

НУБІП України

НУБІП України

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**12.01 - КМР. 466 «С» 2021.03.16. 027 ПЗ**

**КАНЬОВСЬКОГО МИХАЙЛА**

**АНАТОЛІЙОВИЧА**

**2021 р.**

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України


НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

УДК 65.012.12

**ПОГОДЖЕНО**  
Дека́н факультету аграрного  
менеджменту

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри  
адміністративного менеджменту та  
зовнішньоекономічної діяльності

  
(підпис) Остапчук А.Д.

  
(підпис) Луцьк В.В.

"15" 11 2021р.

"15" 11 2021р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему

«Напрями підвищення ефективності діяльності молочного напрямку бізнесу  
компанії «ІМК»

Спеціальність 073 – «Менеджмент»

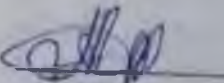
Освітня програма Адміністративний менеджмент

Орієнтація освітньої програми освітньо - професійна

Гарант освітньої програми  
к.е.н., доцент

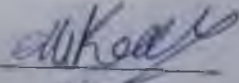
  
Ковтун О.А.

Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи  
к.е.н., доцент

  
(підпис) Гребенікова А.А.  
(ІІІІ)

(обов'язковий елемент при захисті роботи)

Виконав

  
(підпис) Каньовський М.А.  
(ІІІІ студента)

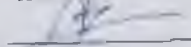
Київ – 2021

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри адміністративного  
менеджменту та зовнішньоекономічної  
діяльності

д.е.н., проф.  Луцяк В.В.

"17" 02 2021р.

ЗАВДАННЯ

до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студенту  
Каньовському Михайлу Анатолійовичу  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Спеціальність 073 – «Менеджмент»

Освітня програма Адміністративний менеджмент

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської роботи: «Напрями підвищення ефективності діяльності молочного  
напрямку бізнесу компаній «ІМК»

Затверджено наказом ректора НУБіП України від «16» березня 2021 р. №466 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2021.11.15

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: звітність сільськогосподарських  
підприємств

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи:

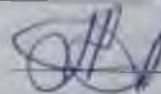
Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти економічної ефективності виробництва молока.
2. Актуальний стан та тенденції розвитку виробництва молока в аграрному холдингу «ІМК».
3. Напрями підвищення економічної ефективності виробництва молока.

Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки, схеми

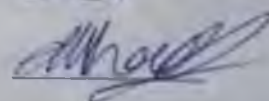
Дата видачі завдання 16 березня 2021 р.

Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи



Гребенюкова А.А.

Завдання прийняти до виконання



Каньовський М.А.

НУБіП України

## РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота на тему «Напрями підвищення ефективності діяльності молочного напрямку бізнесу компанії «ІМК» складається зі вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел. Викладена на 79 сторінках комп'ютерного тексту, містить 16 таблиць, 9 рисунків та 74 використаних джерела.

Метою цього дослідження є вивчення науково-методичних засад економічної ефективності підприємств-виробників молока та пошук напрямів підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі прийняття оптимальних управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є процес посилення конкурентоспроможності агроформувань, зокрема агрохолдингу «ІМК» шляхом підвищення економічної ефективності його молочного напрямку.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти виміру ефективності діяльності виробників молока та підвищення їх конкурентоспроможності за рахунок оптимізації затрат, застосування нових технологій та управлінських рішень.

Методи дослідження: загальнонаукові методи; історичне та логічне спостереження; метод аналізу; метод синтезу; методи графічного зображення, групування, порівняння та метод узагальнення.

Інформаційною базою дослідження є міжнародні стандарти економічного аналізу, наукові праці українських та іноземних вчених в сфері аграрної економіки, публікації довідкового характеру, річні звіти аграрного холдингу «ІМК», офіційний сайт «ІМК» та інших найбільших агрохолдингів України, Інтернет-ресурси та інші науково-методичні джерела з цієї тематики.

Практичне значення полягає у систематизації теоретичних аспектів економічного аналізу агроформувань й формуванні рекомендацій щодо підвищення економічної ефективності виробничої діяльності з метою покращення їх конкурентоспроможності.

В першому розділі магістерської роботи розглянуто теоретичні основи

економічної ефективності діяльності підприємств, визначено методи оцінки економічної ефективності виробничої діяльності та обґрунтовано основні аспекти економічно ефективного ведення молочного виробництва. У другому розділі: проведено загальну характеристику діяльності агрохолдингу «ІМК»,

проаналізовано ринок збуту молочної продукції агрохолдингу «ІМК», проведено аналіз економічної ефективності виробництва молока в дочірньому підприємстві агрохолдингу ТОВ «Чернігівська індустріальна молочна компанія». В третьому розділі визначено шляхи удосконалення виробництва молока на

сільськогосподарських підприємствах, проаналізовано міжнародний досвід нарощування виробництва молока сільськогосподарськими підприємствами та оцінено доцільність впровадження стратегії управління годівлею та кормовою базою ТОВ «ЧІМК».

Ключові слова: молочна галузь сільського господарства, технологія виробництва молока, управління фінансами, управління економічною ефективністю, фінансові показники підприємства, економічна ефективність.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА МОЛОКА .....	10
1.1. Теоретичні основи економічної ефективності діяльності підприємства.....	10
1.2. Методи оцінки економічної ефективності виробничої діяльності .....	14
1.3. Основні аспекти економічно ефективного ведення молочного виробництва в Україні.....	20
РОЗДІЛ 2. АКТУАЛЬНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЦТВА МОЛОКА В АГРОАРНОГО ХОЛДИНГУ «ІМК».....	30
2.1. Загальна характеристика діяльності агрохолдингу «ІМК».....	30
2.2. Фінансово-економічна характеристика діяльності ТОВ «Чернігівська індустріальна молочна компанія».....	43
2.3. Аналіз економічної ефективності виробництва молока в ТОВ «Чернігівська індустріальна молочна компанія».....	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА МОЛОКА .....	56
3.1. Шляхи удосконалення виробництва молока на сільськогосподарських підприємствах .....	56
3.2. Міжнародний досвід нарощування виробництва молока сільськогосподарськими підприємствами .....	63
3.3. Впровадження стратегії управління годівлею та кормовою базою ТОВ «ІМК».....	66
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73

## ВСТУП

**Актуальність.** З кожним роком молока в Україні виробляється дедалі менше, кількість поголів'я у підсобних господарствах скорочується, а вартість молочних продуктів на прилавках магазинів зростає. Раніше більшість молочних ферм вважалися соціальними проектами, тому що утримували їх в основному за рахунок рослинництва, то зараз через постійні стрибки вартості на зерно та погодні катаклізи фермери стали все частіше звертати увагу на розвиток молочних ферм. При належному розвитку та капіталовкладення вони приносять стабільний дохід.

Минулого року виробництво молока в Україні знизилося на 4,2%, порівняно з 2019 роком. Спад стався за рахунок зменшення поголів'я у підсобних господарствах, де обсяги молока скоротилися на 6,2%. У сільськогосподарських підприємствах обсяги, навпаки, збільшилися, не суттєво, але зростання – на 0,8%, або 2,75 млн. тон. Проте, щодо переробної молочної промисловості, то, за даними Держстату, загалом за 2020 рік на переробні підприємства України надійшло 3,51 млн тон молока, що на 7,6% менше, ніж у 2019 році. Те, що промислове виробництво витісняє підсобне, цілком закономірна справа, зазначають експерти.

Питання економічної ефективності виробництва молока у своїх наукових публікаціях підіймали такі дослідники: Г.В. Сиротюк, В.М. Ціхановська, О.М. Васильченко, Л.М. Степасюк, В.В. Братішко, В.І. Ребенко, Г. Христенко, О.О. Попова, О. А. Шуст, О. М. Варченко, І. М. Паска, К. В. Ткаченко, Г.В. Дармасв, М.М. Ільчук та ін. Актуальними залишаються питання модернізації старих чи запуску нових молочних комплексів, оптимізації витрат на годівлю, підвищення продуктивності корів.

Тож, тема нашої магістерської роботи є актуальною для сучасного сільськогосподарського виробника. Систематизація досвіду прогресивних вітчизняних та міжнародних виробників молока, їх підходів до ведення бізнесу, дасть можливість розробити практичні рекомендації по підвищенню ефективності діяльності молочного тваринництва.

**Метою даного дослідження** є вивчення науково-методичних засад економічної ефективності підприємств-виробників молока та пошук напрямів підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі прийняття оптимальних управлінських рішень.

Досягнення даної мети зумовило необхідність вирішення низки **завдань**:

1. розглянути теоретичні основи економічної ефективності діяльності підприємств;
2. визначити методи оцінки економічної ефективності виробничої діяльності;
3. проаналізувати основні аспекти економічно ефективного ведення молочного виробництва;
4. провести загальну характеристику діяльності агрохолдингу «ІМК»;
5. охарактеризувати ринок збуту молочної продукції агрохолдингу «ІМК»;
6. проаналізувати економічну ефективність виробництва молока в ТОВ «Чернігівська індустріальна молочна компанія»;

7. визначити шляхи удосконалення виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах;
8. дослідити міжнародний досвід нарощування виробництва молока сільськогосподарськими підприємствами;

9. оцінити доцільність впровадження стратегії управління годівлею та кормовою базою ТОВ «ЧІМК»

**Об'єктом дослідження** є процес посилення конкурентоспроможності агроформувань, зокрема агрохолдингу «ІМК» шляхом підвищення економічної ефективності його молочного напрямку.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти виміру ефективності діяльності виробників молока та підвищення їх конкурентоспроможності за рахунок оптимізації затрат, застосування нових технологій та управлінських рішень.

**Методи дослідження.** Залежно від поставлених завдань під час дослідження використовувалися загальнонаукові методи системного аналізу, історичне та логічне спостереження, аналізу та синтезу, методи графічного



зображення, групування, порівняння та метод узагальнення.

Інформаційною базою дослідження є міжнародні стандарти економічного аналізу, наукові праці українських та іноземних вчених в сфері аграрної економіки, публікації довідкового характеру, річні звіти аграрного холдингу «ІМК», офіційний сайт «ІМК» та інших найбільших агрохолдингів України, Інтернет-ресурси та інші науково-методичні джерела з цієї тематики.

Результати магістерської кваліфікаційної роботи представлені на II Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (м. Київ, НУБіП України, 27 квітня 2021 р.) та IV Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції для студентів, аспірантів та молодих вчених «Нові виклики для аграрного сектору України в умовах глобалізації» (м. Київ, 26-27 жовтня 2021 р.).

В кваліфікаційній роботі систематизовано методи оцінки економічної ефективності виробничої діяльності та обґрунтовано основні аспекти економічно ефективного ведення молочної виробництва. Проаналізовано діяльність агрохолдингу «ІМК», ринок збуту його молочної продукції, проведено оцінку економічної ефективності виробництва молока в дочірньому підприємстві агрохолдингу ТОВ «ЧІМК». Сформовано шляхи удосконалення виробництва молока на сільськогосподарських підприємствах з використанням міжнародного досвіду нарощування виробництва молока сільськогосподарськими підприємствами та вперше оцінено доцільність впровадження стратегії управління годівлею та кормовою базою ТОВ «ЧІМК».

Практичне значення полягає у систематизації теоретичних аспектів економічного аналізу агроформувань й формуванні рекомендацій щодо підвищення економічної ефективності виробничої діяльності з метою покращення їх конкурентоспроможності.

Ця магістерська кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Викладена на 79 сторінках комп'ютерного тексту, містить 16 таблиць, 9 рисунків та 74 використаних джерела.

## РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ  
ВИРОБНИЦТВА МОЛОКА

## 1.1. Теоретичні основи економічної ефективності виробництва

Виробництво молока є однією з важливих сфер сільського господарства загалом та тваринницького напрямку зокрема, в продовольчому забезпеченні держави. В більшості країн світу молочна галузь має досить високу частку валового продукту аграрного виробництва. В Україні тваринництво загалом на агропромисловій арені представлено значно бідніше. Одним з критеріїв оцінки стану галузі є визначення економічної ефективності діяльності окремо взятих підприємств, що залучені у виробництво цієї продукції. Оцінка та аналіз економічної ефективності господарств, які поміж іншого займаються молочним скотарством є важливим етапом у дослідженні проблеми недостатньої успішності цієї галузі в країні в цілому.

Як економічна категорія, ефективність більшістю дослідників визначається та оцінюється дещо по-різному. Сутність економічної ефективності виробництва в деяких працях описується як співвідношення витрат будь-яких виробничих ресурсів до результату, який досягається за рахунок використання цих ресурсів[1]. Деякі автори зводять цю категорію до більш конкретного визначення, і вважають, що вона більше вказує на розмір прибутку, отриманого від капіталовкладень у всі засоби виробництва та трудові ресурси підприємства[2].

Інші дослідники вкладають в це поняття більш загальні риси (Таблиця 1.1.) А саме – принцип найбільш раціонального використання ресурсів, які є доступними для використання, для максимального задоволення особистих та навіть громадських вимог. Тобто вони відходять від стандартного ринково-орієнтованого та бізнесового підходу до тлумачення терміну «економічна ефективність». Доктор економічних наук А. В. Череп [1] в економічній науці поділяє ефективність на соціальну та економічну. Але з огляду на специфіку та

мету цієї наукової роботи, буде розглянута в першу чергу саме економічна ефективність як маркер раціонального, успішного та окупного виробництва молочної сировини.

Таблиця 1.1

### Визначення поняття «економічна ефективність».

Автори	Трактування поняття
Словник Даля В. І.	Ефективність – показник випуску товарів і послуг в розрахунку на одиницю витрат, на одиницю витраченого капіталу та на одиницю сукупних витрат усіх виробничих ресурсів.
Буряк П.Ю., Пупало О.Г.	Ефективність – рівень організації економіки, при якому входні ресурси використовуються найефективніше, а результат забезпечує максимальну можливу корисність для споживачів.
Бейнет Р.	Економічна ефективність, результативність виробництва, співвідношення між результатами господарської діяльності та витратами праці.
Савенко Н.В.	Економічна ефективність – результат виробничої діяльності, що виражається у вигляді співвідношення між підсумками господарської діяльності та витратами ресурсів.
Андрийчук Р. В.	Економічна ефективність – відношення між отримуваними результатами виробництва, з одного боку, і витратами праці та засобів виробництва – з іншого.

Джерело: Систематизовано автором на основі [36].

