УДК 005.216:338.439:636.034

В. А. Биба,
к. е. н., доцент, Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-9157-3191
Д. М. Утеченко,
доктор філософії в галузі економіки, асистент,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1162-0083
С. М. Шупик,
доктор філософії в галузі менеджменту, асистент,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-2603-7229
Н. І. Свиноус,
доктор філософії в галузі менеджменту, асистент,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3640-0519

DOI: 10.32702/2306-6792.2022.24.29

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОЛОЧНОГО СКОТАРСТВА В КОНТЕКСТІ ПРОДОВОЛЬЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КРАЇНИ

V. Byba,
PhD in Economics, Associate Professor, Bila Tserkva National Agrarian University
D. Utechenko,
PhD in Economics, Bila Tserkva National Agrarian University
S. Shupyk,
PhD in Management, Bila Tserkva National Agrarian University
N. Svynous,
PhD in Management, Bila Tserkva National Agrarian University

STRATEGIC PLANNING AS A BASIS FOR MANAGING THE DEVELOPMENT OF DAIRY FARMING IN THE CONTEXT OF THE COUNTRY'S FOOD SUPPLY

Стратегічне планування являє собою процес обгрунтування 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.

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.

Передплатний індекс 21847

Встановлено, що 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.

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.

Strategic planning is a process of justification and selection of strategic priorities and directions for sustainable and effective development of economic systems at the micro and macro levels. Such planning involves the unity of social, economic, scientific and technical, environmental, and institutional factors and conditions, the development of management decisions on this basis, and the determination of mechanisms for their implementation, which will ensure increased competitiveness of dairy cattle breeding and its adaptation to the changing conditions of the external environment.

The system of strategic planning for the development of dairy farming must be formed taking into account the following important principles: unity and integrity; internal balance; effectiveness and efficiency of functioning; independence in choosing ways to solve tasks; responsibilities of strategic planning process participants; transparency; reliability and realism; financial support.

The conducted studies confirmed the possibility of solving this problem through the involvement of the specified types of tools in management and planning and economic work at the level of an agricultural enterprise for milk production. We have analyzed the technological process according to quantitative and qualitative indicators, factors affecting the costs of living, and embodied labor.

It has been established that one of the effective forms of cross-industry integration is vertically integrated structures that combine production, processing, as well as wholesale and retail sale of food and agricultural products. Achieving the main goal of these structures is possible, in our opinion, through the self-development of their participants, which is explained as follows. Thus, the main goal of vertical integration is to obtain maximum profit, increase the profitability threshold, accelerate turnover, as well as solve such economic problems.

Therefore, the system of strategic development of dairy farming will be based on both general and specific principles, with the indicative nature of planning decisions developed by state and regional authorities; with the orientation of state support to agricultural enterprises that have the opportunity to invest in the further development of production and transfer it to an innovative basis.

Ключові слова: молочне скотарство, сільськогосподарське підприємство, стратегічне планування, розвиток, кооперація.

Key words: dairy farming, agricultural enterprise, strategic planning, development, cooperation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Стратегічне планування являє собою процес обгрунтування 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.

Передплатний індекс 21847

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Грунтовно питання ефективного функціонування підприємств з виробництва молока висвітлено у наукових працях вітчизняних учених-аграріїв: І. Баланюка, П. Березівського, М. Ільчука, М. Пархомця, І. Свиноуса, В. Радька та інших. Однак певні теоретичні та науково-практичні проблеми формування організаційно-економічних аспектів підвищення ефективності діяльності підприємств із виробництва молока залишаються недостатньо розробленими.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій по запроваджені системи стратегічного управління виробництвом молока в Україні в контексті продовольчого забезпечення населення України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

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 [1].

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 HACCP та ISO, дасть змогу експортувати молочну продукцію [2].

З метою обгрунтування 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.

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, обгрунтування 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

Передплатний індекс 21847

Таблиця 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.

Таблиця 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.

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. 1).

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.

На основі проведених розрахунків 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. 2).

Як свідчать розраховані дані в табл. 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.

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

Передплатний індекс 21847

Таблиця 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.

сільськогосподарських тварин був імпорт племінних ресурсів. При цьому значна частка їх вартості фінансувалося за рахунок коштів державного бюджету.

