

# СТРАТЕГІЯ ВИЖИВАННЯ І СТАБІЛІЗАЦІЇ МОЛОЧНОГО ВИРОБНИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ

*Л. М. САТИР*

*доктор економічних наук*

*Білоцерківський національний аграрний університет*

*Розкрито суть базових стратегій молочного виробництва сільськогосподарських підприємств, їх проявів в умовах кризи. Здійснено аналіз фінансових результатів молочного виробництва сільськогосподарських підприємств України протягом 2010-2014 рр. Запропоновано орієнтири оптимального виробництва молока в Україні. Виявлено перспективи застосування базових стратегій молочного виробництва українськими сільськогосподарськими підприємствами на макро-, мезо- та мікрорівні.*

**Ключові слова:** молочне виробництво, криза, рентабельність, сільськогосподарське підприємство, собівартість, стратегія виживання, стратегія стабілізації.

**Постановка проблеми.** Реалії сьогодення в Україні стали причиною скрутного становища молочного виробництва сільськогосподарських підприємств (СГП) через зниження внутрішнього споживання продукції та закриття на експорт деяких ринків збуту. Серйозні загрози зниження цін на молоко та скорочення поголів'я великої рогатої худоби зумовлюють актуальність дослідження аспектів стратегій виживання і стабілізації молочного виробництва СГП в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням конкурентоспроможності молочного виробництва СГП приділено чимало уваги. Зокрема О. В. Садовник [10] встановив, що існує кілька груп стратегій у сільському господарстві, які відрізняються за змістом і переліком основних видів робіт за їхнього розроблення: базові (загальні та загальноконкурентні), продуктово-ринкові, ресурсно-ринкові та функціональні стратегії. Г. К. Броншпак, М. О. Карпенко, С. Д. Скуртол та О. М. Файчук досліджують напрями стратегії адаптації вітчизняного ринку молочної продукції до вимог СОТ. Статистичні та аналітичні дослідження конкурентоспроможності виробництва молока в Україні здійснюють Продовольча і сільськогосподарська організації ООН, Державна служба статистики України [7], Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, Асоціація «Український клуб аграрного бізнесу» (УКАБ) [2, 4, 7], Асоціація виробників молока (АВМ) [5], а також спеціалізовані видання на кшталт «Молоко і ферма» [11], «Агробізнес сьогодні» [3, 9] та ін. Очевидно, що бракує наукових досліджень стратегії виживання (скорочення) та стабілізації молочного виробництва українських СГП в умовах кризи, оскільки наукові інтереси вітчизняних дослідників перебувають в орбіті конкурентоспроможності власне молокопереробних підприємств.

**Мета дослідження** – розкрити суть стратегії виживання і стабілізації молочного виробництва СГП, їх проявів в умовах кризи. Здійснити аналіз фінансових результатів ринку молока та молочної продукції на макрорівні (на прикладі СГП України), мезорівні (на прикладі СГП Київської області) та на мікрорівні (на прикладі СВК ім. Щорса у с. Яблунівка Білоцерківського району Київської області), а також з'ясувати реалії та перспективи молочного виробництва СГП України на сучасному етапі господарювання.

**Виклад основного матеріалу.** СГП, залежно від ситуації на ринку молока та молочних продуктів, застосовують такі типи базових стратегій:

- стратегія виживання (скорочення) використовується СГП в умовах кризи (табл. 1). Така стратегія полягає в спробах СГП пристосуватися до важких ринкових умов

господарювання та існуючої ситуації в молочному виробництві. До цієї стратегії СГП вдаються, коли фінансово-економічні показники діяльності СГП набирають стійкої тенденції до погіршення [1].