Подібними до категорії ефективності в профільній літературі визнаються поняття результативності та продуктивності, які також до певної міри фокусують увагу на співвідношення та взаємозв'язки між ефектом від виконаної роботи та понесеними на це виконання виробничими фондами. Відмінністю ефективності від загальних показників продуктивності є те, що вона проявляє не просто отриманий результат, виражений в числах, але й порівнює їх з витратами, які були понесені для досягнення цього результату.

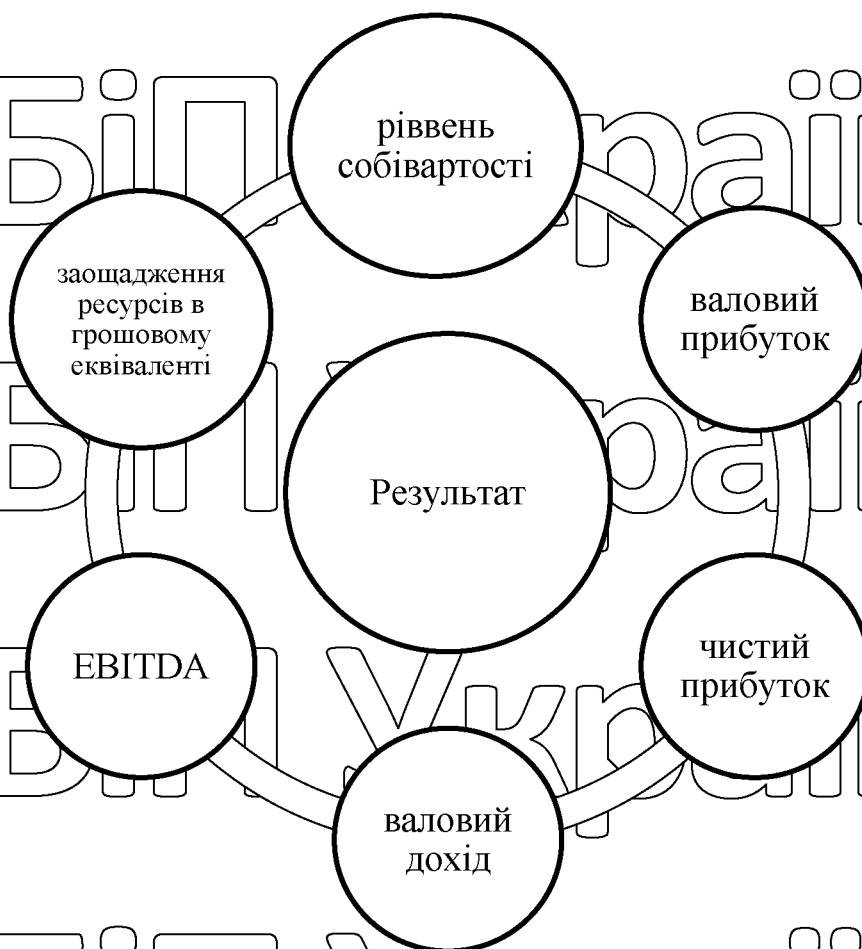
Таким чином, ефективність виробництва можна виразити формулою [36]:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{результат}}{\text{затрати}}$$

В свою чергу результат, як необхідний елемент оцінки ефективності, також може бути виражений різними шляхами (Рис. 1.1.) Результат може відбивати проміжну та фінальну суть діяльності підприємства. Також варто зазначити, що результат може бути негативний, в такому випадку він називається збитком.

Фінансовий результат характеризує всі аспекти господарсько-економічної діяльності організації. Водночас практично з розрахунком результату в підприємствах можуть виникати складнощі. Дослідниця Червинська С. Л. зазначає, що «визначення фінансових результатів діяльності будь-якого підприємства залежить від методології їх формування і обліку. Існуючі недоліки методології бухгалтерського обліку доходів і витрат зумовлюють те, що фактично не відображається реальна сума прибутку чи збитку» [47].

Рис. 1.1. Показники результату діяльності



Джерело: Розроблено автором на основі матеріалів [1].

Якщо спробувати глибше зануритися в сутність економічної ефективності операційної діяльності, то виявляється, що можна подрібнити процес виробництва на більш цільові заходи, які називають господарськими (Рис. 1.2.).

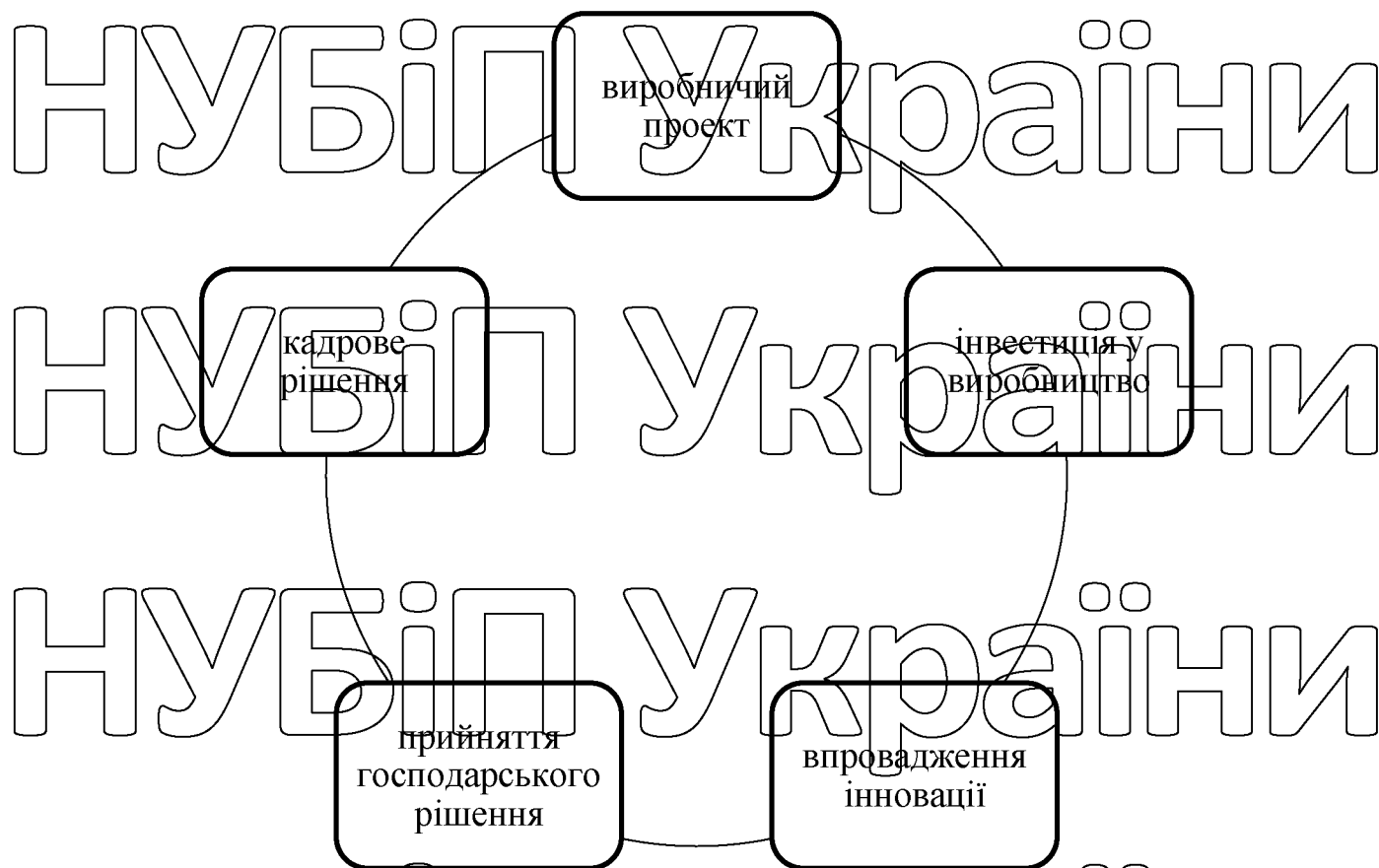


Рис. 1.2. Різновиди господарських процесів виробництва.

Джерело: Розроблено автором на основі матеріалів [1].

Об'єднує всі ці заходи спрямованість на досягнення певної фінансової мети від їхнього виконання. В той же час всі вони для реалізації вимагають витрат певних грошових або негрошових ресурсів.

Загалом в сільському господарстві поняття економічної ефективності може бути застосоване для багатьох аспектів. Наприклад, для оцінки виробництва продукції народними господарствами, аграрним сектором взагалі, або лише якоюсь його ланкою; різними господарними формами, або навіть внутрішньогосподарськими формуваннями, на кшталт підрозділів, бригад та відділень; та навіть для оцінки виробництва різноманітних типів продуктів. Але в цій роботі ми зосередимо увагу конкретно на окремих компаніях або підрозділах сільськогосподарських підприємств, операційною діяльністю яких є виробництво молока великої рогатої худоби [2].

Дослідивши погляди різних науковців щодо поняття «економічна ефективність діяльності підприємства», ми сформувавши узагальнююче визначення. Економічна ефективність – це вияв раціональності використаних ресурсів задля одержання найкращого господарського результату конкретного господарчого суб'єкта.

## 1.2. Методи оцінки економічної ефективності виробничої діяльності

Класичним практичним способом для підрахунку економічної ефективності функціонування підприємства є визначення рентабельності виробництва. Розраховується рентабельність шляхом співвідношення прибутку від операційної діяльності підприємства за певний звітний період до всіх витрат, понесених на виробництво товару чи послуги. Показник показує скільки грошових одиниць прибутку формує кожна грошова одиниця, витрачена на виробництво. Рентабельність виробництва або рентабельність продукції слугує гарним інструментом для дослідження ефективності конкретних учасників ринку певних продуктів, а усереднений показник рентабельності допомагає оцінювати етап розвитку певної економічної галузі загалом. Для розрахунку показника рентабельності певного сільськогосподарського підприємства традиційно використовують дані з такої звітної та облікової документації:

- звіт про рух грошових коштів;
- звіт про фінансовий результат;
- баланс підприємства;
- форма 50-сг «Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств».

За капіталістичного ринкового способу ведення підприємництва, який в тому числі характерний і для українського сільського господарства, ще одним ключовим показником для оцінки економічної ефективності є норма прибутку підприємства. Ось як пояснює це поняття кандидат економічних наук Н. В. Коваль [3]: «Норма прибутку, розрахована як відношення прибутку після оподаткування до середньорічної вартості авансованого капіталу, показує, як

зріс цей авансований капітал, тобто є критерієм ефективності його використання в конкретній сфері застосування». Тобто в нормі прибутку на так важливий розмір прибутку, як його відношення до коштів, які були вкладені в бізнес за всю історію його існування. Окрім розрахунку ефективності операційної діяльності норма прибутку також може бути застосована для оцінки інвестиційної привабливості певного напрямку виробництва або господарчого суб'єкта [3].

Для прогнозування та оцінки економічного результату діяльності суб'єкта виробництва в молочній підгалузі часто оперують показником молочної та племінної продуктивності тварин. Числове вираження продуктивності тварин справді частково відображає ефективність виробництва. Адже чим більшу кількість молока можна отримати від однієї усередненої голови стада корів, тим потенційно вищим буде валове виробництво продукції, окупність вкладеного капіталу, формування доходу підприємства. Але при цьому цей виробничий показник не завжди означає високий рівень саме економічної ефективності. Тому що він не враховує витрат ресурсів, засобів виробництва та праці для досягнення високої продуктивності робочого поголів'я.

Дослідник Дармаєв Г.В. [4], окрім стандартних показників норми прибутку та рентабельності продукції, наводить розширений систематизований перелік показників (Рис. 1.3), які пропонує застосовувати для комплексної та різнобічної оцінки економічної ефективності підприємства. Продуктивність праці виражається кількістю продукції в грошовому еквіваленті, яка виробляється за одиницю робочого часу. Обсяг валової продукції в грошовому вираженні на одного середньорічного працівника підкреслює результативність трудових ресурсів підприємства. Трудомісткість виробництва характеризує ступінь витрат живої сили на виробництво одиниці продукції за визначену кількість часу.

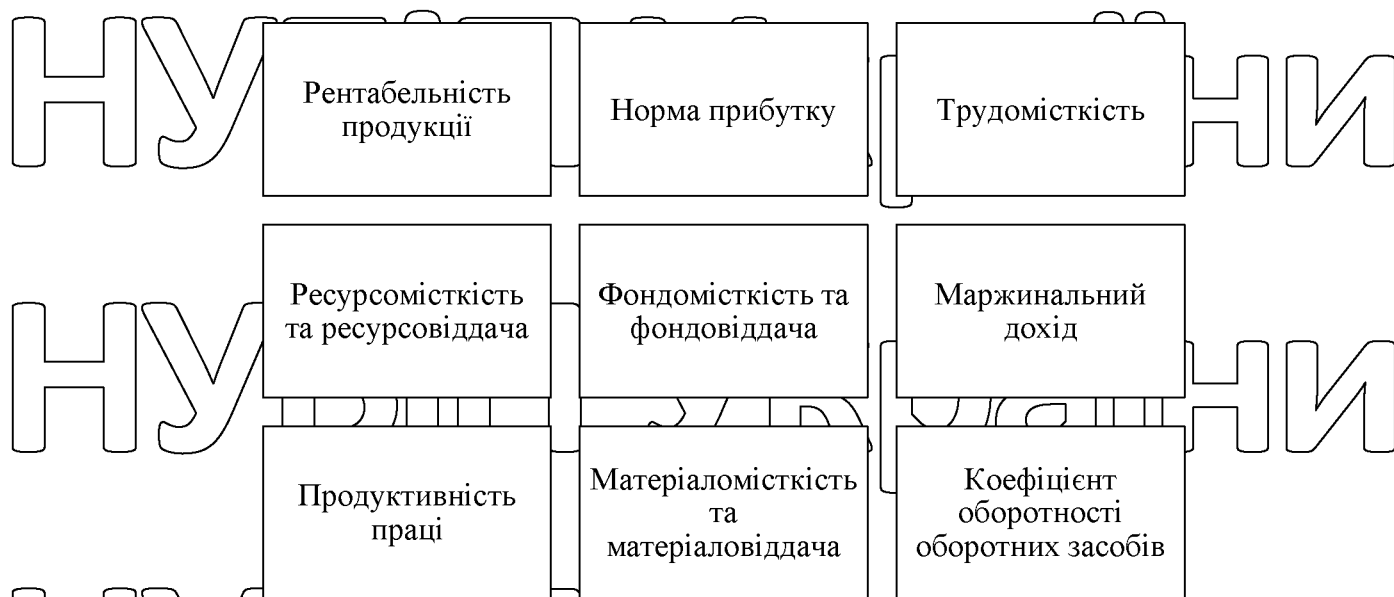


Рис. 1.3. Показники економічної ефективності.

