


## МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 005.21/342:631.11:637.1

JEL L1, O3, Q12

**Обґрунтування стратегії інноваційно-орієнтованого розвитку сільськогосподарських підприємств з виробництва молока**Паска І.М. , Гринчук Ю.С. , Радько В.І. , Ткаченко К.В.  E-mail: paska.igor@ukr.net

Паска І.М., Гринчук Ю.С., Радько В.І., Ткаченко К.В. Обґрунтування стратегії інноваційно-орієнтованого розвитку сільськогосподарських підприємств з виробництва молока. Економіка та управління АПК. 2021. № 1. С. 179–190.

Paska I.M., Grynychuk Ju.S., Rad'ko V.I., Tkachenko K.V. Obgruntuvannja strategii' innovacijno-orijentovanogo rozvytku sil'skogospodars'kyh pidpryjemstv z vyrobnyctva moloka. Ekonomika ta upravlinnja APK. 2021. № 1. S. 179–190.

Рукопис отримано: 18.02.2021 р.  
Прийнято: 05.03.2021 р.  
Затверджено до друку: 22.04.2021 р.

doi: 10.33245/2310-9262-2021-162-1-179-190

Стаття присвячена стратегії інноваційно-орієнтованого розвитку сільськогосподарських підприємств з виробництва молока із урахуванням мінливості зовнішнього та внутрішнього середовища їх функціонування. Доведено, що визначення перспектив розвитку молочного скотарства має базуватися на стратегічному підході, який дозволяє найбільш адекватним способом реагувати на виклики динамічного мінливого навколишнього середовища. Встановлено, що розвиток молочного скотарства можна віднести до четвертого технологічного укладу, який передбачає повну механізацію виробничих процесів, однак внаслідок своєї специфіки воно розвивається на основі поєднання різних технологічних укладів: інтенсивно-технократичний, природно-інноваційний і натуральний.

Результати аналізу розвитку молочного скотарства є суперечливими, оскільки, з одного боку – натуральні показники ефективності виробництва підвищуються, а з іншого – передумови створення внутрішніх резервів розширеного відтворення відсутні. Розраховано, що незважаючи на існуючі позитивні тенденції (ріст продуктивності корів, ціни реалізації молока), динаміка темпів збільшення собівартості продукції, які відбуваються на фоні скорочення поголів'я ВРХ, в тому числі корів, нівелює позитивні зміни економічної результативності функціонування галузі та сільськогосподарських товаровиробників. Аргументовано, що ефективний розвиток сільськогосподарських підприємств з виробництва молока в найближчій стратегічній перспективі можливий лише за умови подолання негативних тенденцій.

Розроблено складові елементи стратегії інноваційно-орієнтованого розвитку молочного скотарства, яка передбачає техніко-технологічне оновлення виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств та впровадження ІТ-технологій в систему менеджменту. Обґрунтовано стратегічні моделі розвитку молочного скотарства: збереження існуючих тенденцій розвитку, за яких буде домінувати виробництво молока і яловичини в особистих селянських господарствах зі збереженням екстенсивного типу господарювання; пріоритетність розвитку фермерських господарств з виробництва молока; пріоритетність розвитку великих інноваційно-орієнтованих сільськогосподарських підприємств з одночасним державним стимулюванням кооперативної форми виробництва молока фермерськими і особистими селянськими господарствами. Систематизовано складові інноваційно-орієнтованої стратегії розвитку молочного скотарства, яка передбачає зміцнення кормової бази, підвищення рівня годівлі тварин, впровадження комплексної механізації та автоматизації виробничих процесів і переведення галузі на новітні технології, використання високопродуктивних, спеціалізованих порід худоби, підвищення якості тваринницької продукції, удосконалення організації й оплати праці.

**Ключові слова:** молочне скотарство, стратегія розвитку, стратегічне планування, ІТ-технології, інновації.

**Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.** В умовах посилення кризових явищ, зокрема, пандемії Covid-19, загострюються питання забезпечення продовольчої безпеки країни, а також досягнення зростаючої динаміки у розвитку як господарюючих суб'єктів, так і галузей та економіки в цілому. Виконання цього завдання базується на комплексному розвитку аграрного сектору економіки як провідного, функціонування якого на принципах сталого розвитку передбачає встановлення різних взаємозв'язків із усіма галузями народного господарства, стабілізації соціальної складової сільських територій та збереження природного середовища.

Незважаючи на важливу роль галузі тваринництва у забезпеченні продовольчої безпеки держави, нині вона знаходиться в критичному стані. Найбільш нищівного удару і стрімкої руйнації зазнало молочне скотарство – одна зі стратегічних галузей тваринництва, яка крім забезпечення населення продуктами тваринного походження, створює умови для цілорічного функціонування виробництва й підтримання соціальної стабільності у сільській місцевості за рахунок зайнятості населення [1–4]. Так, порушення паритету цін на продукцію сільського господарства та промислової продукцію, який спостерігався в минулі роки, значне скорочення державної підтримки, зниження рівня купівельної спроможності населення, конкуренція дотованого розвиненими країнами імпорту, подорожчання кредитних ресурсів, зумовили руйнування ресурсного та виробничого потенціалу молочного скотарства.

Забезпечення стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств з виробництва молока має стратегічно важливе значення для всієї вітчизняної економіки, і це має проявлятися не лише в контексті досягнення продовольчої незалежності країни, але й для цілей диверсифікації економіки, розвитку сільських територій, працевзайнятості сільського населення тощо, і як результат – економічної безпеки країни.

Важливим пріоритетом за визначення перспектив розвитку молочного скотарства є стратегічний підхід, який дозволяє найбільш адекватним способом реагувати на виклики динамічного мінливого навколишнього середовища, обумовлює прояв мультиплікативного ефекту для всіх суміжних сфер економіки із досліджуваною галуззю.

Окрім того, для галузі молочного скотарства на сучасному етапі характерний прояв наступних дестабілізуючих чинників внутрішнього середовища: відставання в технологічно-

му забезпеченні, особливо в малих та середніх сільськогосподарських підприємствах; порушення науково обґрунтованих вимог відтворення поголів'я стада; відсутність ефективної кормової бази; порушення техніко-технологічних вимог утримання худоби; нестача потужностей у первинній обробці молока та переробних потужностей з виробництва молочної продукції на кооперативних засадах; низький рівень дохідності сільгосптоваровиробників, який не дозволяє здійснити розширене відтворення та інші. Перелічене вище значною мірою визначає актуальність проведення дослідження щодо обґрунтування стратегічних заходів реалізації якісних змін у функціонуванні сільськогосподарських підприємств з виробництва молока на інноваційних засадах.