Таблиця 1

**Рівень рентабельності молочного виробництва СГП в Україні, % [8]**

№ з/п	Період, рік.	СГП	У тому числі				
			господарські товариства	приватні	кооперативи	інші недержавні	державні
1	2010	17,9	18,5	22,2	14,0	8,1	12,4
2	2011	18,5	20,0	21,8	15,6	3,7	8,5
3	2012	2,3	2,7	6,9	-0,3	-10,4	-3,8
4	2013	13,6	13,5	20,5	8,6	-2,4	8,0
5	2014	11,0	11,5	20,2	-2,1	-5,8	5,3

Зокрема, перманентна збитковість інших недержавних СГП (окрім 2010-2011 рр.) знижує макропоказник рентабельності молочного виробництва СГП, який протягом аналізованого періоду коливався від 2,3% до 13,6%;

- стратегія стабілізації (обмеженого зростання) застосовується СГП, які уже домінують на цьому ринку, тобто в умовах стабільності обсягів продаж і отримуваних прибутків СГП, і проводиться з метою підтримки існуючого стану СГП упродовж якомога тривалішого періоду часу. Цю стратегію як базову застосовують СГП, що провадять молочне та м'ясо-молочне скотарство зі стабільною технологією, виробляють молочну продукцію, яка перебуває на стадії зрілості ЖЦТ, а власники та менеджери загалом задоволені фінансовим станом свого СГП [1]. Характерна для великих фермерських господарств, яким вважається СВК ім. Щорса;

- стратегія зростання (розвитку) передбачає збільшення СГП, зокрема через проникнення на нові ринки та їх захоплення. Стратегія зростання СГП здійснюється за допомогою поглинання конкуруючих СГП шляхом придбання контрольного пакета акцій, злиття СГП (об'єднання СГП на приблизно рівних засадах у межах єдиного СГП), створення спільних СГП (об'єднання СГП різних країн із метою реалізації спільного проекту). Таку стратегію насамперед застосовують аграрні холдинги, більшість з яких не реєструють дочірні СГП у місцях розміщення орендованих земель, а перетворюють поглинуті СГП у структурні підрозділи [6, с. 7]. Серед агрохолдингів, які виробляють молоко як сировину, зокрема, можна виділити HarvEast Holding, який володіє 28 молочними фермами з поголів'ям 30 тис. корів, а також Індустріальну Молочну Компанію (ІМК), холдинг «Альміра» [7].

Виробництво молока вважається потенційно прибутковим конкурентоспроможним видом діяльності СГП в Україні (табл. 2), однак цей процес є тривалим і потребує інвестиційних витрат [3].

Протягом аналізованого періоду спостерігається спадна динаміка рівня рентабельності реалізації молока СГП незалежно від рівня молочного виробництва СГП. Так, на макрорівні рівень рентабельності упав на 4,7 в. п., на мезорівні встановлено збитковість молочного виробництва СГП на рівні 3,4% на кінець 2014 р., а на мікрорівні прибутковість молочного виробництва знизилась на 10,4 в. п., однак перевищує макро- та мезопоказники СГП.

З огляду на стратегічне значення молочного виробництва СГП у підтримці продовольчої безпеки держави в Україні передбачено державну підтримку СГП у вигляді цільового фінансування розвитку тваринництва за рахунок бюджетних дотацій та ПДВ (табл. 3):

## Результати від реалізації молока СГП у 2010-2014 рр. [8, 11]

№ з/п	Рівень молочного виробництва СГП	Період, рік	СГП, всього		
			повна собівартість 1 ц, грн	середня ціна реалізації 1 ц, грн	рівень рентабельності, %
1	Макрорівень	2010	228,85	269,55	17,8
		2011	264,01	312,63	18,4
		2012	266,19	272,37	2,3
		2013	302,57	340,55	13,1
		2014	327,70	363,90	11,1
2	Мезорівень	2010	253,31	278,86	10,1
		2011	281,24	322,56	14,7
		2012	271,87	293,15	7,8
		2013	314,21	338,82	7,8
		2014	348,3	336,6	-3,4
3	Мікрорівень	2010	261,90	333,44	27,3
		2011	264,70	376,85	42,4
		2012	311,88	347,11	11,3
		2013	318,23	400,23	25,8
		2014	374,19	437,53	16,9

Очевидно, що СГП на макро- та мезорівні молочного виробництва отримують насамперед кошти фіскального походження, оскільки за рахунок ПДВ було надано фінансування від 75,2% до 98,5% усіх трансфертів. У свою чергу, 100% державної підтримки мікрорівня молочного виробництва СГП здійснюється за рахунок ПДВ (востаннє СВК дотувалось у 2010 р. на суму 1204,0 тис. грн). Скорочення обсягу бюджетних дотацій у 2014 р. на макро- та мезорівні зумовлене пріоритетом фінансування оборонного бюджету держави у зв'язку з необхідністю звільнення території від територіальних осередків на сході України.