Джерело: Систематизовано автором на основі матеріалів [4].

Для оцінки ефективності використання виробничих засобів застосовується

показник фондовіддачі, який вираховується шляхом відношення середньорічного обороту продукції до середньорічного значення вартості основних засобів виробництва. Подібним до фондовіддачі є критерій

фондомісткості виробництва, він розкриває частку основних фондів, яка

припадає на одиницю виготовленої продукції. Матеріаломісткість вираховується

відношенням матеріальних затрат на виробництво до валового доходу від реалізації продукції. Автор [4] також рекомендує розраховувати маржинальний дохід від операційної діяльності, який показує якість покриття змінних витрат

виробництва підприємством. Показники ресурсомісткості та ресурсовіддачі

розкривають загальну доцільність використання всіх фондів, засобів, ресурсів та активів підприємства.

Продуктивність праці – це економічний показник, який описує ефективність використання працівниками часу відведеного на виробництво

певного обсягу продукції. Суть підвищення продуктивності праці полягає в

тому, що воно зменшує кількість часу, необхідного робітникові для виробництва певної кількості продукту чи послуги. Оскільки час виробництва одиниці продукції скорочується, то у співробітника з'являється вільний час для



саморозвитку, відпочинку та освіти. І це позитивно позначається на якості та кількісних показниках роботи. Стійке зростання продуктивності праці є законом сталого економічного розвитку. Тому підвищення продуктивності праці є найважливішою умовою зростання і вдосконалення будь-якого виробництва[37].

Трудомісткість праці – це показник, що позначає суму затрат живої праці на виробництво одиниці продукції. Дослідники Vasiliki Fouka та Alain Schlaepfer вважають, що висока трудомісткість у сільськогосподарському виробництві та високе рівноважне співвідношення робочої сили та землі, має бути стимулом для менеджерів та роботодавців інвестувати у перевагу праці. За інших рівних умов,

господарства, де вирощують сільськогосподарські культури, більш залежні від трудових ресурсів та повинні приділяти більше уваги працівникам. Оскільки більша частка якості загальної продукції залежить від забезпечення робочою силою, то норми, які зменшують некорисність праці, будуть корисними в цих підприємствах, позитивно позначаючись на фінансових результатах[39].

Економічний показник коефіцієнт оборотності оборотних активів підприємства «показує число обертів, здійснених оборотними активами підприємства за період, або що те ж саме, - обсяг реалізованої продукції в розрахунку на 1 грн. оборотних активів. Прискорення оборотності можливе або

при збільшенні виходу продукції на одиницю оборотних активів, або при зменшенні обсягу оборотних активів, необхідних для виробництва такої ж кількості продукції» [39]. Використання оборотних коштів тим вважається тим

ефективнішим, чим більше обертів за звітний період вони роблять. Є додаткові показники до коефіцієнту оборотності – коефіцієнт завантаження оборотних засобів та тривалість одного обороту. Вираховується коефіцієнт оборотності способом співвідношення чистого доходу від реалізації товарів до середньорічної вартості оборотних активів[39].

В оцінці загальної економічної ефективності підприємства одне з провідних місць займає дослідження ефективності використання основних засобів, вивчення їх впливу на продуктивність виробництва, затратну частину та генерацію прибутку. Серед показників, що використовуються в економічному

аналізі ефективності використання необоротних активів є пов'язані показники фондомісткості і фондівіддачі, фондоозбореність і коефіцієнт рентабельності необоротних активів. Протасов В. В. пояснює як ці показники взаємодіють з виробничою сферою та макросередовищем підприємства: «на показники фондівіддачі та рентабельності основних фондів, впливають ряд зовнішніх та внутрішніх чинників. Зовнішніми чинниками впливу є ріст витрат на придбання основних засобів, пов'язаних з поліпшенням умов праці працівників, забезпеченням якості продукції на рівні світових стандартів, охороною довкілля тощо»[40].

Окрім зазначених вище показників, дослідниця Савицька Г. В. наводить розгорнуту схему показників, що характеризують ефективність використання матеріальних ресурсів. В систему вона включає: прибуток на гривню матеріальних витрат, матеріаловіддачу і матеріаломісткість продукції, коефіцієнт темпів зростання обсягу виробництва і матеріальних витрат, частку матеріальних витрат у собівартості продукції та коефіцієнт матеріальних витрат. Найбільш загально характеризує використання матеріальних ресурсів саме чистий прибуток на одиницю вартості матеріальних витрат. Добре розкриває динаміку матеріаловіддачі коефіцієнт співвідношення темпів зростання обсягу виробництва і матеріальних витрат.

Маржинальний дохід є одним з опосередкованих показників, що дозволяють аналізувати чи ефективно підприємство розпоряджається ресурсами, формує основний масив доходу та чи доцільно підприємству займатися виробництвом конкретних продуктів. Показник є центральним в технології маржинального аналізу. Вираховується маржинальний дохід шляхом віднімання від суми виручки з реалізації продукту, вартість змінних витрат. Чим вищий маржинальний дохід формує підприємство, тим ефективніше воно перетворює вхідні ресурси в готовий продукт в процесі взаємодії з засобами праці та працівниками. Більший розмір маржинального доходу відшкодовує постійні витрати, після чого підприємство отримує прибуток. Тому коефіцієнт маржинального доходу перш за все корисний для вимірювання операційної

ефективності діяльності компанії. Дослідники Глинянко І. та Спільник І. В. наголошують на важливості показника маржинального доходу для фінансового менеджменту організації: «для менеджера є досить важливим фактом визначення питомого маржинального доходу кожного конкретного виду продукції. Маржа покриття на одиницю продукції показує вклад кожної додаткової виробленої одиниці в сукупному маржинальному доході, котрий і є джерелом покриття витрат і генерування прибутку»[42]. А дослідниця Михальська О. І. звертає увагу на ще одну перевагу маржинального доходу – можливості визначення «точки безбитковості». «Точка безбитковості» - такий обсяг продажу, при якому виручка від реалізації дорівнює сумі витрат під час виробництва і реалізації товару. Виходячи з цього, при збільшенні обсягу виробництва і реалізації зверх цієї «точки» підприємство отримує прибуток у зростаючих масштабах, а от його зменшення навпаки негативно впливає на діяльність підприємства призводячи до збитків»[43]. Тобто можна підсумувати, що маржинальний прибуток є найбільш раннім маркером для розуміння майбутнього фінансового результату компанії.

Отже, узагальнюючи написане вище щодо методики проведення фінансово-економічного аналізу ефективності комерційної організації, зазначаємо, що повноцінний результат від застосування методики можна отримати тільки за комплексного підходу до аналізу. Наведені показники та калькуляції за окремого використання не тільки не зможуть показати справжню фінансову ситуацію підприємства, але й можуть викликати хибне відчуття повноти володіння інформацією щодо ефективності діяльності цього підприємства.

### 1.3. Основні аспекти економічно ефективного ведення молочного виробництва

Питання економічної ефективності виробництва молока у своїх наукових публікаціях підіймали такі дослідники: Г.В. Сиротюк[8], В.М. Ціхановська[5],

О.М. Васильченко[6], Л.М. Степасюк [7], В.В. Братішко, В.І. Ребенко, Г. Христенко[9], Попова О. О.[5], Шуст О. А.[10], Варченко О. М.[10], Паска І. М.[10], Ткаченко К. В.[10], Г.В. Дармаєв[4], М.М. Ільчук [55, 56] та ін.

Нашим завданням було провести аналіз стану молочної галузі України, дослідити та визначити фактори, що чинять найбільший вплив на результативність суб'єктів господарювання молочної галузі та запропонувати обґрунтовану систему дій для покращення економічних показників підприємств-виробників молока.

Вітчизняні дослідники по-різному визначають головні фактори, що мають вирішальний вплив на результативність господарств, що займаються виробництвом молока в Україні.

В. М. Ціхановська [5] наводить розрахунки економічної ефективності виробництва молока всіма господарствами України за період з 2016-го по 2018-ий роки. За цей час в середніх значеннях собівартості виробництва і реалізаційної ціни на молоко відбулися значні зміни в сторону збільшення. Прибутковість виробництва молока залежить від рівня собівартості та ціни на продукцію. В 2018 по відношенню до 2016 зросли як середня собівартість виробництва, так і вартість продукції. Але через те що собівартість зросла в більшій мірі, ніж реалізаційна ціна а саме на 62,2% проти 59,7%, то показник рентабельності виробництва продукції зменшився майже вдвічі, а саме на 39,7%. Таким чином автор доходить очевидного висновку, що неможливо чекати збільшення економічної ефективності виробництва тільки за рахунок росту ціни на молоко.

А собівартість має такий самий вплив на прибутковість і рентабельність як і ціна. Також авторка [5] зазначає, що за оглянутий період помітно, що падіння кількості поголів'я в цілому в країні не має сильної залежності від зниження показника рентабельності виробництва. Тобто, суб'єкти ринку є більш стійкими до змін кон'юнктури ринку. З цього можна зробити висновок, що станом на 2018 рік на ринку виробництва молока залишається все більше стабільних і прогресивних гравців, а зниження кількості поголів'я відбувається в основному за рахунок господарств населення чи неефективних і застарілих виробників.

В.М. Ціхановська [5] також аналізує показники, що характеризують усереднену економічну ефективність всіх господарств країни незалежно від походження (господарства населення чи с/г підприємств), розвиненості підприємств, їх розміру, регіону локалізації. Для цього використано

загальнодержавні дані Державного комітету статистики України. А тому, на мою думку, для різних виробників і собівартість, і реалізаційна ціна, і розмір прибутків/збитків, а також рентабельність буде дуже відрізнятися. Також автор не звертає увагу, що ціни на продукцію не є однорідними, а з великою різницею

залежать від сорту молока. Тому насправді ціна, за якою виробники реалізують

вироблену продукцію якраз є, на рівні з величиною собівартості, однією із тих конкурентних переваг, що впливають на прибутковість виробництва. Адже для підвищення татунковості молока виробники інвестують в покращення доїльного обладнання, приміщення, в яких перебувають тварини, ветеринарні послуги та препарати.

О.М. Васильченко [6] також багато уваги приділяє дослідженню факторів, що є причинами ефективного ведення молочного бізнесу. Він приводить історичну довідку ефективності виробництва молока в Україні за роками.

Показано, що в цілому в країні виробництво молока було загалом збитковим, за

виключенням окремих років. Далі автор намагається з'ясувати які саме фактори впливають на економічно ефективне ведення господарства. Та за рядом параметрів виводить групу найбільш ефективних господарств. Одним з таких факторів є чисельність поголів'я корів у підприємстві. В десятирічному зрізі, з

2009 до 2019 року, показано, що найбільший і найбільш стійкий рівень рентабельності демонструють господарства, що утримують від 200 до 1500 голів. Абсолютно найбільш успішною за цими критеріями виявилась група від 1000 до

1499 голів продуктивного стада. Наступний важливим фактором, що сильно позначається на виробничій рентабельності є коливання закупівельних цін на сировину. Після здобуття країною незалежності поступово почала зменшуватися

кількість як господарств-виробників сировини, так і переробних заводів. Тобто за радянських часів переробні підприємства були досить рівномірно

розповсюджені по території країни. Цьому сприяла планова економіка держави. За таких умов проблем зі збутом не виникало.

Після впровадження ринкових умов на території України виникла територіальна нерівність в забезпеченні виробників агентами для збуту. Деякі підприємства потрапили в ситуацію, що в доступній близькості до них знаходилося одне чи два підприємства-переробники молока. І вони змушені були продавати сировину за цінами, які диктували заводи. В тих зонах, де доступність різних заводів-переробників була високою, відповідно і середні закупівельні ціни на сировину були дещо вищими. На рівень закупівельних цін на молоко від

підприємств в умовах ринкової економіки суттєво впливає також якість, яка виражається в гатунках. Так, господарства, які працюють над дотриманням чистоти і гігієни доїння, утримання, якістю годівлі, а також інвестують в оновлення основних засобів, впровадження інновацій та сучасних технологій здатні отримувати більш якісне молоко. А це відповідно позначається на закупівельних цінах.

Наступний чинник, що визначає ціну закупівлі молока – обсяг виробництва, що напряму залежить від кількості продуктивного поголів'я.

Підприємствам переробникам вигідно співпрацювати з виробниками, що постачають великі партії сировини. Тому задля такої логістичної вигоди вони готові купувати молоко за вищими цінами.

Аналіз підприємств за критерієм молочної продуктивності стада, проведений дослідником О.М. Васильченко [6], настановляє на думку, що один з ключових факторів впливу на ефективність ведення господарства – підвищення продуктивності корів. Незважаючи на те, що для підтримання високої продуктивності однієї корови потрібно зробити багато інвестицій, а також виробничі витрати в декілька разів переважають витрати на низькопродуктивних корів, виробнича собівартість одного центнера молока нижча ніж на господарствах з низькою продуктивністю. А якщо додатково ще врахувати й те, що реалізаційна ціна молока таких підприємств значно вища, ніж на низькопродуктивних господарствах, то прибутковість, а отже й рентабельність

цієї групи господарств набагато вища. Серед всіх категорій господарств за продуктивністю станом на 2018-ий рік, саме групи з середньою молочністю понад 6 тисяч кілограмів молока на рік тримають планку рентабельності виробництва вище 20%. Зі зниженням середньої продуктивності корів господарств, рентабельність знижується. І вже нижче середнього показника 3000 кілограмів молока, рентабельність цих груп господарств набуває від'ємних значень. Тобто ці господарства отримали за 2018-ий рівень збитки від операційної діяльності. Також було зроблено спостереження, що рівень продуктивності корелює з розміром поголів'я. Найкращий середньорічний надій мають компанії з поголів'ям корів більше 500 [6].

Тому можна зробити висновок, що для досягнення хороших показників економічної ефективності необхідно працювати над поліпшенням молочності корів - основних засобів виробництва молочної галузі. Це можливо завдяки якісному управлінню поголів'ям, поліпшенню заготівлі кормів, впровадженню повноцінних якісних раціонів, дотриманню санітарно-гігієнічних умов утримання, якісному ветеринарному обслуговуванню тощо.

