспрямованої взаємодії всіх заінтересованих стейкхолдерів галузі у напрямку досягнення її ефективного розвитку.

Голова



І.М. Клименок



**ВОЛИНСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ  
УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ**

вул. Шевченка, 41, м. Луцьк, 43016, тел. (0332) 249 996, e-mail: [post@agro.voladm.gov.ua](mailto:post@agro.voladm.gov.ua),

<http://agrovoly.gov.ua>, код ЄДРПОУ 00730282

№ \_\_\_\_\_

на № \_\_\_\_\_

від \_\_\_\_\_

**Довідка**

про використання результатів дисертаційного дослідження  
Шупика Сергія Миколайовича  
на тему: «Стратегічне управління розвитком молочного  
скотарства у сільськогосподарських підприємствах»

Доводимо, що результати дисертаційного дослідження Шупика Сергія Миколайовича були використанні при розробці Стратегії розвитку Волинської області на період до 2027 року, затвердженої рішенням обласної ради від 12 березня 2020 року № 29/16 та Плану заходів з її реалізації на 2021- 2023 роки, затвердженого рішенням обласної ради від 13 жовтня 2020 року № 32/3, у частині стратегічної цілі – підвищення конкурентоспроможності регіональної економіки (оперативні цілі: підвищення продуктивності агропромислового сектору та підтримка перспективних видів аграрного виробництва) та Комплексної програми розвитку агропромислового комплексу Волинської області на 2022-2026 роки в розділі, який присвячений функціонуванню тваринницької галузі. Зокрема, пропозиції дисертанта щодо створення кооперативних об'єднань на базі малих та середніх сільськогосподарських підприємств при підтримці місцевих органів влади були використані при розробці заходів, які спрямованні на відродженні молочного скотарства в регіоні.

Слушними є пропозиції автора щодо стимулювання особистих селянських господарств до створення сімейних фермерських господарств щодо виробництва продукції молочного скотарства.

Підтримуємо пропозицію дисертанта, що саме сімейні ферми можуть стати постачальниками молока високого гатунку за програмою «Шкільне молоко», що дозволить виробникам сформувати надійні канали збуту продукції. З цією метою необхідно передбачити постачання молока шкільним і дошкільним закладам за рахунок коштів об'єднаних територіальних громад.

Начальник



Сертифікат [58E2D9E7F900307B0400000BFD60300212F8200](#)  
Підписувач [Горбенко Юрій Мефодійович](#)  
Дійсний з [11.03.2020 0:00:00](#) по [11.03.2022 0:00:00](#)

**Юрій ГОРБЕНКО**

УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ



№ 1163/17/2-21 від 17.11.2021



**ФАСТІВСЬКА РАЙОННА РАДА  
КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

пл. Соборна, 1, м. Фастів, Київська обл., 08500, тел./ факс 6-18-88; E-mail: RADAFAST@ukr.net,  
Код ЄДРПОУ 20626701

від \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_  
на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**Довідка  
про використання результатів дисертаційного дослідження  
Шупика Сергія Миколайовича**

Результати дисертаційного дослідження Шупика Сергія Миколайовича були використанні при розробці заходів по стимулюванню створення сімейних фермерських господарств з виробництва молока на базі високотоварних особистих селянських господарств шляхом створення регіональних програм грантової підтримки підприємств району та проведенні моніторингу дослідження в Фастівському районі.

Заслуговують на увагу на прийнятті до практичної реалізації заходів регіональної підтримки створення сільськогосподарських кооперативів на базі малих та середніх суб'єктів господарювання в сфері агробізнесу, що передбачає запровадження системи заходів економічного стимулювання, зокрема грантової підтримки сільськогосподарських товаровиробників.

**Голова районної ради**

**Віктор ВЕРЕМЕЙЧУК**



**ДОВІДКА**  
про використання результатів дисертаційного дослідження  
**ШУПИКА Сергія Миколайовича на тему:**  
«Стратегічне управління розвитком молочного скотарства у  
сільськогосподарських підприємствах»

Сільське господарство є однією із провідних галузей вітчизняної економіки, яка забезпечує продовольчу безпеку держави. Конкурентоспроможність галузі молочного скотарства дозволить створити належні умови, як розвитку галузі, так і сталого розвитку сільських територій та забезпечення соціальної стабільності.