## Державна підтримка розвитку молочного виробництва СГП в Україні протягом 2010-2014 рр., тис. грн [8, 11]

№ з/п	Рівень молочного виробництва СГП	Період, рік	Отримано коштів за звітний рік – усього, тис. грн	У тому числі за рахунок	
				бюджетних дотацій	податку на додану вартість
1	Макрорівень	2010	462660,4	48054,5	414605,9
		2011	773079,0	60656,9	712422,1
		2012	121891,6	1784,7	120106,9
		2013	917333,3	227651,1	689682,2
		2014	1196908,4	92340,0	1104568,4
2	Мезорівень	2010	77471,3	15293,2	62178,1
		2011	31752,5	103,0	31649,5
		2012	67621,5	5265,2	62356,3
		2013	86368,0	3853,0	82515,0
		2014	96049,6	986,9	95062,7
3	Мікрорівень	2010	2182,0	1204,0	978,0
		2011	1052,0	-	1052,0
		2012	2331,0	-	2331,0
		2013	2757,0	-	2757,0
		2014	1671,0	-	1671,0

Незважаючи на державну підтримку молочного скотарства протягом 2010-2014 рр.

фінансові результати досліджуваних СГП демонструють тенденцію до погіршення (табл. 4). Якщо зростання обсягу збуту продукції склало 29,2% на макрорівні, то СГП Київської області демонструють приріст збуту молока у розмірі 60,7%. У свою чергу, приріст обсягу реалізації на мікрорівні становив 8,8% протягом 2010-2014 рр.

Таблиця 4

**Фінансові результати від реалізації молока українських СГП [8, 11]**

№ з/п	Рівень молочного виробництва СГП	Період, рік	Обсяг реалізації продукції, тис. т*	Повна собівартість продукції, тис. грн	Чистий дохід, тис. грн	Прибуток, тис. грн
1	Макрорівень	2010	1893,5	4335041,3	5108762,2	773720,9
		2011	1961,6	5184475,3	6142018,0	957542,7
		2012	2203,0	5871578,2	6008529,7	136951,5
		2013	2278,4	6932065,4	7877533,8	945468,4
		2014	2446,7	8031953,4	8918487,5	886534,1
2	Мезорівень	2010	185,2	469060,9	516360,9	47300,0
		2011	186,8	525487,9	602701,9	77214,0
		2012	201,4	547608,4	590464,2	42855,8
		2013	206,7	649332,5	700196,6	50864,1
		2014	297,7	1036909,4	1002091,7	-34817,7
3	Мікрорівень	2010	36953	9678,0	10268,0	3765,6
		2011	42867	11347,0	13462,0	5625,4
		2012	41433	12922,0	11985,0	1915,0
		2013	39943	12711,0	13322,0	3684,0
		2014	40196	15401,0	14656,0	3208,0

\*На мікрорівні СГП – обсяг реалізації продукції, ц.

Зростання чистого доходу від реалізації молока українських СГП у період 2010-2014 рр. можна пояснити впливом інфляційної складової у повній собівартості молочного виробництва СГП. Окрім того, на величину повної собівартості реалізованого молока впливає низька продуктивність корів, що значною мірою підвищує собівартість виробленого молока за прямими матеріальними витратами (табл. 5).

Очевидно, що структура витрат СГП на виробництво молока за елементами незалежно від рівня молочного виробництва СГП практично ідентична та стабільна, зокрема питома вага кормів у виробничій собівартості коливається в межах 34,3-49,9%.