Дослідник О.М. Васильченко [6] також приводить доводи чому для підвищення прибутковості молочно-товарних ферм, потрібно проводити концентрацію виробництва. Проведено порівняння господарств за обсягом реалізації молока. Знову найкращі показники прибутковості і рентабельності показують підприємства з обсягом реалізації від 2500 тонн молока за рік.

Концентрація за висновком автора сильно пов'язана з спеціалізацією виробництва. Спеціалізація виражається в відсотковій частці молока у виручці підприємства. Виявлено також, що вищий ступінь концентрації підприємств на виробництві молока позитивно позначається на їхній економічній ефективності.

Так, найвищі показники рентабельності виробництва проявляють господарства з відсотком молока у виручці понад 50%. В межах 20-ти відсотків рентабельності має група господарств з рівнем спеціалізації в межах 25-50-ти %. Автор [6] пояснює цей феномен тим, що такі господарства більше інвестують в сучасні технології, оновлення засобів виробництва, першими впроваджують ефективні

підходи ведення молочного скотарства. За рахунок масштабу ця група підприємств має змогу знижувати витрати на одиницю виробленої продукції, продавати сировину за вищими цінами [6].

Нами проаналізовані дані про виробництво молока та економічні показники господарств України, представлені аналітичним відділом Асоціації виробників молока [46]. Дані аналізу в період з 2016 до 2020 року представлені в таблиці (Таблиця 1.2.). Аналітики відділу Асоціації виробників молока пояснюють чому чергове скорочення розміру поголів'я не позначилося на промисловому секторі галузі: «незважаючи на загальне скорочення національного валу молока у 2020 році, промисловому сектору України вдалося наростити об'єми виробництва молока (+1,2% в порівнянні з 2019 р.).»

Таблиця 1.2

### Економічна ефективність виробництва молока в українських сільськогосподарських підприємствах.

Показники	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	2020р.
Виробництво молока, тис. т.	2604	2662	2756	2727	2761
Поголів'я корів, тис. гол.	494	470	468	438	421
Надій на 1 корову, кг	5607	6025	6211	6309	6652
Повна собівартість 1 т молока	4757	5701	6840	7219	7643
Ціна реалізації 1 т молока	5624	7234	7602	8198	8565
Рентабельність виробництва, %	18,2	26,9	16,1	20,6	20,4

Джерело: Розраховано автором на основі даних Державної служби статистики [44].

Одночасно виробництво молока господарствами населення зменшилось на -6,2%» [46]. Також в 2020 році Україна втратила кількість загального виробництва молока на 4%. Протягом року промислові компанії забезпечили майже 30% сукупного обсягу або у числовому вираженні 2,76 млн тон молока. В звіті зазначається, що показники виробництва могли бути кращими в 2020 році.



якби не було такого агресивного впливу засухи, що позначилася і на кормозаготівлі, і на продуктивності тварин. Також на величину показника виробництва вплинула ситуація, пов'язана з відкриттям ринку землі та необхідністю захисту виробників молока.

Позитивні тренди показують всі без виключення показники продуктивності - як тварин, так і сільськогосподарських господарств. Протягом чотирьох досліджуваних років середній надій на фуражну корову в підприємствах України зріс більше ніж на 1000 кілограмів. Також сприятливою є ситуація з закупівельними цінами на молоко. Якщо весною 2020 року середньозважена ціна складала 8,6 грн за кілограм молока, то вже наприкінці року ціна за сорт «Екстра» сягнув рівня 10,21 грн/кг. При цьому серйозних стрибків у вартості ресурсів не було, тому собівартість зросла на 18% повільніше, ніж закупівельна ціна.

Протягом 2019 та 2020 років середня рентабельність промислових підприємств не опускався рівня нижче 20%. Це свідчить про достатній обсяг формування господарствами прибутку для подальшого розширення виробництва та реінвестицій у виробництво.

Науковець Л. М. Степасюк [7] у своєму дослідженні успішності спеціалізованих молочно-господарств зазначає, що спеціалізація підприємства на виробництві молока та концентрація поголів'я мають вагомий вплив на хороші фінансові показники господарювання. Ним була проаналізована статистична інформація загального стану молочного скотарства України за останні роки. Показано, що набагато вищу рентабельність виробництва мають спеціалізовані підприємства з високою часткою молока в структурі виручки. Наприклад, за 2017 рік підприємства зі часткою молока в загальних доходах від 30% до 60% і більше мали середню рентабельність в районі 24%. В той час як господарства з часткою у доходах нижче 30% обмежилися цим показником в середньому в 13%, що майже вдвічі менше від результатів попередніх категорій підприємств. Аргументовано це тим, що більш спеціалізовані підприємства утримують більші стада, швидше і ефективніше впроваджують прогресивні

технології, підходи, та мають змогу формувати нижчу собівартість сировинного виробництва.

Але в викладенні статті [7] виявлено цікавий феномен, що дещо не збігається з думкою про тотальну перевагу високого рівня спеціалізації підприємств. В приведеній порівняльній таблиці вказано, що в 2017 році середній показник продуктивності корів господарств з високим рівнем спеціалізації (понад 60%) становить 4780 кілограмів молока за рік. Тоді як підприємства зі ступенем спеціалізації до 30% та від 30 до 60 отримують в середньому від дійних корів 5350 та 6475 кілограмів річного надою. Хоча автор

визначає ріст продуктивності корів як значний успіх вітчизняних сільськогосподарських господарств та важливий фактор для покращення економічного стану окремого підприємства. Але ми бачимо, що категорія високоспеціалізованих підприємств не можуть досягти високих надоїв. Але при

цьому все-таки залишаються найбільш рентабельною групою господарств. З цього можна зробити попередній висновок, що молочна продуктивність не є настільки критичним фактором економічної ефективності, як про це повідомляється в багатьох джерелах. Це твердження потребує подальшого всебічного дослідження.

Багато науковців та авторів, зокрема кандидат економічних наук Г.В. Сиротюк [8], вважають за край необхідне в розвитку молочного виробництва України збільшення виділення дотацій для аграрних господарств. Пов'язують

таку думку з низькою прибутковістю та економічною стабільністю галузі. Також як аргумент виступає факт стрімкого зменшення розміру поголів'я корів в господарствах України. Проте не враховується факт, що кількість голів великої рогатої худоби скорочується за рахунок збування корів господарствами населення, які, як правило, є неефективними та нездатні виробляти продукт такої ж якості як промислові господарства. До того ж, падіння виробництва молока

населенням також можна пояснити невпинною тенденцією до урбанізацією та непопулярністю сільськогосподарського присадибного тваринницького господарства серед економічно активного населення України. Таким чином

картину тотального та незмінного падіння кількості поголів'я ВРХ не можна пов'язувати з економічною вбогістю галузі в цілому та підприємств-виробників зокрема. Тим паче, що за останні 5 років в Україні з'явилося багато економічно і господарсько успішних підприємств. Середньорічний надій, як один з основних факторів росту прибутковості та рентабельності, також з року в рік б'ють всеукраїнські рекорди. А валове виробництво молока росте, незважаючи навіть на скорочення кількості активних виробників продукції. Отже, виходить, що багато виробників можуть не просто якимось існувати без серйозних дотацій, але навіть стрімко розвиватися та інвестувати в оптимізацію та розширення виробництва. Тому на нашу думку, висновок про крайню необхідність в виділенні більшої кількості бюджетних коштів є дещо поспішним та не зовсім актуальним з огляду на теперішню ситуацію в молочній галузі.

Автор Г.В. Христенко [9] стверджує, що продуктивність корів має прямий та вирішальний зв'язок з показниками економічної ефективності підприємств у напрямку молочного виробництва. Такий висновок вони отримують після проведення аналізу даних Державної Служби статистики України щодо різних показників господарської ефективності ведення виробництва молока сільськогосподарськими підприємствами. Найкращі показники обсягів виробництва та рівня рентабельності в 2018 році демонструє група господарств з середньою продуктивністю поголів'я більше 7000 кілограмів молока за рік. Середній показник по господарствам цієї групи станом на 2019-ий рік становить 8919 кілограмів на голову за рік. Виявилось також, що найвищої середньої продуктивності досягають підприємства з вищою спеціалізацією та концентрацією виробництва (кількістю тварин). Такі компанії здатні досягати нижчої собівартості одиниці виробленої продукції, отримують більш високі закупівельні ціни від виробників завдяки високим обсягам поставок. Варто також зазначити, що підприємства, які мають високі показники середньорічних надоїв на корову (більше 6000 кілограмів молока) завдяки тому, що як правило є більш концентрованими, ніж підприємства з нижчою середньою продуктивністю поголів'я, утримують приблизно двісті тисяч продуктивних корів. З сумарного

поголів'я корів України 438 тисяч голів станом на 2019-ий рік це складає трохи менше 50-ти відсотків. Тобто господарства, які утримують половину промислового поголів'я України мають середній надій на голову більше 6000 кілограмів молока на рік і рівень рентабельності від 22-ох до 27-ми відсотків.

Виходячи з такого погляду на успішність ведення молочного бізнесу в Україні, думку про критичний і кризовий стан галузі, а також гостру необхідність в підвищенні дотувань виробників, можна вважати недостатньо аргументованою.

Деякі дослідники, зокрема О.А. Шуст, О.М. Варченко, І. М. Пастка, К. В.

Ткаченко та І. В. Свиноус [10] вважають, що для розвитку сільськогосподарських

підприємств з виробництва молока потрібен поміркований стратегічний менеджмент. Запропоновано розглянути можливість розробки всебічно-орієнтованої державної стратегії щодо розвитку молочного сегменту економіки.

Велику увагу автори звертають на історичні аспекти та актуальне зовнішнє і внутрішнє середовище функціонування суб'єктів господарювання молочної галузі. З огляду на невітні особливості існування молочного ринку України, пропонують для розвитку молочного скотарства користуватися саме системним стратегічним підходом до подолання актуальних проблем та просуванням будь-яких можливостей для росту цього сегменту. Під час дослідження було

встановлено, що за характерними особливостями стратегія розвитку є причетною до четвертинного технологічного укладу. Це означає, що в програмі розвитку основну увагу пропонують зосереджувати на автоматизації та цифрофізації всіх етапів виробництва. Незважаючи на певну оптимістичність

втілення висвітлених стратегій, вказано, що результативного їх впровадження на рівні країни можна буде досягти лише за сприятливих тенденцій в подоланні кризових явищ сектору. Нами проведений моніторинг стану галузі молочного скотарства з даних офіційного сайту Міністерства аграрної політики та продовольства України [45] станом на початок жовтня 2021 року. В Україні на

цей період офіційно зареєстровано 3,11 млн голів великої рогатої худоби. Це на 6,9% менше, ніж у відповідному періоді 2020 року. З цієї суми в спеціалізованих сільськогосподарських підприємствах утримують приблизно 1 млн ВРХ, це

складає 29,4% від загальної кількості, а решту – 2,11 млн голів розводять господарства населення. Хоча в порівнянні з 2020 роком зменшення поголів'я більш інтенсивно відбувається саме в приватних домогосподарствах.

Продуктивних корів у підприємствах утримують 422 тис голів, а населення – 1223 тис голів. За період спостереження поголів'я корів у підприємствах майже

не скоротилося, водночас громадяни позбулися майже 8 відсотків своїх корів.

Виробництво сирого молока всіма господарствами становить 6,81 млн тон, що на 6 відсотків менше рівня попереднього року. Зменшення відбувається за

рахунок домашнього виробництва, підприємства стабільно тримають планку виробництва.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ 2.

АКТУАЛЬНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЦТВА  
МОЛОКА В АГРАРНОМУ ХОЛДИНГУ «ІМК»

## 2.1. Загальна характеристика діяльності агрохолдингу «ІМК»

Об'єктом дослідження у магістерській роботі є одна з найбільших українських аграрних компаній – холдинг «ІМК». Для повноцінного аналізу внутрішнього середовища організації використали побудову її організаційної структури.

Згідно положень Закону України від 15.03.2006 року №3528-IV «Про холдингові компанії України», поняття холдингової компанії визначається так: «акціонерне товариство, яке володіє, користується та розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств»[14]. Агрохолдинг - один з найпоширеніших форматів об'єднання та інтеграції сільськогосподарських підприємств, з юридичного погляду є об'єднанням статутних капіталів підприємств під егідою материнської компанії [15]. Вигода від створення великотоварного підприємства проявляється в утворенні єдиного цілеспрямованого фінансового формування, яке може вільно розподіляти капітал і ресурси між дочірніми компаніями керуючись різними фінансовими та управлінськими мотивами[15].

Серед трьох основних різновидів холдингових формувань, компанія «ІМК» має горизонтальну форму інтеграції. Це означає, що до складу агрохолдингу входять рівноцінні за значимістю та спрямованістю підприємства (Рис. 2.1.). Це можуть бути підприємства з різною організаційно-правовою формою. Дочірні підприємства агрохолдингу «ІМК» представлені такими юридичними особами: ТОВ «Чернігівська індустріальна молочна компанія», ПСП «Слобожанщина Агро», ПП «Агропрогрес», ТОВ «АгроКІМ» та ТОВ «Бурат-Агро». Тобто структура агрохолдингу «ІМК» представлена материнською компанією та дочірніми підприємствами, що поєднуються в єдине ціле логістичною мережею і спільним ринком збуту виробленої продукції.

Економічний ефект від такої інтеграції проявляється в можливості оптимізувати транзакційні та прямі матеріальні витрати, що позитивно позначається на рівні собівартості продукції.