**Метою дослідження** є вивчення динамічних процесів змін у молочному скотарстві сільськогосподарських підприємств, векторів їх впливу на прибутковість та економічну стійкість, обґрунтування засад і практичних рекомендацій щодо формування стратегії інноваційного розвитку товаровиробників цієї галузі.

**Матеріал і методи дослідження.** З метою дослідження питань стратегічного розвитку молочного скотарства на інноваційній основі використано системний, комплексний підхід, розкрито сили та вектори впливу чинників внутрішнього й зовнішнього середовища функціонування галузі та суб'єктів господарювання. При цьому використано відповідну систему методів дослідження: монографічний – за формулювання мети та висновків дослідження, результати якого знайшли відображення в статті; метод теоретичного узагальнення зарубіжних та вітчизняних науковців використано при здійсненні критичного вивчення моделей стратегічного планування; розрахунково-конструктивний, економіко-статистичний – за проведення аналізу сучасного стану галузі молочного скотарства та обґрунтування стратегічних перспектив їх розвитку.

Інформаційною базою дослідження слугували дані статистичної звітності сільськогосподарських підприємств з виробництва молока, офіційних даних статистичної звітності Державної служби статистики України, а також власні спостереження та розрахунки авторів.

**Результати дослідження та обговорення.** Стратегічне планування як процес моделювання розвитку організації зорієнтований на розробку концептуальних засад його функціонування в довгостроковій перспективі. Стратегія в широкому розумінні являє собою сукупність

інструментів, за допомогою яких підприємство наближається до досягнення довгострокових цілей [5]. Стратегічні цілі пов'язані із системним підвищенням економічної ефективності діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта, у тому числі підприємств з виробництва молока. На сьогодні стратегічний процес представляють у вигляді елементу управління підприємством, спрямованого на досягнення стратегічних цілей, який забезпечує поєднання потенційних можливостей та імовірних перспектив розвитку.

Зазначимо, що сучасні підходи до організації взаємодії між товаровиробниками, продавцями і споживачами в умовах глобалізації визначають недостатнім одержання лише віддачі від інвестиційних вкладень, а передбачають реалізацію резервів щодо подальшого підвищення ефективності функціонування та розвитку переважно на основі інновацій. Встановлено, що єдиного підходу до визначення сутності стратегії в економічній літературі немає. Вітчизняні дослідники процесів стратегічного управління під стратегією підприємства розуміють як динамічну систему взаємопов'язаних правил та прийомів, за допомогою яких забезпечується ефективне формування і підтримка в тривалій перспективі конкурентних переваг підприємства на внутрішніх та зовнішніх ринках [6–9]. Так, А. Чандлер, який здійснив помітний вплив на розвиток стратегічного менеджменту, вважає, що стратегія має визначати довгострокові цілі підприємства, а також передбачати дії та раціонально розміщувати виробничі ресурси, необхідні для вирішення поставлених задач [9]. Зазначимо, що автором обґрунтовано відмінності між поняттям «стратегія» і «тактика», а також між «формуванням стратегії» та «реалізацією стратегії». Очевидно, що така дефініція представляє собою класичний підхід до сутності стратегії, однак вона не є першою, оскільки наприкінці 1950-х років були інші публікації [11]. Відомий фахівець в сфері стратегічного менеджменту І. Ансофф визначає стратегію як сукупність правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [12]. Автором виділено характерні ознаки стратегій: процес розробки стратегій є динамічним і зорієнтованим на встановлення загальних напрямів, які забезпечують ріст та розвиток діяльності; роль стратегії полягає в концентрації зусиль на певних можливостях; необхідність в стратегії відпадає за досягнення поставленої цілі; наявність зворотного зв'язку є запорукою оперативного реагування на альтернативи розвитку діяльності. Узагальнене визначення стратегії пропонує

Г. Мінцберг, який розглядає її як єдність «5Р»: план, модель, позиціонування, перспектива і просування [13].

Заслужують на увагу наукові розробки К. Ендрюса, який пропонує визначати корпоративну стратегію як модель прийняття рішень, за допомогою яких компанія визначає стратегічні цілі та задачі, розробляє політику і плани досягнення цих цілей, визначає сфери господарської діяльності, цільову організаційну структуру, а також сутність економічної та некомерційної вигоди, які одержать акціонери, працівники, споживачі та місцеве товариство [14]. Цікавою є думка М. Портера, який вважає, що стратегія дозволяє створити позиції, а також відмовитися від окремих видів діяльності та узгодження обраних напрямів діяльності [15]: створення унікальної та вигідної позиції, яка включає ряд напрямів діяльності; відмова від окремих видів діяльності; узгодження обраних напрямів діяльності. Значний внесок в теорію розвитку стратегічного управління внесла консультативна група Mc Kinsey, яка розробила матрицю «екран бізнесу», що базується на оцінці довгострокової привабливості галузі та «силі» конкуренції підприємства. У свою чергу М. Портер виділив три стратегії, які мають універсальний прояв: стратегія лідерства в зниженні витрат; стратегія диференціації; стратегія фокусування (концентрації). Поняття життєвого циклу галузі та підприємства взято в основу за розробки стратегії управління розвитком консалтинговою фірмою Arthur D. Little, а значний внесок в розробку концепції стратегічного аналізу та управління внесла Бостонська консультативна група (БКГ), яка обґрунтувала стратегію розвитку кожного окремого виду бізнесу за спрощеною альтернативою: розвиток – підтримка – скорочення діяльності (рух за стадіями життєвого циклу товарів). Водночас, у модифікованій матриці БКГ всі види діяльності діляться на чотири групи і для кожної пропонується своя стратегія, яка визначає взаємозв'язок між нормою прибутку та часткою ринку.

Зазначимо, що розвиток молочного скотарства як галузі сільського господарства можна віднести до четвертого технологічного укладу, який передбачає повну механізацію виробничих процесів. Однак, поєднання можливостей їх автоматизації та комп'ютеризації за збереження певної частки ручної праці (масаж вимені, прикріплення доїльного обладнання та ін.), у рамках універсальної класифікації, фактично займає проміжне місце. Як зазначають дослідники, сільське господарство внаслідок

своїєї специфіки, розвивається за власною траєкторією упродовж усієї історії людства, поєднує наступні технологічні уклади: інтенсивно-технократичний, природно-інноваційний і натуральний, кожний із яких характерний для конкретної категорії господарств [16, 17]. Подібне розмежування здійснюється на основі різних масштабів відтворення, а також можливостей залучення капіталу, землі, трудових ресурсів.