Водночас, варті уваги досягнення агрохолдингів у 2013 р., яким належало 30% молока, виробленого в СГП України, а собівартість його виробництва перевищила середні показники по Україні на 7%. На думку експертів УКАБ, виробництво молока в агрохолдингах продемонструвало нижчу економічну ефективність через тривалий період часу окупності довгострокових інвестицій та наявність застарілих тваринницьких комплексів із низькою рентабельністю виробництва молока. Молочне скотарство для таких СГП фінансується як непрофільний актив і є певним соціальним проектом підтримки села [2].

Таким чином, можна констатувати досить скрутне становище молочного виробництва СГП у 2010-2014 рр., яке характеризується падінням рентабельності реалізації молока СГП, подекуди й їх збитковістю. Серед проявів стратегії виживання молочного виробництва СГП можна відзначити збільшення обсягу реалізації продукції завдяки селекційній роботі СГП щодо молочного стада з акцентом на голштинську породу на заміну українській чорно-рябій, скороченням питомої ваги кормів у виробничій собівартості молочного виробництва СГП на мезорівні до 34,3%, а також скороченням до 12,2% інших прямих витрат і загальновиробничих витрат молочного виробництва СГП на мікрорівні.

## Витрати СГП на виробництво молока за елементами [8, 11]

№ з/п	Рівень молочного виробництва СГП	Показник	Період, рік				
			2010	2011	2012	2013	2014
1	Макрорівень	Витрати – всього, млн грн	4242,4	5038,9	5830,2	6758,4	7747,3
		прямі матеріальні витрати, %:	66,1	66,6	67,4	68,7	69,5
		у т. ч. корми, %	47,0	47,6	48,4	49,9	47,9
		інші прямі витрати і загальновиробничі витрати, %	14,5	14,7	14,6	14,4	14,5
2	Мезорівень	Витрати – всього, млн грн	417,5	487,1	532,3	612,2	938,1
		прямі матеріальні витрати, %:	64,4	65,3	67,1	68,9	71,4
		у т. ч. корми, %	45,4	45,6	48,8	43,8	34,3
		інші прямі витрати і загальновиробничі витрати, %	18,5	16,9	15,9	14,9	13,8
3	Мікрорівень	Витрати – всього, млн грн	12,9	15,0	12,5	12,9	15,1
		прямі матеріальні витрати, %:	65,0	64,4	63,3	66,5	65,8
		у т. ч. корми, %	43,8	43,5	46,1	43,6	46,4
		інші прямі витрати і загальновиробничі витрати, %	14,3	13,8	13,0	10,2	12,2

Тому під час реалізації стратегії стабілізації, спираючись на європейський досвід молочного виробництва СГП, орієнтирами оптимального виробництва молока в Україні могли б стати [12]:

- споживання сухої речовини. Наприклад, у Австрії середнє значення споживання сухої речовини раціону перебуває в діапазоні 19-22 кг. Окремі корови можуть споживати до 25-27 кг корму. Первісткам потрібно, як правило, 17-19 кг. За вмісту сухої речовини у загальному змішаному раціоні близько 50%, споживання корму у фізичній вазі становить 40-50 кг;

- витрати концентрованих кормів на кілограм молока. В середньому по Австрії на 1 кг молока використовується 150-250 г концентрованого корму. Водночас, чим більше концентрованих кормів використовується, тим більше витісняється з раціону грубий корм і тим дорожча годівля корів. Тобто, в умовах низьких закупівельних цін на молоко та дорожчезні кормів в Україні пріоритетом СГП є отримання максимальної кількості молока із грубих кормів і застосування в раціонах годівлі молочного стада такої кількості концентрованих, доки це забезпечує СГП прибуток. У випадку тотожності ціни 1 кг концентрованих кормів та вартості 1 кг молока їхнє застосування стає нерентабельним, за винятком наявності у СГП концентрованих власного виробництва та можливості їх списання за виробничою собівартістю;

- кількість лактацій. В перспективі досягнення середнього значення 5 лактацій, і при цьому життєва продуктивність корови становить 300-400 ц молока, тобто добовий життєвий надій молока від корови 15 кг. В Україні середня продуктивність корів провідних ферм одного з агрохолдингів перевищує 120 ц за рік, із розрахунку на дійну корову, тоді як у 60% СГП середньорічна продуктивність корів не перевищує 40 ц [4].