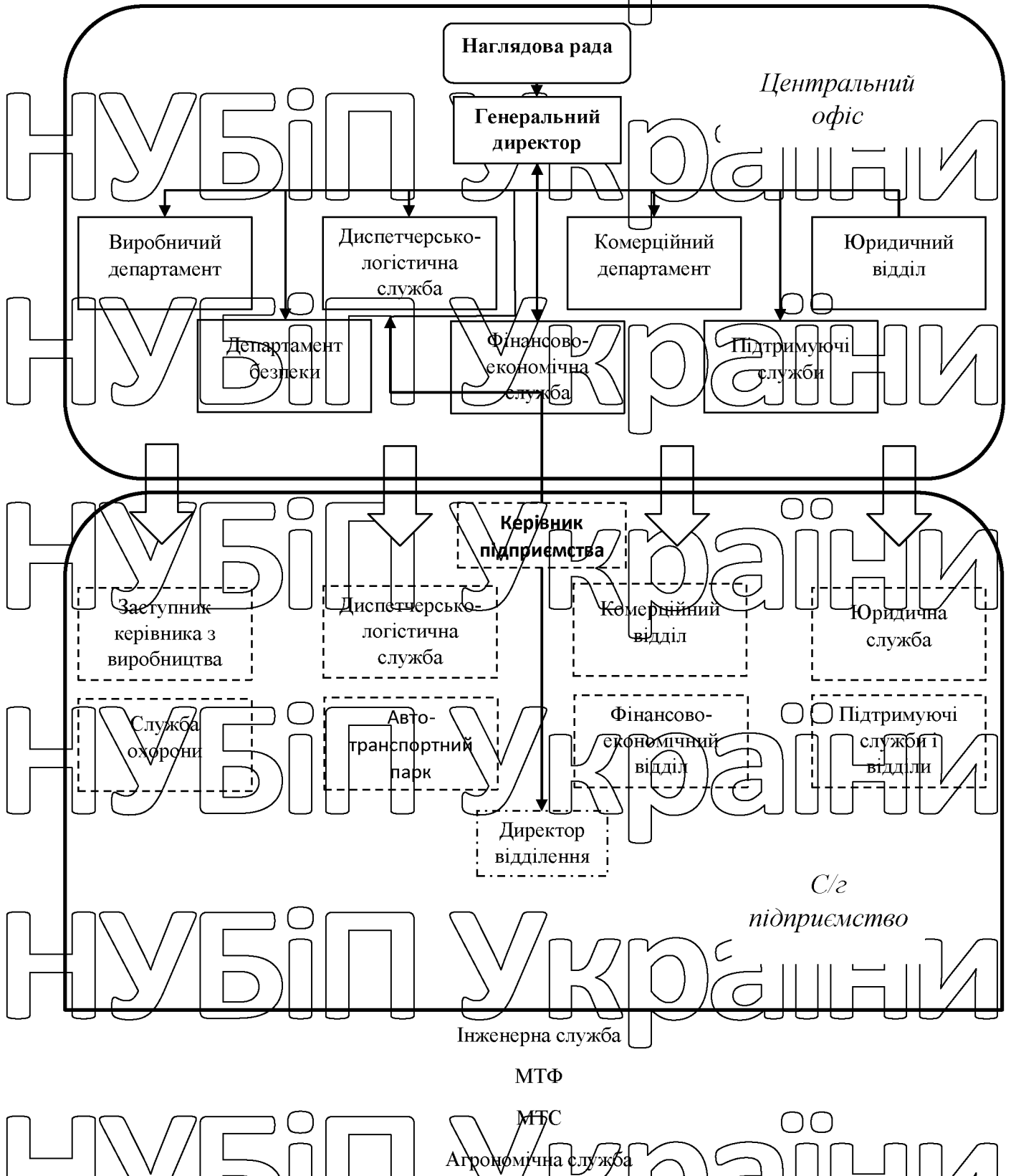


Рис. 2.1. Організаційна структура аграрного холдингу «ІМК».

Джерело: Побудовано автором на основі [31].

Як правило менеджмент кожної з дочірніх компаній зацікавлений в розвитку інших компаній цього самого рівня, тому що часто він володіє деякою часткою акцій цих підприємств. Таким чином зокрема впроваджується механізм об'єднання великої холдингової структури в суцільну велику бізнес-структуру [15].

У випадку агрохолдингу «ІМК» головна компанія зосереджена здебільшого на розробці та впровадженні загальної стратегії всього формування,

моніторингу фінансової, управлінської та маркетингової діяльності підконтрольних підприємств, та виконує наглядову функцію. В той час як керівництво дочірніх господарств приймає рішення для вирішення актуальних проблем та адмініструє поточну операційну діяльність. Г. Черевко так визначає

основні переваги формування латифундій перед іншими типами організації підприємств: «Об'єктивні техніко-економічні переваги агрохолдингів: високий рівень продуктивності праці, економія капітальних та експлуатаційних витрат на одиницю площі, більші можливості для раціональної організації виробництва,

використання техніки, досягнень науки і прогресивної практики, зберігання та

реалізація продукції в кращі строки й вищої якості. Одним з чинників, що зумовлюють успіх розвитку агрохолдингів, є налагодження ефективного менеджменту виробничих процесів, елементами якого виступають: підготовка та

підвищення кваліфікації персоналу, управління ринковими ризиками,

оптимізація фінансово-інвестиційної діяльності з урахуванням єдиної місії компанії й завдань на довгострокову перспективу, контроль за раціональним управлінням бізнес-процесами [15].»

Також значна відмінність агрохолдингів від інших видів юридичних осіб полягає в інтенсивності та характері використання необоротних активів. На

думку Г. Черевко: «Агрохолдинги охоплюють, як правило, весь цикл виробництва, переробку та реалізацію й відзначаються цілеспрямованим відтворенням галузі на новій технологічній, організаційній і ресурсній основі. На



відміну від сільськогосподарських підприємств, в яких основну питому вагу (44,5%) у складі основних засобів мають будівлі та споруди, тобто пасивна їхня частина, в агрохолдингах понад 41% припадає на машини й обладнання – найбільш активну частину основних засобів, від яких залежить рівень продуктивності праці та інших показників. Як результат, в агрохолдингах фондододача є майже і три рази вища порівняно з іншими сільськогосподарськими підприємствами (3,3 грн проти 0,8 грн у сільськогосподарських підприємствах)» [15].

Визначення етапу життєвого циклу компанії враховують при проведенні всебічного її аналізу та подальшому стратегічному плануванні. Життєвий цикл компанії – це сукупність стадій, що створюють закрите коло розвитку протягом певного проміжку еволюції підприємства, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей та завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу та досягнутими результатами функціонування, згідно трактуванням В. С. Балбазан [16].

Для характеристики та аналізу діяльності компанії широко використовується теорія Іцхака Адізеса [16]. Вона дає змогу прогнозувати можливості та загрози компанії в майбутньому. Застосування теорії на практиці приносить чітке розуміння внутрішнього середовища організації, шляхом виявлення закономірностей, законів, характерних позитивних і негативних явищ. Це допомагає аналітику зосередитися на актуальних проблемах організації, а не витрачати зусилля на процеси, які в ній природно відбуваються.

За Адізесом, стадія «розквіту» організації є останнім етапом висхідного росту організації. Він називає це оптимальним часом в нитці життєвого циклу з точки зору балансу між самоконтролем та гнучкістю компанії. Наразі для агрохолдингу «ІМК» більш характерним в управлінській структурі є тяжіння до посиленого контролю над всіма бізнес-процесами компанії. Хоча автор зазначає, що підприємство не може постійно бути на цьому етапі, проте компанія «ІМК» вже 9 років знаходиться в цьому положенні. Рубежем для переходу до «розквіту» є 2013-й рік, коли в холдинговому формуванні земельний банк стрімко зріс де

приблизно 120 тисяч гектарів, а потужності для зберігання продукції зернових та олійних культур збільшився до 554 тисяч тон.

Більш детально етап «розквіту» складається з двох фаз: раннього та пізнього «розквіту». Зважаючи на наступні характеристики, що характерні для актуального стану компанії, вона знаходиться у фазі «раннього розквіту».

Бачення і цінності компанії втілюються в життя за допомогою жорстких виробничих планів та бюджетування. Материнська компанія проводить управління методом інституціоналізації, а саме за допомогою департаментів, які

переймають основні функції з планування, координації, організації праці та

нагляду за відповідними відділами дочірніх підприємств. У візії та цінностях, компанія не піддається впливу мінливих бажань та імпульсів окремих осіб. В діяльності компанія керується спільною місією та візією, персонал поділяє

меседжі, які туди закладені. Працівники знають, хто є зацікавленими сторонами в розвитку компанії і якими є їхні потреби[17].

В період «розквіту» компанія знає, що варто, а чого не варто робити в своїй діяльності. Управлінські рішення приймаються в спокійному стані, без надмірного ентузіазму та хвилювань. Як і характерно для цього етапу, в компанії

«ІМК» всі бізнес-процеси регламентовані та інтегровані в функціональні системи. Організаційна структура при цьому видозмінюється необхідним чином: місію приводять у відповідність з структурою влади і повноважень, а також системами інформаційних потоків і стимулювання персоналу.

Компанії в період «розквіту» мають управління, структуру та систему винагороди працівників, які закріплюють необхідну поведінку персоналу. Вони рухаються згідно з баченням, яке не є забаганкою окремих керівників підприємства. В цих компаніях системи корпоративного моніторингу та планування забезпечують належний нагляд за результатами роботи, а тому вони мають змогу своєчасно імплементувати потрібні зміни. Лише події, не є

підконтрольними цьому типу компаній можуть призвести до критичних проблем. Але однаково навіть в таких ситуаціях, підприємства на етапі життєвого циклу «розквіт» здатні набагато краще з ними справлятися за рахунок

підготовлених управлінських якостей менеджменту. В період «розквіту» підприємство вперше протягом всього життєвого циклу здатне формувати необхідний рівень обсягу виручки та норми прибутку[17].

Ще одним аргументом на користь віднесення компанії «ІМК» до етапу життєвого циклу «розквіт», є формування компанією холдингової структури завдяки приєднанню інших господарських одиниць, які мають власні виробничі та збутові потужності[31]. Ці одиниці є центрами доходу в складі сімейства підприємств, діяльність яких координується та контролюється наявністю спільного бізнес-фокусу і системи цінностей. Холдингова структура компанії

«ІМК» повністю відповідає наведеному опису. Тому відповідно до визначеного вище аграрний холдинг «ІМК» знаходиться на етапі «розквіту» життєвого циклу.

В дослідженні проведено SWOT-аналіз групи компаній «ІМК» для вивчення впливу різноманітних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища (Таблиця 2.1.). Ця методика допоможе дослідити сильні та слабкі сторони, які потребують менеджерської уваги; можливості сільськогосподарського ринку, які можна використати з користю, та загрози і небезпеки, які чатують на компанію в актуальних соціальних, економічних, політичних та технологічних умовах.

Вважаємо, що однією з передових конкурентних переваг аграрного холдингу є те, що ним керує висококваліфікований досвідчений менеджмент. До складу топ-менеджменту входять директори з багатим досвідом роботи на ключових посадах в інших великих аграрних компаніях. Також до складу вищого управлінського персоналу належать невиконавчі директори, які є науковими та прикладними експертами в деяких європейських країнах. Вони здебільшого надають консультаційну допомогу штатними учасникам менеджменту та входять до складу Ради директорів - колегіального управлінського органу аграрного холдингу[31].

Наступна перевага полягає в тому, що загалом у всіх дочірніх підприємствах спостерігається низький коефіцієнт плинності кадрів. Сукупно для всього персоналу аграрного холдингу за 2020-ий рік значення коефіцієнта

серед співробітників без кваліфікації, з низькою кваліфікацією та рядових співробітників становить 21%. Для спеціалістів та менеджерів середньої ланки значення знаходиться на рівні 7%. Для управлінців вищого щабля розмір коефіцієнта плинності персоналу не перевищує двох відсотків.

Таблиця 2.1

### SWOT-аналіз аграрного холдингу «ІМК».

#### Strengths(сильні сторони)

1. Висококваліфікований менеджмент
2. Низький коефіцієнт плинності кадрів
3. Оптимізована технологія виробництва
4. Великий земельний банк
5. Компанія є публічною
6. Наявність системи мотивації працівників
7. Активна соціальна політика
8. Високий рівень технічного оснащення
9. Зниження заборгованості компанії
10. Відділ досліджень та розвитку технологій

#### Opportunities(можливості)

1. Відкриття ринку землі
2. Наявність на ринку висококваліфікованих працівників
3. Можливість розвитку переробки сировини в компанії
4. Стрімкий розвиток сучасних технологій
5. Інвестори, які зацікавлені в розвитку АПК
6. Здеешевлення кредитного забезпечення

#### Weaknesses(слабкі сторони)

1. Недостатня вертикальна інтеграція холдингу
2. Відсутність потужностей для переробки сировини
3. Дефіцит виробничого персоналу
4. Нестабільний тваринницький напрям
5. Низька диверсифікація продукції

#### Threats(загрози)

1. Втрата частини землі через земельний ринок
2. Нестабільна економічна та політична ситуація в Україні
3. Кліматична криза
4. Коливання ринкових цін на продукцію
5. Ріст цін на матеріальні ресурси
6. Ризик підвищення дебіторської заборгованості.
7. Ризик ліквідності
8. Валютні коливання

Джерело: проведено автором на основі [34].

Для підвищення ефективності роботи персоналу агрохолдингу була впроваджена система мотивації персоналу на основі KPI (ключових показників ефективності). Також протягом дванадцяти років компанія ІМК активно займається соціальною політикою в регіонах, де знаходяться її виробничі

кластери. Тільки в 2020-му році в рамках соціальної програми «ІМК допомагає» було виділено близько 25 мільйонів гривень на впровадження різноманітних громадських проєктів [33].

Є також декілька технологічних переваг компанії перед конкурентними суб'єктами. Для всіх дочірніх підприємств, що входять до складу компанії, розроблена єдина оптимізована уніфікована система виробництва рослинницької продукції. Тобто у всіх підприємствах використовують майже схожі підходи до технології вирощування сільськогосподарських культур, які зарекомендували себе найкраще. Це дозволяє отримувати стабільно високі врожаї зернових та олійних культур в кожному структурному підприємстві холдингу.

Протягом дев'яти років земельний банк компанії перевищує 100 тис. гектарів. Це сприятливо впливає на стабільність виробництва сільськогосподарської продукції незалежно від погодних умов в окремих регіонах та впливу людського фактору. Тобто в таких великих масштабах будь-які негативні чинники не так суттєво впливають на валовий обсяг виробництва продукції компанією. Наявність r&d відділу (відділ досліджень та розвитку технологій) свідчить про готовність компанії розвивати та впроваджувати передові технології та інновації сільськогосподарського виробництва. За останні 10 років компанія активно впроваджує проєкти з вдосконалення технічного оснащення засобів виробництва. Результатом стало збільшення потужностей для зберігання продукції зернових та олійних культур з 172-ох тисяч тон до 554-ох тисяч тон. А також за цей період часу компанія на 70% оновила машинно-тракторний парк, склад якого зараз представлений технікою таких всесвітньо відомих виробників як Fendt, John Deere, Horsch, New Holland, Kuhn, Lemken та ін[31].