Аналіз теоретичних аспектів стратегічного розвитку молочного скотарства на інноваційній основі дозволяє зробити такі висновки: стратегія як економічна категорія представляє собою вільний вибір найкращого напрямку розвитку, передбачає якісні зміни виробничої складової з урахуванням дії закону розвитку різної природи, який дозволяє формувати достатній потенціал стійкого розвитку; стратегія розвитку має бути побудована за ієрархічним принципом, який передбачає формування єдиного стимулювального організаційно-економічного механізму розвитку галузі та дозволяє створити основу для використання всіх видів потенціалів товаровиробників для максимізації їх доходів, а також стабільну податкову базу для поповнення бюджетів різних рівнів; стратегія розвитку молочного скотарства окрім узгодженості цільових орієнтирів за різними ієрархічними рівнями має передбачати єдність мотивації, яка охоплює економічні можливості нарощення виробництва молока та молокопродукції на високоінтенсивній основі, пропорції поєднання сил впливу ринку та державного регулювання на виробничий і споживчі сектори економіки; стратегії розвитку молочного скотарства мають бути орієнтовані на ефективне використання умов, які формуються зовнішнім середовищем, що виражається в стабілізації можливостей прирощення економічного потенціалу сільськогосподарських товаровиробників шляхом удосконалення організації відтворювального процесу; стратегію розвитку молочного скотарства на інноваційній основі можна визначити як впорядковану у часі систему пріоритетних напрямів розвитку галузі, що охоплює покращення якості поголів'я стада на основі удосконалення племінної роботи та оновлення генетичного фонду великої рогатої худоби, модернізацію тваринницьких комплексів з підвищення ефективності виробництва молока.

Важливість молочного скотарства у продовольчому забезпеченні пояснюється тим, що молоко і молочні продукти в харчовому балансі є не тільки базовими для більшості населення країни, а також з погляду повного набору необ-

хідних поживних речовин і обсягів споживання визначають та впливають на здоров'я нації в цілому. Це єдиний продукт харчування в перші місяці життя людини і основний за засвоєністю білкової частини раціону людей похилого віку. Соціальна значимість молока і молочної продукції вимагає від держави забезпечити їх фізичну та економічну доступність.

Однак, починаючи з 1990 р. молочне скотарство зазнало занепаду, відбувся стихійний розпад наявних колективних господарств з нагромадженням за декілька десятиліть досвідом роботи. Розукрупнення великих колгоспів та радгоспів призвело до збільшення чисельності господарств, розпорошення основних виробничих фондів, масового продажу корів, порушення системи кормозабезпечення, фізичного і морального старіння матеріально-технічної бази, а здебільшого зубожіння в минулому успішних підприємств. Темпи росту цін на матеріально-технічні ресурси значно випереджали закупівельні ціни на молоко.

Однією з причин зменшення поголів'я корів у сільськогосподарських підприємствах було прийняття необґрунтованого рішення щодо вивезення за межі України живої худоби в 1995–1997 рр. Фактично було знищено базу відтворення дійного стада в Україні внаслідок різкого скорочення кількості маточного поголів'я.

Наслідки таких невиважених рішень відчуваються й нині, коли на світовому ринку племінної великої рогатої худоби молочно-го напрямку продуктивності попит перевищує пропозиції. Вітчизняні племінні господарства не спроможні задовольнити попит через обмежену кількість маточного поголів'я, низьку якість племпродукції та відсутність адресної фінансової підтримки суб'єктів племінної справи у тваринництві. Все це є наслідком руйнації існуючої державної племінної служби, натомість не створено нової структури за європейськими зразками [18,19].

Водночас, ці зміни зумовили соціально-економічну структуру сільськогосподарської продукції, зросла частка господарств населення у виробництві молока. Переорієнтація сільськогосподарського виробництва на його подібнення не сприяла розвитку галузі, оскільки дрібне виробництво виявилось неконкурентоспроможним, екстенсивним і, здебільшого, низькоефективним. Ці причини призвели до скорочення виробництва молока та м'яса, зокрема великої рогатої худоби.

Розглянемо динаміку поголів'я великої рогатої худоби у сільськогосподарських підприємствах та господарствах населення (табл. 1).

Таблиця 1 – Динаміка та структура поголів'я ВРХ, в т.ч. корів у сільськогосподарських підприємствах та господарствах населення, тис. гол

Показник	Рік						2019 р. в % до	
	2000	2010	2015	2017	2018	2019	2000 р.	2018 р.
Сільськогосподарські підприємства								
Велика рогата худоба	5037,3	1526,4	1270,5	1166,6	1138,1	1049,5	20,8	92,2
В % до всього	53,5	34,0	33,9	33,0	34,1	33,9	-19,6 в.п.	-0,2 в.п.
у т.ч. корови	1851,0	589,1	505,1	466,6	467,8	438,6	23,7	93,8
В % до всього	37,3	22,4	23,3	23,1	24,4	24,5	-12,8 в.п.	-0,1 в.п.
Господарства населення								
Велика рогата худоба	4386,4	2968,0	2479,8	2364,2	2194,8	2042,5	46,6	93,1
В % до всього	46,5	66,0	66,1	67,0	65,9	66,1	19,6 в.п.	0,2 в.п.
у т.ч. корови	3107,3	2042,1	1661,5	1551,2	1451,6	1349,9	43,4	93,0
В % до всього	62,7	77,6	76,7	76,9	75,6	75,5	1,8 в.п.	0,1 в.п.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Наведені розрахунки таблиці 1 свідчать, що у 2019 р. поголів'я ВРХ у сільськогосподарських підприємствах становило 1049,5 тис. гол. або скоротилося порівняно із 2018 р. на 7,8 в.п. та із 2000 р. – на 79,2 в.п. Подібну тенденцію спостерігаємо у динаміці поголів'я корів, яке у 2019 р. склало лише 438,6 тис. гол., або скоротилося порівняно із 2018 р. на 6,2 в.п., а із 2000 р. – на 76,3 в.п.

Водночас, темпи скорочення поголів'я ВРХ у господарствах населення за досліджуваний період мали нижчі значення. Так, поголів'я ВРХ у господарствах населення у 2019 р. склало 2942,5 тис. гол., або знизилася на 6,9 в.п. у 2018 р. та на 55,4 в.п. у 2000 році. Щодо поголів'я корів у господарствах населення, то у 2019 р. воно становило 1349,9 тис. гол., або скоротилося порівняно з 2018 р. на 7 в.п. та із 2000 р. – на 56,6 в.п. відповідно.