Дисертаційне дослідження ШУПИКА Сергія Миколайовича, зокрема щодо оцінки сучасного стану розвитку молочного скотарства сільськогосподарських підприємств були використанні при опрацюванні проектів рішень щодо удосконалення процедури ідентифікації великої рогатої худоби та оцінки причин зниження обсягів виробництва молока в Україні.

Крім цього, при розробці заходів стосовно стимулювання розвитку галузі молочного скотарства та удосконалення підходів до державної підтримки галузі також використовувалися пропозиції дисертанта, зокрема в корпоративному секторі аграрної економіки.

Дисертантом зазначено, що, в умовах сьогодення, відродження молочного скотарства потребує державної підтримки, як шляхом координації дій державних органів (створення Координаційної ради при Міністерстві аграрної політики та продовольства), так і сприяння цілеспрямованій взаємодії всіх заінтересованих суб'єктів господарювання галузі у напрямі досягнення її ефективного розвитку.

Розроблені автором пропозиції дозволяють визначити пріоритетні сфери підприємницької діяльності та активізувати підприємницьку діяльність як на перспективних, так і на територіях, які внаслідок об'єктивних причин мають значні перешкоди для реалізації їх високого потенціалу соціально-економічного розвитку.

Вважаємо, що дані авторського дослідження є актуальними й можуть бути рекомендованими до впровадження при здійсненні регуляторної політики щодо визначення стратегії державної підтримки фермерських господарств.

Заступник директора Департаменту  
з питань безпеки життєдіяльності,  
охорони навколишнього природного  
середовища та агропромислового  
комплексу, начальник Управління  
Секретаріату Кабінету Міністрів



Сергій НАГОРНИЙ

*Сергій Нагорний*  
Перший заступник директора Департаменту  
забезпечення документообігу  
Секретаріату Кабінету Міністрів України  
М. Марчук  
«26» 08 2024 р.

Приватне сільськогосподарське підприємство  
«Колос»  
(ПСП «Колос»)

вул.Центральна,224-а, смт.Бородинка, Бучанський район, Київська область, 07801,  
тел. (04577) 5 11 66, (04577) 5 25 04; e-mail kolos51166@ukr.net  
Код ЄДРПОУ 30684507

15.11.2021 № 119

На \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

**про використання результатів дисертаційного дослідження  
Шупика Сергія Миколайовича**

Результати дисертаційного дослідження Шупика Сергія Миколайовича були використані при розробці системи внутрішньогосподарського планування молочного скотарства приватного сільськогосподарського підприємства «Колос», що передбачає розробку системи нормування витрат живої та уречевленої праці на кожному етапі технологічного процесу.

Запропонована система внутрішньофірмового планування молочного скотарства на рівні підприємства забезпечить використання внутрішніх резервів підвищення ефективності виробництва молока.

Слушними є пропозиції дисертанта, по підвищенню ролі нормування витрат в технологічному процесі сільськогосподарських підприємств, що передбачає формування єдиної системи нормування праці, в основі якої мають бути норми та нормативи, що регламентують весь комплекс технологічних процесів; при зміні умов виробництва переглядати норми праці, впроваджувати прогресивніші норми, розробляти календарні плани заміни норм продуктивності.



Директор підприємства,  
кандидат економічних наук

Бат Батов



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

09117, пл. Соборна 8/1, м. Біла Церква, Київська обл., Україна. тел./факс (04563) 5-12-88

e-mail: bnau-rectorat@btsau.edu.ua

07.06.2021 № 01-12/421

### ДОВІДКА

про впровадження у навчальний процес результатів наукового дослідження аспіранта Білоцерківського національного аграрного університету Шупика Сергія Миколайовича на тему: «Стратегічне управління розвитком молочного скотарства у сільськогосподарських підприємств»

У процесі виконання дисертаційного дослідження аспірант Шупик Сергій Миколайович обґрунтував теоретичні та практичні засади стратегічного управління розвитком молочного скотарства сільськогосподарських підприємств.

Отримані результати в процесі виконання дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Білоцерківського національного аграрного університету при викладанні дисциплін «Стратегічний менеджмент», «Операційний менеджмент», «Організація виробництва».

Проректор з наукової та інноваційної діяльності Білоцерківського національного аграрного університету,  
д.е.н., професор



О.М. Варченко

Декан економічного факультету  
Білоцерківського  
національного  
аграрного університету,  
д.е.н., професор

І.М. Паска