Додатково є низка критеріїв, які сприятливо позначаються на репутації компанії «ІМК». За останні 5 років значно знизилася сукупна заборгованість компанії перед кредиторами. Наприклад, станом на 2020-ий рік кредиторська заборгованість знизилася на 23%, порівняно з попереднім роком. Це дозволяє

говорити про цілеспрямований курс правління на зниження рівня боргового зобов'язання компанії. Одним з центральних пунктів глобальної стратегії компанії на 2016-2020-ий роки було скорочення банківської заборгованості[32].

В 2011-му році відбулося IPO компанії на Варшавській фондовій біржі. Компанія розмістила свої акції на фондовому ринку, завдяки чому змогла залучити 24,4 мільйони доларів США. Таким чином компанія є публічною та отримує всі вигоди від цього, зокрема має доступ до фінансових ринків та має змогу залучати кошти для впровадження інвестиційних проєктів та підтримання операційної діяльності[31].

Серед недоліків ми виділили те, що компанія є суто сировинним виробником сільськогосподарської продукції та не має потужностей для подальшої її переробки з метою отримання доданої вартості виробництва. До того ж в підприємствах агрохолдингу вирощують невелику кількість різновидів сільськогосподарських культур. В 2019-му році вирощувалося 4 основні культури: кукурудза, соняшник, пшениця та соя. А в 2020-2021-му роках асортимент видів культур скоротився до трьох – з переліку вилучили виробництво сої (Рис 2.2.). В сільськогосподарському виробництві є певні особливості, що виступають аргументом на користь інтенсивнішого впровадження диверсифікації в структуру виробництва підприємств. По-перше, це стосується сезонності виробництва та значного впливу погодно-кліматичних характеристик на виробництво рослинницької продукції. По-друге, земля виступає одним з магістральних засобів виробництва, в якому господарства мають значні обмеження. По-третє, унікальність аграрного бізнесу полягає в прямій участі біологічних організмів у формуванні продукції[11]. Тому виникає сильна кореляція продуктивності та обсягу виробництва від природних зовнішніх факторів.

За таких умов розширення продуктового балансу є математично вигідним.

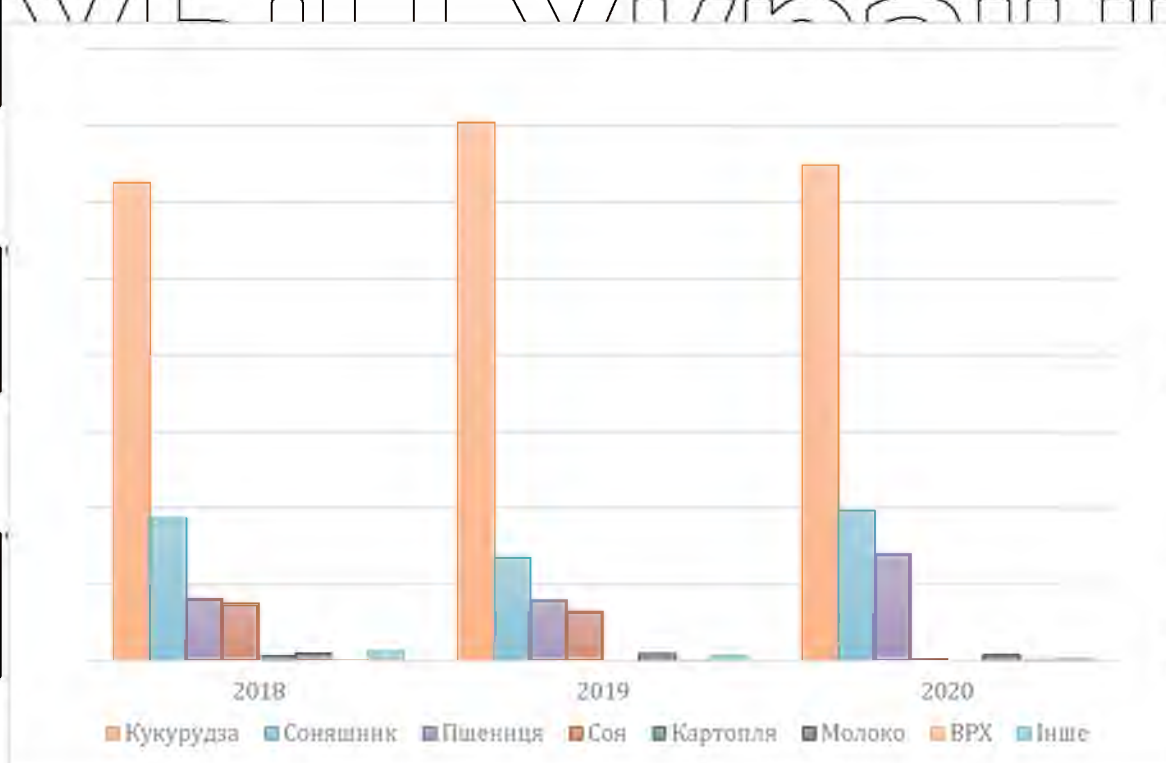
Цитата дослідниці Петрової Н. О. щодо доцільності проведення диверсифікації структури виробництва підприємств агропромислового комплексу: «Впровадження диверсифікації в сільськогосподарське виробництво є

беззаперечно допоміжним, а то й головним фактором забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. Вибір стратегії диверсифікації дає змогу підвищити конкурентоспроможність продукції та підприємства, збільшити її збут завдяки повнішому задоволенню потреб споживачів. Нині диверсифікація в аграрному виробництві є об'єктивним процесом, який зумовлений дією багатьох факторів конкурентного середовища.

Рис. 2.2. Структура доходу від продажу готової продукції групи компаній «ІМК».

Джерело: побудовано автором на основі [21; 22].

Воно дає позитивний ефект, оскільки спонукає до інтеграції з



вітчизняними переробними підприємствами підвищує рівень їх завантаженості, підвищує рівень їх конкурентоспроможності на внутрішньому та світовому ринку і сприяє забезпеченню економічної та продовольчої безпеки держави» [11].

Як і багато інших аграрних товаровиробників, компанія «ІМК» має проблеми з виробничим низько кваліфікованим персоналом. Це проявляється в

гострому дефіциті кадрів в деяких локаціях господарювання. Компанія має недостатньо раціональний розмір штату з розрахунку на одиницю площі землі. На 1000 гектарів угідь, що знаходяться в обробці підприємства, станом на

2020-ий рік припадає майже 11 працівників виробничого персоналу та 16 співробітників всього персоналу[33].

Більш детальне дослідження основних факторів макросередовища компанії проведене за допомогою PEST-аналізу. Результат аналізу представлений у вигляді матриці чинників зовнішнього середовища з оцінкою інтенсивності їх впливу на підприємство, вираженою в умовних балах. В PEST-аналізі визначені аспекти, згруповані в чотирьох базових секторах макросередовища – політичному, економічному, соціальному і технологічному (табл. 2.2.).

Серйозною загрозою постає перед компанією перманентний тренд до кліматичних та погодних змін на території господарювання. Несприятливі погодні умови можуть негативно впливати на вирощування сільськогосподарських рослин. Але компанія має певну технологічну стратегію для того, щоб боротися з цим чинником. По-перше, на угіддях використовується різноманітні спеціалізовані системи ґрунтообробки, які дозволяють налагодити оптимальні умови для вирощування конкретних сільськогосподарських культур. По-друге, забезпечується відносно невелика частка озимих культур в структурі асортименту продукції. Це дозволяє знизити ризик втрати значної частини валового виробництва рослинної сировини за несприятливих умов взимку[34].

Фінансові та економічні негативні чинники проявляються в можливому підвищенні дебіторської заборгованості, підвищеній волатильності світових цін на зернову сировину, ліквідному ризику, рості цін на паливно-енергетичні ресурси та валютних коливаннях. Волатильність світових ринкових цін на зернові види продукції має вельми негативний вплив на холдингову компанію «ІМК». Загалом ринок зернових характеризується вагомими ціновими коливаннями. Це може неабияк вплинути на фінансові результати компанії,

Таблиця 2.2

**PEST-аналіз аграрного холдингу «ІМК».**



<b>Політичне середовище</b>	Оцінка впливу	<b>Економічне середовище</b>	Оцінка впливу
Військовий конфлікт в країні	-5	Реформування судової та податкової систем	+4
Зовнішні санкції	-3	Старт ринку землі	+4
Законодавчі документи, що мають вплив на агробізнес	-2	Розвинена тіньова економіка	-4
Монополізація ринку мінеральних добрив	-2	Низька платоспроможність населення	-3
Організована злочинність	-2	Розвиток міжнародної торгівлі	+4
Зовнішній ринок збуту тваринницької продукції	-1	Забезпечення банківськими послугами	+4
<b>Соціокультурне середовище</b>		<b>Технологічне середовище</b>	
Демографічна криза	-4	Розвиток ІТ в сільському господарстві	+5
Урбанізація населення	-5	Низький науково-дослідний потенціал країни	-4
Непопулярність галузі серед населення	-4	Автоматизація та оптимізація виробництва	+4
Погана інфраструктура в сільській місцевості	-4	Розвиток портової інфраструктури	+4
Мало кваліфікованих працівників	-4	Розвиток логістичної інфраструктури	+4
Відтік кадрів за кордон та в інші галузі	-4	Технології ГІС	+5
Погана репутація великих компаній	-3	Розвиток точного землеробства	+5
Високий рівень злочинності	-2	Стрімкий розвиток технологій для тваринництва	+3
Низький рівень благополуччя населення	-3		

Джерело: проведено автором на основі [31].

навіть якщо врожайність за певний сезон була високою. Для того, що знизити значущість цього ризику компанією проводиться постійне дослідження і вивчення ринків сільгосппродукції, моніторинг ценових коливань та факторів, які на це впливають. Використовуючи аналітичну інформацію, розробляються

плани щодо структури виробництва та впровадження коректної євзовміни[34].

Ріст цін на енергоносії, паливе для техніки, посадковий матеріал, мінеральні добрива для рослин та засоби для захисту рослин призводить до підвищення собівартості всієї виробленої продукції. Загроза підвищення дебіторської заборгованості пов'язана з контрагентами, котрі не здатні вчасно обслуговувати борги перед підприємством, що призводить до касових розривів та інших фінансових проблем. Компанія протидіє цій загрозі шляхом використання кредитної політики та моніторингу ризиків. Розроблені певні

обмеження стосовно бізнес-партнерів, це допомагає забезпечувати відсутність

накопичення кредитного ризику. Запобігання кредитному ризику організовується також юридичними діями, які полягають у впровадженні договірних умов безпеки. З іншого боку фінансовий відділ підприємства регулярно здійснює нагляд за строками платежів за умовами договорів.

Ліквідний ризик пов'язаний з можливістю виникнення ситуації, коли компанія не зможе виконати свої зобов'язання перед кредиторами. Для запобігання такому розвитку подій розроблені ефективні процеси бюджетування та управління активами різного ступеня ліквідності. Це дозволяє стабільно забезпечувати

компанію високоліквідними коштами для задоволення всіх її операційних та

фінансових потреб. Валютні коливання можуть стати причиною погіршення фінансових результатів холдингу. Стратегія компанії з протидії негативного впливу зміни курсів валют полягає в ретельному плануванні грошових потоків обидвох валют, що використовуються – долара США та української гривні.

Також для мінімізації валютної загрози застосовується принцип хеджування, який зводиться до укладання торговельних контрактів як в гривні, так і в доларах, що приносить стабільний дохід в обидвох валютах[34].

## 2.2. Фінансово-економічна характеристика діяльності ТОВ

### «Чернігівська індустріальна молочна компанія»

Єдиним підприємством, що займається молочним скотарством в групі компаній «ІМК» є товариство з обмеженою відповідальністю «Чернігівська

індустріальна молочна компанія». В цьому дослідженні наведено фінансово-економічні показники підприємства, які є маркером його конкурентоспроможності.

У загальному тлумаченні «конкурентоспроможність - це здатність підприємства використовувати свої порівняльні переваги у виробництві і реалізації товарів і послуг по відношенню до виробників аналогічних товарів. Можливість компанії конкурувати на певному товарному ринку залежить насамперед від конкурентоспроможності товару, тобто ефективності

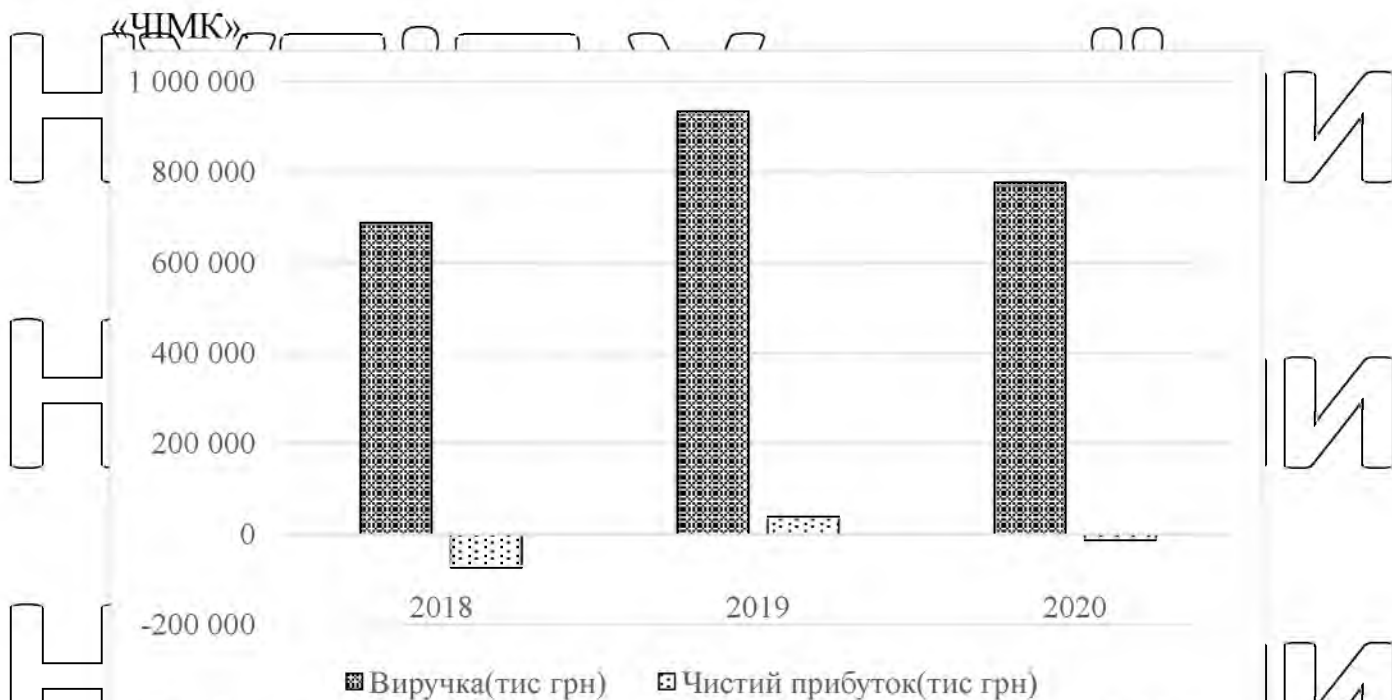
використання наявних трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Конкурентоспроможність товару та підприємства співвідносяться між собою як частина одного цілого, при цьому конкурентоспроможність товару є лише частиною конкурентоспроможності підприємства [18].