З метою комплексного аналізу особливостей виробництва молока проведемо групування сільськогосподарських підприємств за поголів'ям корів (табл. 2).

Наведені розрахунки таблиці 2 свідчать, що 65 одиниць підприємств (3,4 % від загальної сукупності), які мали понад 1000 гол., утримують 103,6 тис. гол. (23,6 % від загального по-

голів'я). У середовищі сільськогосподарських підприємств з виробництва молока домінують господарства із чисельністю корів 100–499 гол., частка яких становила 42,3 % та утримують 191,5 тис. гол., або 43,7 загального поголів'я.

Кількість сільськогосподарських підприємств із поголів'ям до 50 голів склала 625 од., або 33 % від загальної сукупності, які утримують 10,1 тис. гол., або 2,3 %. Водночас, група сільськогосподарських підприємств із поголів'ям від 50 до 99 гол. становила 228 од., або 12 % від загальної кількості, яка утримувала 3,8 % поголів'я корів. Отже, узагальнюючи зазначене вище можна зробити висновок про те, що кількість висококонцентрованих господарств з виробництва молока становила у 2019 р. 240 од., або 12,7 %, які утримували 50,2 % поголів'я корів. Очевидно, що стратегічні пріоритети розвитку молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах доцільно розглядати у різних за розмірами сільськогосподарських підприємств, однак для цього необхідно розробити дієві заходи щодо забезпечення ефективного виробництва.

Одним із інструментів ефективного виробництва молока у сільськогосподарських підприємствах є спеціалізація виробництва (табл. 3).

Таблиця 2 – Групування сільськогосподарських підприємств за кількістю корів, 2019 р.

	Кількість підприємств		Кількість сільськогосподарських тварин	
	одиниць	у % до загальної кількості	тис. голів	у % до загальної кількості
Підприємства	1894	100,0	438,6	100,0
з них мали, голів				
до 50	625	33,0	10,1	2,3
50–99	228	12,0	16,5	3,8
100–499	801	42,3	191,5	43,7
500–999	175	9,3	116,9	26,6
більше 1000	65	3,4	103,6	23,6

Джерело: розраховано авторами.

Таблиця 3 – Групування сільськогосподарських підприємств за рівнем спеціалізації у виробництві молока за 2019 р., %

Група за питомою вагою молока у доходах підприємства, %	Кількість господарств у групі	Середній розмір господарства (с.-г. угідь), га	Виробництво молока на 1 господарство, ц	Частка групи у реалізації, %	Поголів'я корів на господарство, голів	Надій від 1 корови, кг	Собівартість 1 ц реалізованої продукції, грн	Ціна реалізації, грн за 1 ц	Рентабельність, %	Спеціалізація, %
до 5	294	6334	6404	6,4	129	4976	700,26	757,54	8,2	2,6
5,1–10	215	5801	14289	11,2	268	5341	719,89	798,30	10,9	7,2
10,1–15	176	4085	14355	9,3	256	5605	675,50	783,83	16,0	13,0
10,1–25	237	3705	22393	19,7	349	6413	676,41	811,01	19,9	20,6
25,1–50	302	3156	32463	36,5	460	7051	676,61	833,62	23,2	36,9
50,1–75	117	1704	33004	14,3	449	7353	669,77	863,95	29,0	63,8
більше 75	59	341	18818	4,3	480	8919	627,85	830,11	32,2	96,4
<b>всього</b>	<b>1399</b>	<b>4200</b>	<b>19708</b>	<b>101,9</b>	<b>317</b>	<b>6215</b>	<b>679,78</b>	<b>819,82</b>	<b>20,6</b>	<b>15,2</b>

Джерело: розраховано авторами.

Наведені розрахунки таблиці 3 свідчать, що господарства 7 групи (59 од.) із середньою чисельністю поголів'я на господарство 480 гол., мали продуктивність корів у розмірі 8919 кг, що забезпечило найвищий рівень рентабельності виробництва молока 32,2 %. Це підтверджує попередньо зроблений висновок про високотехнологічність виробництва молока та необхідність додержання принципів спеціалізації за розробки стратегічної програми його розвитку.

Отже, перспективним напрямом розвитку молочного скотарства країни є інтенсифікація на інноваційні основи, яка має визначати подальшу стратегію галузі. Зазначимо, що профільним міністерством було розроблено проєкт Концепції Державної цільової програми розвитку скотарства на період до 2030 року, у якій визначено комплекс заходів щодо забезпечення пріоритетних напрямів підвищення обсягів доходності галузі на основі вирішення питань інтенсифікації тваринництва, включаючи молочне скотарство. Однак, через недостатню дієвість державної підтримки більшість прогностичних показників є нижчими, ніж передбачалося.

Розроблення стратегії розвитку молочного скотарства на основі прогнозу доцільно розглядати як процес формування системи цілей і вибору шляхів їх досягнення, із зазначенням кількісних та якісних параметрів одержання певних соціально-економічних результатів. Прогноз доцільно розробляти на основі реалізації завдань соціально-економічного та науково-технічного розвитку галузі, з урахуванням реального стану в економіці країни та необхідності вирішення існуючих проблем у досліджуваній галузі.

Нині галузь молочного скотарства залишається у стані системної кризи з такими характеристиками: зменшення поголів'я великої рогатої худоби, низький рівень продуктивності тварин; відсутність повноцінної кормової бази, низький рівень забезпечення їх повноцінними кормами, особливо щодо білка; високий фізичний знос і моральне старіння основних фондів, що пов'язано із низькими темпами їх оновлення; складний фінансовий стан більшості підприємств корпоративного сектору внаслідок росту вартості матеріально-технічних засобів, високого рівня процентних ставок на кредитні ресурси й інші негативні чинники; зниження рівня споживання молока та молочних продуктів; низька інноваційна активність, пов'язана з відсутністю економічно обґрунтованої нормативної бази й дієвого механізму стимулювання інноваційної діяльності.

З урахуванням перелічених особливостей сучасного стану молочного скотарства необхідно вирішити найбільш важливі завдання: узгодити нормативну базу щодо стимулювання розвитку молочного скотарства, яка б відповідала завданням інтенсифікації галузі, за умови надання державної підтримки, передусім у питаннях кредитування та формування соціальної інфраструктури; розробити і забезпечити реалізацію дієвого механізму активізації інвестиційної активності для оновлення основних фондів із раціональними пропорціями формування виробничих потужностей; підвищити ефективність наукових досліджень та активізувати інноваційні процеси щодо створення високопродуктивних порід худоби, розведення племінних тварин; створення умов для формування ефективної інфраструктури ринку молочної продукції, на основі розвитку кооперації та інтеграції.