Окрім того, СВК ім. Щорса має власні чіткі орієнтири рентабельного молочного виробництва – отримувати 7 тис. л молока від однієї дійної корови щороку.

На нашу думку, слушні рекомендації АВМ щодо оптимізації молочного виробництва СГП у періоди кризи, бо дозволять мінімізувати надлишки молока в період сезонного зростання виробництва (як правило, літом), знизити витрати СГП і не втратити конкурентні позиції на профільному ринку [5]:

- передчасний запуск молочного стада з низькою продуктивністю;
- розгляд СГП можливостей вибракування ялових корів (безплідних понад 450 днів лактації, враховуючи їх продуктивність), а також корів, хворих на клінічний мастит, з атрофією вим'я та з невиліковними хворобами кінцівок;
- переведення молочного стада з низькою та середньою продуктивністю, а також корів другої половини лактації на обмежені раціони годівлі. Високопродуктивних корів і корів першої половини лактації експерти АВМ рекомендують залишити на високопродуктивному раціоні, оскільки після закінчення кризи саме ця категорія корів забезпечить СГП максимальне зростання валових надобів молока з низькою собівартістю.

Очевидно, що на макрорівні молочного виробництва СГП також виникла необхідність модернізації та гармонізації українського законодавства щодо стандартів якості молока для створення сприятливого зовнішнього середовища діяльності СГП. Перманентні економічні війни та поширена практика застосування політики протекціонізму національного виробника у світі змушують українські СГП здійснювати диверсифікацію ринків збуту молока та молочних продуктів. Окрім того, існує нагальна потреба у розвитку кооперативного руху СГП на мезорівні молочного виробництва, який знівелює обсяги виробництва низькосортної молочної сировини, переданої в переробку [9]. На мікрорівні стратегія стабілізації молочного виробництва передбачає залучення СГП інвестиційних коштів на оновлення основних фондів СГП, а також на формування молочної племінної стади СГП, що забезпечить зниження собівартості молока і підвищення ціни за рахунок вищої якості молочної продукції СГП [3]. Також використання сучасних інформаційних технологій із застосуванням автоматизованих програм у системі управління молочною стадою дозволить оперативно відстежувати дотримання технологічних процедур та своєчасно реагувати СГП на економічні виклики ринку молока [4].

**Висновки.** Молочне виробництво СГП в Україні можна вважати потенційно прибутковим, однак доводиться констатувати досить скрутне становище молочного виробництва СГП у 2010-2014 рр., яке характеризується падінням рентабельності реалізації молока. На практиці стратегія виживання СГП знаходить свої прояви насамперед у мінімізації деяких елементів витрат у собівартості молочного виробництва та екстенсивному зростанні обсягів реалізації молока в умовах низьких закупівельних цін на молоко та дорожечі кормів. Запропоновані заходи в рамках стратегії стабілізації молочного виробництва СГП передбачають зокрема технологічну модернізацію виробництва молока, а також перегляд деяких питань селекції великої рогатої худоби та застосування збутової кооперації.

Перспективами подальших досліджень є розробка алгоритму формування та реалізації стратегій виживання і стабілізації молочного виробництва СГП з урахуванням результатів застосування прийомів SWOT- та PESTEL-аналізу.

### Список літератури

1. Денисевич Н. Корпоративна стратегія як основа розвитку ресурсного потенціалу підприємства / Н. Денисевич [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/7\\_NITSB\\_2012/Economics/12\\_103434.doc.htm](http://www.rusnauka.com/7_NITSB_2012/Economics/12_103434.doc.htm)
2. Жарко А. Собівартість виробництва молока в агрохолдингах на 7% вища за середньоукраїнські показники / Аліна Жарко // Український клуб аграрного бізнесу. – 2014. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ucab.ua/ua/pres\\_sluzhba/novosti/sobivartist\\_virobnitstva\\_moloka\\_v\\_agroholdingakh\\_na\\_7\\_vischa\\_za\\_serednoukrainski\\_pokazniki/](http://ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/sobivartist_virobnitstva_moloka_v_agroholdingakh_na_7_vischa_za_serednoukrainski_pokazniki/)