Конкурентоспроможність товару є відносно інтегральною властивістю, яка характеризує відмінності цього товару від товарів конкурентів і робить його привабливим для покупців. Конкурентоспроможність товару визначає конкурентоспроможність підприємства, водночас залежить від останньої, а також являється її проявом [19].

Базовим ресурсом для фінансово-господарської оцінки діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Чернігівська індустріальна молочна компанія» є внутрішня управлінська і статистична документація, фінансові та бухгалтерські звіти за 2018-2020 роки [21, 22]. Одним з найважливіших критеріїв для оцінки економічної конкурентоздатності підприємства є дослідження розміру та співвідношення між його доходом від продажу товарів та чистим прибутком (Рис. 2.3.).

Рис. 2.3. Динаміка доходу від реалізації товарів та чистого прибутку ТОВ



Джерело: побудовано автором на основі [21; 22].

Як видно з рисунка, динаміка чистого прибутку і виручки є нестабільною протягом останніх трьох звітних років. В 2020 році чистий збиток становив 13,46 млн гривень. Він виник за рахунок зменшення обсягів реалізації, що відобразилося у зменшенні валового прибутку на 10%, та девальвації гривні, що призвело до значних втрат від курсових різниць. Таким чином, погіршення фінансового результату в порівнянні з 2019 роком не пов'язане з ефективністю операційної діяльності, а є наслідком макроекономічних та валютних проблем країни господарювання підприємства. Зниження обсягу реалізації корелює з гіршими погодними умовами, що склалися в 2020 році в Чернігівській області.

З структури доходу від продажу продукції сільськогосподарських культур спостерігаємо, що найбільше на зменшення валового доходу за 2020 рік вплинув врожай кукурудзи. Він був на 37% меншим, ніж за аналогічний період 2020 року. Хоча ціна реалізації кукурудзи в 2020 році зросла на 7%, порівняно з 2019 роком, проте цього було недостатньо, щоб забезпечити достатній рівень виручки для формування чистого прибутку. Частки пшениці, соняшнику та молока в структурі доходу підприємства були приблизно на такому рівні, як і в 2019 році, тому помітно не позначилися на валовому доході (Рис. 2.4.).

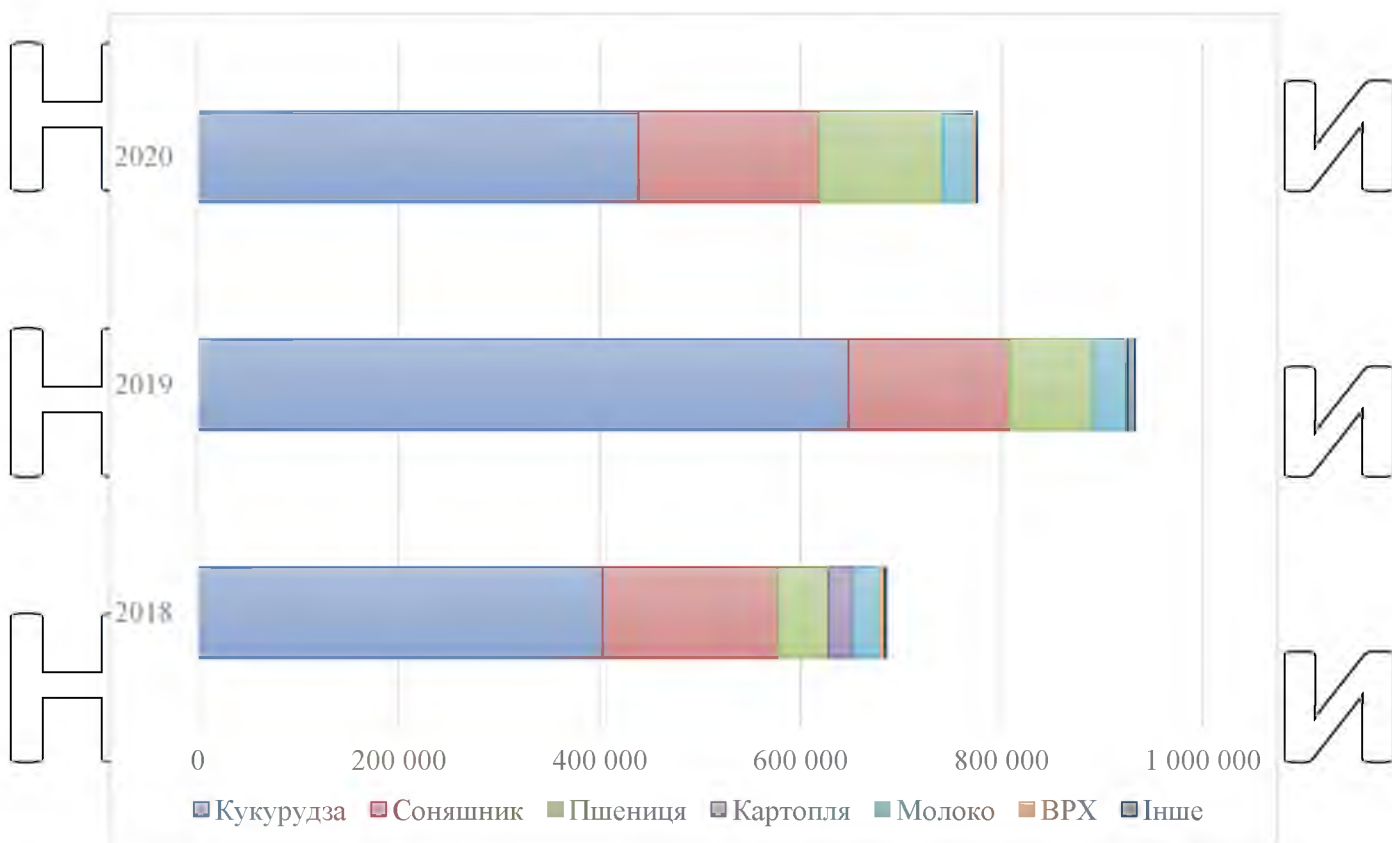


Рис. 2.4. Структура доходу від продажу готової продукції ТОВ «ЧІМК».

Джерело: побудовано автором на основі [21; 22].

Нами також розраховані групи показників, що характеризують фінансовий стан господарства за період 2018-2020 років. Розрахунки проведені за допомогою цифрового інструмента Excel. Результати розрахунків показників зазначені в таблицях (Таблиця 2.3.; 2.4.; 2.5.).

Перша категорія показників – показники ліквідності (Таблиця 2.3.) Ця група показників порівнює вартість поточних активів з різним ступенем ліквідності, з вартістю поточних зобов'язань підприємства, а також з показниками фінансового стану підприємства в короткостроковій перспективі [23]. «Загальним рівнем ліквідності оцінюється відповідний імідж підприємства в діловому світі, рівень інвестиційної привабливості, здатність забезпечувати нормальний хід господарської діяльності [24]».

«Поняття ліквідності конкретизується у формі показників ліквідності, систематизація яких забезпечує цілісне відображення досліджуваного об'єкта (ліквідності підприємства). При визначенні ліквідності підприємства як об'єкта аналізу необхідно розглядати її як сукупність аспектів та ознак, які деталізуються

доти, доки не будуть безпосередньо представлені у вигляді показників» [24].

Таблиця 2.3

## Показники ліквідності ТОВ «ЧІМК».

Коефіцієнт	Розрахунок	2018	2019	2020
Коефіцієнт поточної ліквідності	поточні активи/поточні зобов'язання	0,72	0,70	0,76
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(поточні активи – сума запасів) / поточні зобов'язання	0,29	0,31	0,41
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	грошові кошти / поточні зобов'язання	0,016	0,01	0,13
Робочий капітал(тис грн)	поточні активи – поточні зобов'язання	-224909	-213456	-210752

Джерело: побудовано автором на основі [21; 22].

Серед трьох класів показників ліквідності нами для аналізу ТОВ «ЧІМК» було вибрано сімейство показників ліквідності підприємства: коефіцієнт поточної, абсолютної, швидкої ліквідності та розрахунок величини робочого капіталу. Показник абсолютної ліквідності найбільш інформативний для постачальників товарів, коефіцієнт швидкої ліквідності – для банків-кредиторів. Показник власних оборотних активів, або робочий капітал активів пов'язаний зі збільшенням обсягів виробничої діяльності, та неповністю завдяки формуванню чистого прибутку.

Показники поточної та швидкої ліквідності за досліджуваній період змінилися несуттєво. Водночас, коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився в 2020 році на 0,11, порівняно з показниками 2018 і 2019 років. Це означає, що господарство може покрити в 10 разів більшу частку, ніж попередніми роками.

Така зміна в 2020 році пов'язана з накопиченням великої кількості грошових коштів та їх еквівалентів з прибутку 2019 року. Нормативними для показника поточної ліквідності вважаються значення в діапазоні 1-3, для показника швидкої ліквідності – 0,5-1, абсолютної ліквідності – 0,1-0,2 одиниці. Від'ємне

значення робочого капіталу підтверджує, що компанія має в своєму розпорядженні недостатньо фінансових ресурсів для розширення діяльності та здійснення інвестицій.

Друга категорія даних – показники ділової активності (Таблиця 2.4).

Обґрунтовано [23], що показники ділової активності залежать від якості ділового іміджу, обсягу товарних ринків, сталості економічних показників, повноти виконання бюджетних планів, і показують інтенсивність обороту коштів підприємства.

Таблиця 2.4

### Показники ділової активності ТОВ «ЧІМК».

Коефіцієнт	Розрахунок	2018	2019	2020
Коефіцієнт оборотності активів	виручка / сума активів	0,7	0,7	0,5
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	виручка / середньорічна дебіторська заборгованість	40,3	62,9	71,2
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	собівартість реалізації / середньорічна кредиторська заборгованість	2,7	4,4	2,8
Коефіцієнт оборотності запасів	собівартість / середньорічна вартість запасів	1,6	2,0	1,7

Джерело: побудовано автором на основі [21; 22].

Дослідниці Соловей Н. В. та Гудима В. Ю так пояснюють важливість та нагальність аналізу ділової активності підприємства: «ділова активність підприємства загалом показує які зміни відбуваються в фінансово-господарській діяльності підприємства, під час необхідності зіставлення розмірів вкладених ресурсів з проміжними та кінцевими результатами їх використання, що загалом впливає на економічний стан суб'єкта господарювання і тісно пов'язане з ним» [25].

Позитивним для компанії є тренд до збільшення значень таких показників ділової активності, як коефіцієнти оборотності активів, дебіторської,

кредиторської заборгованості та виробничих запасів. В 2020 році в ТОВ «ЧІМК» відбулося зниження кратності оборотів активів, кредиторської заборгованості й запасів, порівняно з результатами 2019 року. Прослідковується пряма залежність цього феномену від зменшення розміру валового доходу підприємства в 2020 році. Водночас, значення показника оборотності дебіторської заборгованості збільшилося на 8,2 пункти, що пов'язано з різким зменшенням її розміру в балансі підприємства.

Третя категорія показників для аналізу фінансового стану ТОВ «ЧІМК» - це показники рентабельності (Таблиця 2.5.), які унаочнюють ефективність діяльності компанії. Дослідниці Вовк О. М., Ковальчук А. М., Комісаренко Я. І., Джулай А. В. пояснюють суть загального поняття рентабельності. «Для забезпечення функціонування фірми керівники та менеджери мають приймати рішення, що у кінцевому результаті повинні приносити прибутки. Проте не завжди наявність прибутку означає, що те чи інше рішення є ефективним. Одним із показників ефективності та доцільності цих рішень є рентабельність» [26].

Таблиця 2.5

**Показники рентабельності підприємства ТОВ «ЧІМК».**

Коефіцієнт	Розрахунок	2018	2019	2020
Рентабельність продаж(%)	Чистий прибуток/ виручка від реалізації*100	-10,7	4,2	-1,7
Рентабельність капіталу(%)	Чистий прибуток/ власний капітал*100	-34,1	15,6	-5,3
Рентабельність активів(%)	Чистий прибуток/ середньорічна вартість активів*100	-7,0	3,9	-0,8

Джерело: побудовано автором на основі [21, 22].

Автори Бержанір І. А. та Гвоздей Н. І. зазначають, що «аналіз рентабельності полягає у дослідженні рівнів та динаміки фінансових коефіцієнтів рентабельності, що є відносними показниками фінансових результатів діяльності підприємства» [27]. Вони акцентують на тому, що для прийняттого рівня рентабельності господарства потрібна продумана система



керування і ухвалення рішень.

Обов'язковим елементом для розрахунку рентабельності є різні варіанти прибутку – валовий, чистий, EBITDA, EBIT, прибуток за видами діяльності. Так як рентабельність – це відносний показник, то розмір прибутку співвідносять до авансованих коштів, які можуть знаходитися в різному вигляді – статутний, оборотний, позиковий або загальний капітал підприємства [27].

В цьому дослідженні розраховані показники рентабельності, що належать до категорій показників, що засновані на ресурсному підході та ті, що розкривають прибутковість продаж. В 2018 та 2020 роках всі розраховані показники рентабельності мали від'ємне значення, що пов'язано зі збитковим фінансовим результатом за ці звітні роки.