Можливості підвищення ефективності інтенсифікації виробництва молока зумовлені впливом системи ресурсних, економічних, організаційних, політико-правових чинників, серед яких найбільший вплив мають: породний склад тварин; виробництво високоякісних кормів та оптимізація кормових раціонів; технологія утримання худоби; механізація та автоматизація виробничих процесів; механізм економічних відносин.

Розглядаючи можливі моделі трансформації галузі можна виділити такі варіанти:

Перший – залишити все як є. Прогнозованим наслідком такого підходу буде переважання виробництва молока і яловичини в особистих селянських господарствах зі збереженням в них здебільшого натурального екстенсивного господарювання, що базується на ручній праці, відсутності можливості застосування передових інтенсивних технологій та складнощях з реалізацією виробленої продукції.

Варіацією цього напрямку є паралельне розширення імпорту тваринницької продукції. У цьому разі імпортна продукція, як більш конкурентоспроможна, неодмінно витіснить вітчизняну, що створить загрози національним інтересам і національній безпеці та проявлятиметься в істотному скороченні внутрішнього валового продукту. Це призведе до зменшення основних виробничих фондів у галузях виробництва і переробки продукції тваринництва та суттєвої залежності від кон'юнктури зовнішніх ринків. Отже, такий варіант не може забезпечити продовольчу безпеку країни, розвинути експортні можливості галузі.

Другий – пріоритетний розвиток фермерського сектору виробництва. Оскільки ниніш-

ня його частка у виробництві тваринницької продукції становить менше 1 %, він потребує тривалого часу для будівництва нових фермських приміщень промислового типу, їх технологічного оснащення та значних кредитних коштів.

Третій – пріоритетний 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. Отже, створюється можливість вирішення таких актуальних проблем як підвищення ефективності виробництва і якості продукції у дрібно-нотоварному секторі, зайнятості сільського населення та соціальних питань.

Варіант третій 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 рівних економічних умов для всіх учасників аграрного ринку.

Підвищення ефективності молочного скотарства за цим сценарієм має базуватися на активізації державного впливу, з урахуванням збільшення рівня платоспроможного попиту на молоко і молокопродукцію. Параметри розвитку галузі визначено як на основі програмних документів розвитку галузі та чинників, що впливають на неї (платоспроможний попит, інвестиційний клімат, рівень державної підтримки і т.д.), так і з урахуванням реально можливих темпів росту. За цим сценарієм у молочному скотарстві передбачається реалізація системи заходів підтримки й розвитку галузі за такими напрямками: удосконалення нормативної бази з питань регулювання і саморегулювання економічних відносин; підвищення рівня фінансової підтримки галузі, особливо у частині забезпечення підприємств племінною продукцією; структурно-технічна модернізація підприємств галузі й поліпшення кормової бази, стимулювання її формування; підвищення ефективності інноваційних процесів у розробці й освоєнні ефективніших технологій утримання тварин; створення економічних умов для підвищення попиту населення на молоко та молокопродукти. Підвищення темпів збільшення обсягів виробництва молока буде забезпечено через активізацію інвестиційних

процесів, виведення нових порід худоби, покращення організації її годівлі, удосконалення технології виробництва. Загальний обсяг виробництва молока за таких умов можна збільшити на 10 %. Для реалізації інноваційного варіанта стратегії, з урахуванням перелічених пропозицій, необхідно розробити економічно обґрунтовану довгострокову цільову програму, працювати над удосконаленням організаційно-економічних важелів регулювання розвитку молочного скотарства, які б сприяли підвищенню ефективності виробництва молока і молочної продукції, забезпеченню населення продукцією галузі за доступними цінами [20, 21].

Основним напрямом подальшого розвитку скотарства й підвищення його економічної ефективності є інтенсифікація виробництва молока та яловичини на основі зміцнення кормової бази, підвищення рівня годівлі тварин, впровадження комплексної механізації та автоматизації виробничих процесів і переведення галузі на новітні технології, використання високопродуктивних, спеціалізованих порід худоби, підвищення якості тваринницької продукції, удосконалення організації й оплати праці.

Отже, розвиток скотарства і рівень його економічної ефективності залежать від багатьох чинників. Головне завдання на сучасному етапі – це стабілізація поголів'я великої рогатої худоби і корів, з подальшим його нарощуванням до передбачених показників.

Із метою призупинення скорочення поголів'я корів і поступового його нарощення, а також збільшення обсягів виробленого молока пропонуємо:

- на державному рівні забезпечити повне виконання Закону України «Про державну підтримку сільського господарства України» щодо виділення коштів із державного бюджету сільськогосподарським товаровиробникам на підтримку молочного скотарства, які б стимулювали нарощування поголів'я корів, їх продуктивність і виробництва молока;

- щорічно передбачати кошти з державного бюджету для часткового відшкодування сільськогосподарським товаровиробникам вартості будівництва й реконструкції тваринницьких ферм і комплексів;

- першочергово передбачити пільгове кредитування на розвиток молочного скотарства для товаровиробників усіх форм власності;

- передбачити кошти з державного бюджету сільськогосподарським товаровиробникам для часткової компенсації витрат на закупівлю теличок і бичків у населення та розглянути питання щодо внесення змін до постанови Кабі-



нету Міністрів України від 18 березня 2009 р. № 282 «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для розвитку тваринництва в частині спрощення процедури закупівлі теличок у населення» та передбачити також закупівлю бичків для відгодівлі, що дасть можливість призупинити вирізання маловагових бичків. Теличок від високопродуктивних корів треба вирощувати для поповнення основного стада, а бичків відгодювати для нарощування м'ясних ресурсів;

- враховуючи те, що в наступні 2–3 роки підприємства не зможуть забезпечити суттєвий приріст поголів'я корів за рахунок власного відтворення, а вільних власних коштів недостатньо, терміново необхідно запровадити механізм державної фінансової підтримки закупівлі нетелей за імпортом;

- передбачити 30-відсоткове здешевлення техніки й обладнання для тваринництва та придбання їх на умовах фінансового лізингу.