В Україні придбання імпортних сільськогосподарських тварин господарствами корпоративного сектору аграрної економіки здійснюється за власні кошти, що негативно позначається на обсягах імпорту (табл. 3).

Наведені розрахунки в табл. 3 свідчать, що обсяг імпорту чистопорідної 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 товаровиробниках.

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 [3].

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 [4]. Водночас кооперативи, охоплюючи всю або значну частину ланцюжка створення доданої вартості, забезпечують зниження сукупних витрат і підвищення прибутковості всіх членів кооперативу. Так, компанія YingxiangWeiye 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% [5].

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.

Передплатний індекс 21847

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 [6].

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 України 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 вироб-ництва молока-сировини визначає нерівномірність його надходження на молоко-переробні підприємства [7]. 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 організовувати 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.

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 устат-

Передплатний індекс 21847

кування 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 [8].

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.

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, продуктовий 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 [9]. 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 напрямами 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.

При формуванні системи державної підтримки виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах важливо враховувати її регулівний вплив не тільки на підвищення

Передплатний індекс 21847

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: 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.

ВИСНОВКИ

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 проєктну потужність; інвестиційні витрати на створення 1 скотомісця; термін виходу на проєктну потужність; собівартість виробництва 1 ц молока при виході на проєктну потужність; рентабельність реалізації молока; трудомісткість виробництва 1 ц молока.

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.

Література:

1. Капась О. М. Актуальні проблеми розвитку молокопродуктового підкомплексу України. Економіка АПК. 2013. № 9. С. 92—97.

2. 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.

Передплатний індекс 21847

3. 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.

4. Довгаль О. В. Кооперація як перспективний напрям розвитку підприємництва на селі. Формування ринкових відносин в Україні. 2013. № 9. С. 132—135.

5. Ревуцька А. О. Кооперація як перспективний напрям розвитку агропромислових підприємств. Економічний простір. 2014. № 84. С. 190—199.

6. 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.

7. 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.

8. Чеботарьов В. А. Державне регулювання створення й функціонування формувань холдингового типу продовольчого комплексу: проблеми і перспективи. Економіка промисловості. 2011. №1. С. 28—33.

9. 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.

References:

1. Kapas', O.M. (2013), "Actual problems of the development of the dairy sub-complex of Ukraine", Ekonomika APK, vol. 9, pp. 92—97.

2. Pshenychna, T.M. (2018), "The current state and prospects for the development of the market of milk and milk products in Ukraine", Naukovyj visnyk Chernihivs'koho derzhavnoho instytutu ekonomiky i upravlinnia. Seriia 1: Ekonomika, vol. 1, pp. 222—227.

3. Shakhraiuk-Onofrej, S.I. (2013), "Cooperation as an organizational form of agricultural production in the system of sustainable development of rural areas", Naukovyj visnyk Bukovyns'koho derzhavnoho finansovo-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 2, pp. 190—201.

4. Dovhal', O.V. (2013), "Cooperation as a promising direction for the development of entrepreneurship in the countryside", Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, vol. 9, pp. 132—135.

5. Revuts'ka, A.O. (2014), "Cooperation as a promising direction for the development of agro-industrial enterprises", Ekonomichnyj prostir, vol. 84, pp. 190—199.

6. Slatvins'ka, L.A. (2014), "Formation of a system of investment support for the development of the dairy sub-complex of Ukraine", Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva imeni Petra Vasylenka, vol. 149, pp. 276—281.

7. Bezus, R.M. Burtak, S.H. Kriuchko, L.S. and Dubrova, N.P. (2020), "Prerequisites and prospects for the organization and development of agricultural cooperatives of the second and third levels in Ukraine: the example of dairy service cooperatives", Ekonomika APK, vol. 11, pp. 90—98.

8. Chebotar'ov, V.A. (2011), "State regulation of the creation and functioning of holding-type formations of the food complex: problems and prospects", Ekonomika promyslovosti, vol. 1, pp. 28—33.

9. Dankevych, A.Ye. (2013), "Features of the functioning of holdings in the agricultural sector of the economy", Zbirnyk naukovykh prats' Tavrijs'koho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky), vol. 2 (5), pp. 82—91.

Стаття надійшла до редакції 02.12.2022 р.

www. dy.nayka.com.ua

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ

удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України з питань ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ (Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

тел.: (044) 223-26-28, (044) 458-10-73

Передплатний індекс 21847