3. Керсанюк Ю. Молочний сектор: реалії та перспективи / Юрій Керсанюк // Агробізнес сьогодні. – 2015. – № 6 (301) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.agro-business.com.ua/ekonomichniyi-gektar/2805-molochnyi-sektor-realii-i-perspektyvy.html>
4. Котик Т. Продуктивність корів за останні п'ять років зросла на 35% / Тетяна Котик // Український клуб аграрного бізнесу. – 2014. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ucab.ua/ua/pres\\_sluzhba/novosti/produktivnist\\_koriv\\_za\\_ostanni\\_pyat\\_rokiv\\_zrosla\\_na\\_35/?category=29778](http://www.ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/produktivnist_koriv_za_ostanni_pyat_rokiv_zrosla_na_35/?category=29778)
5. Кризис: стратегия выживания / Ассоциация производителей молока // MilkUA.info : Информационно-аналитический портал о молоке и молочном скотоводстве [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://milkua.info/ru/hottopic/36/>
6. Лупенко Ю. О. Агрохолдинги в Україні та посилення соціальної спрямованості їх діяльності / Юрій Олексійович Лупенко, Михайло Федорович Кропивко // Економіка АПК. – 2013. – № 7. – С. 5-21.
7. Найбільші агрохолдинги України – 2014 / Український клуб аграрного бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ucab.ua/files/Survey/Largest\\_Agriholdings/Agriholdings2014ua\\_demo.pdf](http://ucab.ua/files/Survey/Largest_Agriholdings/Agriholdings2014ua_demo.pdf)
8. Основні економічні показники виробництва продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах / Статистичний бюлетень // Державна служба статистики України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Садова І. Надія молочників – гатунок ЕКСТРА / Ірина Садова // Агробізнес сьогодні. – 2014. – № 22 (293). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.agro-business.com.ua/ekonomichniyi-gektar/2506-nadiia-molochnykiv-atunok-ekstra.html>
10. Садовник О. В. Обґрунтування ринкових стратегій розвитку сільського господарства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.07.02 «Економіка сільського господарства і АПК» / О. В. Садовник. – К., 2005. – 20 с.
11. Фінансова і статистична звітність сільськогосподарського виробничого кооперативу ім. Щорса (код ЄДРПОУ 03755452).
12. Хойслер Р. Економіка виробництва молока знов на порядку денному : Інтерв'ю з Раумбергом Гумпенштайном Йоганном Хойслером // Молоко і ферма. – 2015. - № 3 (28). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.milkandfarm.milkua.info/indexukr.php?id=171>

**Стратегия выживания и стабилизации молочного производства сельскохозяйственных предприятий в условиях кризиса**

Л. М. САТЫР

*Белоцерковский национальный аграрный университет*

Раскрыта сущность базовых стратегий молочного производства сельскохозяйственных предприятий, их проявлений в условиях кризиса. Осуществлен анализ финансовых результатов молочного производства сельскохозяйственных предприятий Украины в течение 2008-2014 гг. Предложены ориентиры оптимального производства молока в Украине. Обнаружены перспективы применения базовых стратегий молочного производства украинскими сельскохозяйственными предприятиями на макро-, мезо- и микроуровне.

**Agricultural eEnterprise's survival and stabilization strategy of milk production in crisis**

L.M. SATYR

*Bila Tserkva national agrarian University*

Revealed the essence of milk production basic strategies by agricultural enterprises, their manifestations in the crisis. Analyzed investigated the financial results of milk production in Ukraine during 2008-2014. Proposed targets of optimal milk production in Ukraine. Revealed the prospects of basic strategies milk production by Ukrainian agricultural enterprises on the macro, meso and micro level.

**Key words:** dairy production, crisis, profitability, agricultural enterprise, cost price, survival strategy, stabilization strategy.