Під час створення спеціалізованих зон виробництва молока важливо забезпечити інтенсивний процес відтворення поголів'я молочного скотарства як основи створення високопродуктивного стада. Однак, в останні роки різко скорочується чисельність порід тварин. Попит на генетичні ресурси знизився внаслідок низької платоспроможності сільськогосподарських товаровиробників, що призвело до зменшення поголів'я племінних тварин і скорочення обсягів штучного осіменіння.

Очевидно, що розвиток молочного скотарства має всі шанси на прогресивні зміни в стратегічній перспективі за умови його орієнтації на інноваційний тип. Розглянуті сценарії прогнозів стратегічного розвитку молочного скотарства доводять, що створений потенціал є достатнім для реалізації інноваційного підходу до вирішення технологічних завдань підвищення ефективності виробництва молока. Однак, на нашу думку, сформовані сучасні економічні умови визначають необхідність підвищення ролі держави у регулюванні ефективного розвитку молочного скотарства, а також підвищенні прямої підтримки виробництва якісної молока-сировини та організації розширеного відтворення високопродуктивного стада великої рогатої худоби молочної продуктивності.

За узагальнення зазначеного вище можна виділити ряд пріоритетних напрямів молочного скотарства, реалізація яких буде визначати можливість досягнення поставленої стратегічної цілі, а саме: запровадження у виробництво інноваційних рішень в частині удосконалення методів відтворення поголів'я стада великої

рогатої худоби, що дозволить скоригувати баланс параметрів «рівень продуктивності корів – витрати матеріально-грошових коштів» в бік підвищення ефективності спеціалізованого бізнесу; диверсифікація агробізнесу, зорієнтованого на розвиток молочного скотарства, яка може здійснюватися за напрямами раціонального використання побічної продукції галузі (виробництво органічних добрив) або оптимізації власних витрат на створення глибокої підстилки утримання тварин (виробництво сухої підстилки із твердих фракцій гною); повна або часткова механізація, автоматизація та комп'ютеризація виробничого процесу, а також участь у формуванні та використанні ресурсів інформаційних баз даних, що сприятиме прискоренню та стандартизації форм руху інформації про результати господарської діяльності у розрізі конкретних технологічних операцій, а також якості та безпеки виробленої продукції (молока-сировини); використання стратегічного планування до обґрунтування перспектив розвитку молочного скотарства та розробка цільових програм розвитку галузі в окремих регіонах і країни в цілому.

Важливим елементом інноваційно-орієнтованого розвитку сільськогосподарських підприємств з виробництва молока є впровадження IT-технологій в систему менеджменту. Зазначимо, що існує необхідність додержання комплексного підходу до інформатизації спеціалізованого молочного скотарства, із урахуванням галузевої специфіки. Вважаємо, що насамперед вона має охоплювати сфери ветеринарної медицини, управління стадом, годівлі, генетику, а також лабораторні дослідження. У сукупності реалізація інновацій у цих сферах дозволяє створити єдину базу інформації галузі, яка може стати основою детального аналізу організаційних патологій та хвороб у галузі. Цільовим підсумковим результатом використання IT-технологій у молочному скотарстві виступає ефект приросту максимального виходу продукції на одиницю витрачених ресурсів. Його досягнення можливе за рахунок: автоматизації трудомістких процесів у виробництві молока; скорочення часу на збір та обробку інформації за різними сферами управління виробництвом молока; підвищення точності оцінки як технологічних, так і економічних показників діяльності.

**Висновки.** Проведені дослідження розвитку молочного скотарства за період 2000–2019 рр. дозволили визначити ряд сучасних тенденцій, більшість із яких слід віднести до негативних, а саме: деструктуризація виробничої сфери зі збільшення частки категорій

господарств із низько- і неінтенсивним виробництвом молока; стійке скорочення масштабів галузі, яке супроводжується зниженням самозабезпечення населення країни молоком і молокопродукцією; порушення науково обґрунтованих норм відтворення стада великої рогатої худоби у сільськогосподарських підприємствах; велика породна різноманітність худоби молочної продуктивності, що вносить технологічну специфіку організації виробничих процесів.

Стратегічні параметри розвитку молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах базуються на системі пріоритетних напрямів, які передбачають покращення якості основного стада на основі активізації племінної роботи та поповнення генетичного фонду великої рогатої худоби, а також підвищення товарності молока без економічних втрат від скорочення обсягів його внутрігосподарського використання, модернізацію тваринницьких комплексів (молочних ферм) з метою підвищення ефективності виробництва молока.

Отже, інноваційний розвиток молочного скотарства необхідно здійснювати на системній основі, яка включає елементи формування селекційно-генетичного фонду великої рогатої худоби, поширення провідного досвіду інноваційно-орієнтованих сільськогосподарських підприємств, в тому числі племінних господарств, а також мати постійний характер. Стратегічна орієнтація на підвищення ефективності функціонування молочного скотарства за рахунок впровадження технологічних інновацій має спиратися на розуміння не реалізованих резервів та передбачати використання інструментів стимулювання споживчого попиту на молоко та молокопродукцію.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Радько В.І. Підвищення стійкості виробників продукції молочного скотарства: теорія, діагностика та функціональне забезпечення. Київ, 2018. 384 с.
2. Іванова Л.С. Молочне скотарство: сучасний стан та проблеми вирішення. *Агросвіт*. 2017. № 22. С.23–27.
3. Самайчук С.І. Сучасний стан та перспективи розвитку молочного скотарства в Херсонській області. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7878>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.62
4. Тарасова Ю.А. Стан та перспективи розвитку молочної галузі України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2017. 1(62). С. 149–156.
5. Hussey D. *Strategy and Planning. A Manager's Guide* / John Wiley & Sons edition. 2001. 290 p.
6. Швець Ю.О., Рудь Л.М. Стратегічне планування економічного розвитку на промислових підприємствах: проблеми та необхідність впровадження. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економіч-*

*ні науки*. 2017. Вип. 1–2. С. 334–343. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei\\_2017\\_1-2\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2017_1-2_35).

7. Сталінська О.В. Стратегічне планування діяльності промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2015. № 1 (28). С. 127–133.

8. Квасній Л.Г., Попівняк О.М., Щербан О.Я. Стратегічне і тактичне планування діяльності підприємства як основні складові механізму забезпечення його економічної безпеки. *Науковий вісник Миколаївського державного університету ім. В.О. Сухомлинського. Серія: Економічні науки*. 2015. № 1. С. 48–53. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce\\_2015\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2015_1_11).

9. Салоїд С.В. Стратегічне моделювання умов підвищення ефективності організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою підприємств точного машинобудування. *Агросвіт*. 2018. № 23. С. 51–58. DOI: 10.32702/2306-6792.2018.23.51.

10. Chandler A.D., Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962. 463 p.

11. Jackson H.M. To Forge a Strategy for Survival. *Public Administration Review*. 1959. Vol. XIX. P. 159.

12. Ansoff, H.I., John Wiley, N.Y. *Strategic Management*. 1979. P. 236.

13. Mintzberg H. Rethinking Strategic Planning Part 1: Pitfalls and Fallacies. *Long Range Planning*. 1994. Vol. 27, No 3. P. 12–21.

14. Kenneth R. Andrews. The Concept of Corporate Strategy, in *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin. 1971. P. 18–46

15. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.

16. Стадник В.В., Іжевський П.Г. Технологічні детермінанти парадигмальних змін структури АПК: ретроспектива і перспектива для України. *Агросвіт*. 2018. № 1. С. 11–17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2018\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2018_1_3).

17. Шпикуляк О.Г., Грицаєнко М.І. Розвиток інноваційної діяльності в аграрній сфері: менеджмент та ефективність: монографія. Херсон: ОЛДІ-ПЛІОС, 2016. 424 с.

18. Россоха В.В., Петриченко О.А. Розвиток ринку молока та молокопродукції в Україні. *Економіка АПК*. 2018. № 8. С. 43.

19. Світовий та вітчизняний досвід регулювання ринку молока: монографія / А.С. Даниленко та ін. Біла Церква: БНАУ, 2012. 235 с.

20. Varchenko O., Krisanov D., Shust O. Innovations of agro-food chains in Ukraine. *Agricultural Science and Practice*. 2017. Vol. 4. No 3. P. 73–83. DOI: 10.15407/agrisp4.03.073

21. Палій Анд. П., Палій А.П., Науменко О.А. Інноваційні технології та технічні системи у молочному скотарстві. Харків: ФОП, 2015. 323 с.

#### REFERENCES

1. Rad'ko V.I. (2018). *Pidvyshennja stijkosti vyrobnykiv produkci' molochного skotarstva: teorija, diagnostyka ta funkcional'ne zabezpechennja*. [Improving the resilience of dairy producers: theory, diagnosis and functionality]. Kyi'v. 384 p.
2. Ivanova L.S. (2017). *Molochne skotarstvo: suchasnyj stan ta problemy vyrishennja*. [Dairy cattle breeding: current state and problems of solution]. *Agrosvit*. No 22, pp. 23–27.

3. Samajchuk S.I. (2020). Suchasnyj stan ta perspektyvy rozvytku molochnoho skotarstva v Hersons'kij oblasti. [Current state and prospects of dairy farming development in Kherson region]. *Efektivna ekonomika*. [Efficient economy]. No 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7878>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.62
  4. Tarasova Ju.A. (2017). Stan ta perspektyvy rozvytku molochnoi' galuzi Ukrainy. [State and prospects of development of the dairy industry of Ukraine]. *Visnyk social'no-ekonomichnyh doslidzhen'*. [Bulletin of socio-economic research]. Vol. 1(62), pp. 149–156.
  5. Hussey D. *Strategy and Planning*. (2001). A Manager's Guide / John Wiley & Sons. New Ed edition. 290 p.
  6. Shvec' Ju.O., Rud' L.M. (2017). Strategichne planuvannya ekonomichnogo rozvytku na promyslovyh pidpryjemstvah: problemy ta neobhidnist' vprovadzhennja. [Strategic planning of economic development in industrial enterprises: problems and the need for implementation]. *Visnyk Chernivc'kogo torgovel'no-ekonomichnogo instytutu. Ekonomichni nauky*. [Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic sciences]. Iss. 1–2, pp. 334–343. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei\\_2017\\_1-2\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2017_1-2_35).
  7. Stalins'ka O.V. (2015). Strategichne planuvannya dijalnosti promyslovogo pidpryjemstva. [Strategic planning of industrial enterprise activity]. *Visnyk ekonomichnoi' nauky Ukrainy*. [Bulletin of Economic Science of Ukraine]. No 1 (28), pp. 127–133.
  8. Kvasnij L.G., Popivnjak O.M., Shherban O.Ja. (2015). Strategichne i taktychne planuvannya dijalnosti pidpryjemstva jak osnovni skladovi mehanizmu zabezpechennja jogo ekonomichnoi' bezpeky. [Strategic and tactical planning of the enterprise as the main components of the mechanism of ensuring its economic security]. *Naukovyj visnyk Mykolai'vs'kogo derzhavnogo universytetu im. V.O. Suhomylns'kogo*. [Scientific Bulletin of Nikolaev State University]. Serija: Ekonomichni nauky. No 1, pp. 48–53. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce\\_2015\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2015_1_11).
  9. Saloi'd S.V. (2018). Strategichne modeljuvannya umov pidvyshhennja efektyvnosti organizacijno-ekonomichnogo mehanizmu upravlinnja ekonomichnoju bezpekoju pidpryjemstv tochnogo mashynobuduvannja. [Strategic modeling of conditions for improving the efficiency of organizational and economic mechanism for managing the economic security of precision engineering enterprises]. *Agrosvit*. No 23, pp. 51–58. DOI: 10.32702/2306-6792.2018.23.51.
  10. Chandler A.D., Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press. 463 p.
  11. Jackson H.M. (1959). To Forge a Strategy for Survival. *Public Administration Review*. Vol. XIX, p. 159.
  12. Ansoff, H.I., John Wiley, N.Y. (1979). *Strategic Management*. 266 p.
  13. Mintzberg H. (1994). *Rethinking Strategic Planning Part 1: Pitfalls and Fallacies*. Long Range Planning. Vol. 27. No 3, pp. 12–21.
  14. Kenneth R. Andrews (1971). *The Concept of Corporate Strategy, in The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, pp. 18–46.
  15. Porter M. (2005). Konkurentnaja strategija. Metodika analiza otraslej y konkurentov. [Competitive strategy. Methods of analysis of industries and competitors]. Moskva: Al'pyna Byznes Buks. 454 p.
  16. Stadnyk V.V., Izhevs'kyj P.G. (2018). Tehnologichni determinanty paradygmal'nyh zmin struktury APK: retrospektyva i perspektyva dlja Ukrainy. [Technological determinants of paradigmatic changes in the structure of agro-industrial complex: retrospective and perspective for Ukraine]. *Agrosvit*. No 1, pp. 11–17. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2018\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2018_1_3).
  17. Shpykuljak O.G., Grycajenko M.I. (2016). Rozvytok innovacijnoi' dijalnosti v agrarnij sferi: menedzhment ta efektyvnist': monografija. [Development of innovative activity in the agricultural sphere: management and efficiency: monograph]. Herson: OLDI-PLJuS. 424 p.
  18. Rossoha V.V., Petrychenko O.A. (2018). Rozvytok rynku moloka ta molokoprodukcii v Ukraini. [Development of the milk and dairy products market in Ukraine]. *Ekonomika APK*. [Economics of agro-industrial complex]. No 8, p. 43.
  19. Svitovyj ta vitchyznjanyj dosvid reguljuvannja rynku moloka: monografija. [World and domestic experience in regulating the milk market: a monograph]. A.S. Danylenko et al. Bila Cerkva: BNAU, 2012. 235 p.
  20. Varchenko O., Krisanov D., Shust O. (2017). Innovations of agro-food chains in Ukraine. *Agricultural Science and Practice*. Vol. 4. No 3, pp. 73–83. DOI: 10.15407/agrisp4.03.073
  21. Palij And. P., Palij A.P., Naumenko O.A. (2015). Innovacijni tehnologii' ta tehnicni systemy u molochnomu skotarstvi. Harkiv: FOP, 323 p.
- Обоснование стратегии инновационно-ориентированного развития сельскохозяйственных предприятий по производству молока**  
**Паска И.Н., Гринчук Ю.С., Радько В.И., Ткаченко Е.В.**
- Статья посвящена стратегии инновационно-ориентированного развития сельскохозяйственных предприятий по производству молока с учетом изменчивости внешней и внутренней среды их функционирования. Доказано, что определение перспектив развития молочного скотоводства должно базироваться на стратегическом подходе, который позволяет наиболее адекватным способом реагировать на вызовы динамической меняющейся окружающей среды. Установлено, что развитие молочного скотоводства можно отнести к четвертому технологическому укладу, который предусматривает полную механизацию производственных процессов, однако в силу своей специфики оно развивается на основе сочетания различных технологических укладов: интенсивно-технократический, естественно-инновационный и натуральный.
- Результаты анализа развития молочного скотоводства являются противоречивыми, поскольку, с одной стороны – натуральные показатели эффективности производства повышаются, а с другой – предпосылки создания внутренних резервов расширенного воспроизводства отсутствуют. Рассчитано, что несмотря на существующие положительные тенденции (рост продуктивности коров, цены реализации молока), динамика темпов роста себестоимости продукции, которые происходят на фоне сокращения поголовья КРС, в том числе коров, нивелирует положительные изменения экономической результативности функционирования отрасли и сельскохозяй-

ственных товаропроизводителей. Аргументировано, что эффективное развитие сельскохозяйственных предприятий по производству молока в ближайшей стратегической перспективе возможно лишь при условии преодоления негативных тенденций.

Разработано составляющие элементы стратегии инновационно-ориентированного развития молочного скотоводства, которая предусматривает технико-технологическое обновление производственного потенциала сельскохозяйственных предприятий и внедрения ИТ-технологий в систему менеджмента. Обоснованы стратегические модели развития молочного скотоводства: сохранение существующих тенденций развития, при которых будет доминировать производство молока и говядины в личных крестьянских хозяйствах с сохранением экстенсивного типа хозяйствования; приоритетность развития фермерских хозяйств по производству молока, приоритетность развития крупных инновационно-ориентированных сельскохозяйственных предприятий с одновременным государственным стимулированием кооперативной формы производства молока фермерскими и личными крестьянскими хозяйствами. Систематизированы составляющие инновационно-ориентированной стратегии развития молочного скотоводства, которая предусматривает укрепление кормовой базы, повышение уровня кормления животных, внедрение комплексной механизации и автоматизации производственных процессов и перевода отрасли на новые технологии, использование высокопроизводительных, специализированных пород скота, повышение качества животноводческой продукции, совершенствование организации и оплаты труда.

**Ключевые слова:** молочное скотоводство, стратегия развития, стратегическое планирование, ИТ-технологии, инновации.

#### **Substantiation of innovation-oriented development strategy of agricultural enterprises for milk production**

**Paska I., Hrynychuk Yu., Radko V., Tkachenko K.**

The article is devoted to the strategies of innovation-oriented development of agricultural enterprises for milk production taking into account the variability of the external and internal environment of their operation. It is proved that the definition of prospects for the development of dairy

farming should be based on a strategic approach that allows the most adequate way to respond to the challenges of a dynamic changing environment. It is established that the development of dairy farming can be attributed to the fourth technological way, which provides full mechanization of production processes, but due to its specificity it develops on the basis of a combination of different technological ways: intensive-technocratic, natural-innovative and natural.

The results of the analysis of the development of dairy farming are contradictory, because, on the one hand - the natural indicators of production efficiency are increasing, and on the other - the prerequisites for the creation of internal reserves of expanded reproduction are absent. It is calculated that despite the existing positive trends (growth of cow productivity, milk sales prices), the dynamics of the increase in production costs, which occur against the background of declining cattle, including cows, offsets positive changes in economic performance of the industry and agricultural producers. It is argued that the effective development of agricultural enterprises for milk production in the near strategic perspective is possible only if the negative trends are overcome.

The constituent elements of the strategy of innovation-oriented development of dairy farming have been developed, which provides for technical and technological renewal of the production potential of agricultural enterprises and the introduction of IT technologies in the management system. Strategic models of dairy cattle breeding development are substantiated: preservation of existing development tendencies, which will be dominated by milk and beef production in private farms with preservation of extensive type of management; priority of milk farms development; priority is the development of large innovation-oriented agricultural enterprises with simultaneous state stimulation of the cooperative form of milk production by farmers and private farms. The components of the innovation-oriented strategy of dairy farming development are systematized, which envisages strengthening the fodder base, increasing the level of animal feeding, introducing complex mechanization and automation of production processes and transferring the industry to the latest technologies, using high-yielding, specialized livestock breeds. wages.

**Key words:** dairy cattle breeding, development strategy, strategic planning, IT technologies, innovations.



Copyright: Паска І.М. та ін. © This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.



Паска І.М.  
Гринчук Ю.С.  
Радько В.І.  
Ткаченко К.В.

ID <https://orcid.org/0000-0003-4453-8905>  
ID <https://orcid.org/0000-0003-0297-7432>  
ID <https://orcid.org/0000-0002-6740-9527>  
ID <https://orcid.org/0000-0002-0369-3100>