В контексті світового ринку молока, станом на 2020 рік Україна з показником 10 млн тон молока посідає 18-те місце в світі за обсягом виробництва молочної сировини. Станом на кінець 2020 року в Україні функціонують 192 переробних підприємства. В 2020 році загальна переробка молока в Україні сягала 3,9 млн тон, виробництво вершкового масла становило 89,6 тис тон, сиру – 127,6 тис тон, сухого молока – 33,1 тис тон, а споживання молочних продуктів в перерахунку на масу молока становило 185 кг на рік. В 2020 році в Україні на 22% зменшився експорт молочної продукції у порівнянні з аналогічним періодом попереднього року. Водночас імпорту молочних товарів у 2020 році зріс на 278%, порівняно з 2019 роком. Тобто в зовнішній торгівлі молочними продуктами Україна має від'ємне сальдо, розміром 75 млн доларів США. В 2020 році квоти на експорт молочної продукції до країн Європейського союзу на 100% відсотків були реалізовані тільки стосовно вершкового масла. Для всіх інших видів молочних продуктів було вибрано квот не більше, ніж на 39% [30].

### 2.3. Аналіз економічної ефективності виробництва молока в ТОВ

«Чернігівська індустріальна молочна компанія».

Для утримання стабільного тренду розвитку фінансово-господарської діяльності сільськогосподарського підприємства в сучасних українських умовах

потрібно точно оцінити його фінансовий стан. Фінансовий стан характеризується забезпеченням підприємства оборотними засобами виробництва, вчасним проведенням розрахунків з контрагентами,

платоспроможністю підприємства і раціональним співвідношенням виробничих запасів з їхніми потребами[28]. Дослідники Бунда О. М. та Перова О. М. так

пояснюють доцільність проведення фінансового аналізу: «оцінка фінансового стану підприємства показує в яких конкретних напрямках потрібно вести дію роботи. Відповідно до цього результати аналізу надають відповідь на питання,

які існують найважливіші способи поліпшення фінансового стану підприємства в конкретний період його діяльності»[28].

З цією метою нами проведено дослідження активів підприємства за період з 2018 до 2020 року у горизонтальній та вертикальній проекції, аналіз якого наведений в таблиці (Таблиця 2.6.).

Сформовані такі висновки за результатами розрахунків показників:

1. Сукупна вартість активів схильна до збільшення на 52% протягом двох років. Вартість активів має постійно високе значення та відповідає референтним межах.

2. Вартість необоротних активів з 2018 до 2020 року зросла майже вдвічі.

Це свідчить про закупівлю нової сільськогосподарської техніки та оновлення виробничого обладнання за цей період.

3. В 2020 році вартість оборотних засобів ТОВ «ЧІМК» була на 16% вищою, ніж у 2018 році, та на 29% - вищою ніж в 2019 році. За два роки сукупний грошовий приріст оборотних активів зріс на 97,5 млн гривень.

4. За два звітних роки компанія знизила середньорічну величину дебіторської заборгованості на 36%, що також позитивно позначилося на коефіцієнті оборотності дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.6

**Аналіз динаміки та структури активів ТОВ «ЧІМК» за 2018-2020 рр.**

Показники	2018	2019	2020	Відхилення 2020/2018	
				Абсолютне, тис грн	Відносне, %

Активи, всього	1045431	1298645	1593234	547803	+52
Необоротні активи	455 641	804 153	905893	450252	+99
Оборотні активи	589 790	494 492	687341	97 551	+16
Матеріальні оборотні активи	350 166	274942	314856	-35310	-10
Дебіторська заборгованість	17 061	14 858	10915	-6146	-36
Грошові кошти та еквіваленти	13617	209	113796	100179	+736

Джерело: побудовано автором на основі [21; 22].

5. В 2018 році на балансі ТОВ «ЦМК» числилось 13,6 млн гривень грошових коштів та їх еквівалентів, а вже у 2019 році цього активу було в 65

разів менше. Таке різке падіння розміру грошових коштів пов'язане зі

збитковістю господарської діяльності підприємства в 2018 році. Дві тисячі

дев'ятнадцятий рік був прибутковим для компанії, було отримано 39,7 млн чистого прибутку, тому зокрема завдяки цьому станом на кінець 2020 року

баланс поповнився на 113,8 млн гривень. Підвищення вартості грошових коштів

на рахунку підприємства відбилося на зростанні коефіцієнта абсолютної

ліквідності на 0,11 одиниць. Таке зростання позитивно позначилося на

платоспроможності та діловій активності підприємства.

За розрахунками показників (Таблиця 2.7.) сформовані висновки.

Загальний розмір джерел надходження активів за 2018-2020 роки проявляє курс

до збільшення їхньої вартості на 52,4%. Такий стан пасиву балансу свідчить про

фінансову стабільність та активну діяльність підприємства протягом цього

досліджуваного періоду. Власний капітал підприємства в 2019 році підприємства

також показує тенденцію до помірного росту у 18,4%, порівняно з 2018 роком.

Втім, порівняно з 2019 роком, зростання в 2020 році було мінімальним. Зупинка

накопичення власного капіталу пов'язана зі збитком, який компанія отримала в

2020 році. Спостерігається значне зростання сукупних зобов'язань компанії. Це

негативна ситуація в балансі підприємства, тому що вона пов'язана з утворенням

додаткової заборгованості перед кредиторами.

# НУБІП УКРАЇНИ

Таблиця 2.7

## Аналіз динаміки та джерел утворення активів ТОВ «ЧІМК» за 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Відхилення 2020/2018	
				Абсолютне, тис грн	Відносне, %
Джерела утворення активів, всього	1045431	1298645	1593234	547803	+52,4
Власний капітал	215674	254787	255407	39733	+18,4
Довгострокові зобов'язання	15 058	335 290	440354	425296	+2824,4
Поточні зобов'язання	7646	72943	91281	83635	+1093,8
Кредити банків	141373	118431	138441	-2932	-2,1
Кредиторська заборгованість	629365	510519	643781	14416	+2,3

Джерело: побудовано автором на основі [21; 22].

Дослідниця Аверчева Н. О. вважає, що питання підвищення рентабельності виробництва молока полягає в зовнішніх та внутрішніх факторах і потребує системності в управлінні виробництвом. На рівень рентабельності молочнотоварного підприємства негативно впливає зростання вартості кормових, зоотехнічних, технологічних, паливно-енергетичних та ресурсів ветеринарного обслуговування. Натомість збільшення продуктивності корів може приховати негативний ефект подорожчання виробничих засобів[35].

Дослідник Кулай В. Г. пропонує оцінювати економіку молочного виробництва за допомогою економічних показників, таких як валове виробництво сировини, продуктивність праці, собівартість продукції, рентабельність реалізації, валовий дохід та чистий прибуток. Вона виділяє натуральні показники, що також характеризують ефективність молочного виробництва[29].

В дослідженні проведений аналіз структури собівартості одиниці виробленого молока. Дані представлені на рисунку (Рис. 2.5.).

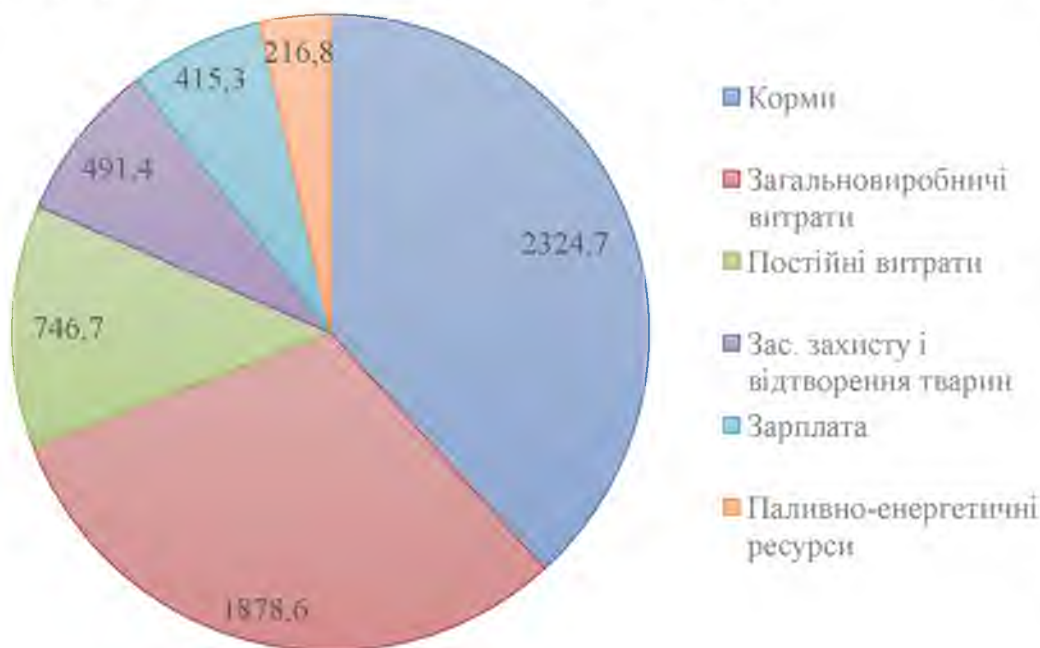


Рис. 2.5. Структура собівартості молока в ТОВ «ЧІМК» за 2020 рік.

Джерело: побудовано автором на основі [21; 22].

Повна собівартість виробництва 1 тони молока в підприємстві за 2020 рік становить 6073 гривень. Порівняно з 2019 роком, подорожчання собівартості виробництва молока спостерігалось лише на 52 грн, тоді як відносно 2018 року збільшення вартості складо 3,5%. Найбільшу частку на виробництво займають прямі змінні витрати. Витрати на корми складають 38,3% від всіх витрат, що на 8 відсотків нижче ніж середньо статистично витрачають українські промислові господарства. Наступною за величиною групою є загальновиробничі витрати, які включають амортизаційні відрахування, загальновиробничі запчастини, нарахування, послуги з ремонту, паливно-мастильні матеріали, довгострокова оренда сільськогосподарської техніки та оренда землі. На виробництво 1000 кілограмів молока загальновиробничі витрати становлять 1879 гривень. Дещо меншу частку в структурі собівартості займають постійні витрати: амортизація, дооцінка майна, витрати на укладання договорів, втрати від псування майна, відсотки за кредит та інші фінансові витрати. Разом загальновиробничі, постійні та витрати на інгредієнти корму утворюють частку 81% всіх витрат на

виробництво. Витрати на засоби захисту тварин, які включають ветеринарні лікувальні та профілактичні препарати, засоби для дезінфекції приміщень, ветеринарну розхідні матеріали, а також засоби для відтворення поголів'я становлять близько 8%, або 491 гривню на 1 тону виробленого молока. Фонд заробітної плати працівників молочнотоварної ферми займає всього 7% в структурі витрат. Найменш значною категорією є витрати на паливно-мастильні матеріали та паливно-енергетичні ресурси, які займають всього 4% повної собівартості молока.

З метою проведення оцінки економічної ефективності виробництва молока нами розраховані такі показники (Таблиця 2.8.):

Таблиця 2.8

**Оцінка економічної ефективності виробництва молока в ТОВ «ЧІМК».**

Показник	2018 р	2019 р	2020 р	2020 до 2018, %
Продуктивність корів, кг на гол в рік	6955	7155	7330	105,4
Собівартість 1 тону реалізованого молока, грн	5870	6021,4	6073,3	103,5
Загалом вироблено, тон	3509	3716,3	3751,7	106,9
Реалізаційна ціна за 1 тону, грн	7936	8213	8740	110,1
Виручка від реалізації, тис грн	27 852	30 522	32 790	117,7
Товарність молока, %	92	93	93	101,1
Чистий прибуток на 1 тону молока, грн	114	206	259	227,2
Рентабельність продукції, %	1,44	2,49	2,96	205,6

Джерело: побудовано автором на основі [21; 22].

В господарстві, відповідно до даних, чітко прослідковується тенденція до підвищення молочної продуктивності дійних корів. Протягом досліджуваного терміну, продуктивність однієї дійної голови ВРХ збільшилась на 5,4%. Збільшення продуктивності має відчутний вплив на показник рентабельності виробництва молока та розміру формування чистого прибутку. Зростання розміру чистого прибутку та показника рентабельності також пов'язане з тим,

що реалізаційна ціна молока збільшується швидше зростання рівня інфляції засобів виробництва. Таким чином середньорічна реалізаційна ціна молока за 2020 рік була на 2667 гривень вищою за рівень собівартості

Зіставивши зазначені вище дані, можемо дійти висновку, що процес виробництва молока на молочнотоварній фермі - відокремленому підрозділі ТОВ «ЧІМК» є рентабельним та прибутковим.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ  
ВИРОБНИЦТВА МОЛОКА3.1. Шляхи удосконалення виробництва молока на  
сільськогосподарських підприємствах

Сільське господарство загалом та тваринництво зокрема відповідають за збільшення валового внутрішнього продукту країн всього світу з року в рік. Тому вкрай важливо сьогодні в Україні підтримувати цю галузь та шукати способи робити її більш прибутковою. Удосконалення виробництва молока має включати виробничі, економічні, наукові та управлінські фактори. Молочні ферми, як основні виробничі суб'єкти, відіграють основну роль як у соціальній, так і в економічній сферах завдяки великій кількості виробництва молока – продукту, що має вирішальне значення для продовольчого забезпечення країни.

В роботі ми детально дослідили базові принципи технології ведення молочного скотарства, вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на якість та кількість виробництва молока, організацію виробничих процесів молочнотоварного підприємства. На основі аналізу отриманої інформації, сформоване графічне відображення сутності процесів промислового виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах (Рис. 3.1.)

На молочну продуктивність корів впливає цілий комплекс факторів: генотип тварин, годівля, її технологічність і повноцінність, а також умови утримання. Але від того, наскільки правильними будуть технології годівлі та утримання тварин та в цілому система управління стадом молочних ферм, залежить і реалізація їхнього генетичного потенціалу.

Годівля – це перший важливий фактор, якому треба приділяти належну увагу. Ключовими кормами раціонів годівлі для ВРХ слугують грубі та соковиті корми. Тому пріоритетним завданням господарств є заготівля кормів найвищої якості. Концентровані корми ж є найбільш затратною частиною в структурі раціону. У зв'язку з чим вони створюють можливість для оптимізації та



заощадження витрат під час виробництва. Відповідно кількість та якість кормів визначають ефективність годівлі тварин. У зв'язку з цим, ці показники корму необхідно регулярно перевіряти та планувати для рівномірності потоку кормів на всіх етапах молочного виробництва – починаючи заготівлею рослинної сировини, закінчуючи оцінкою готової продукції.

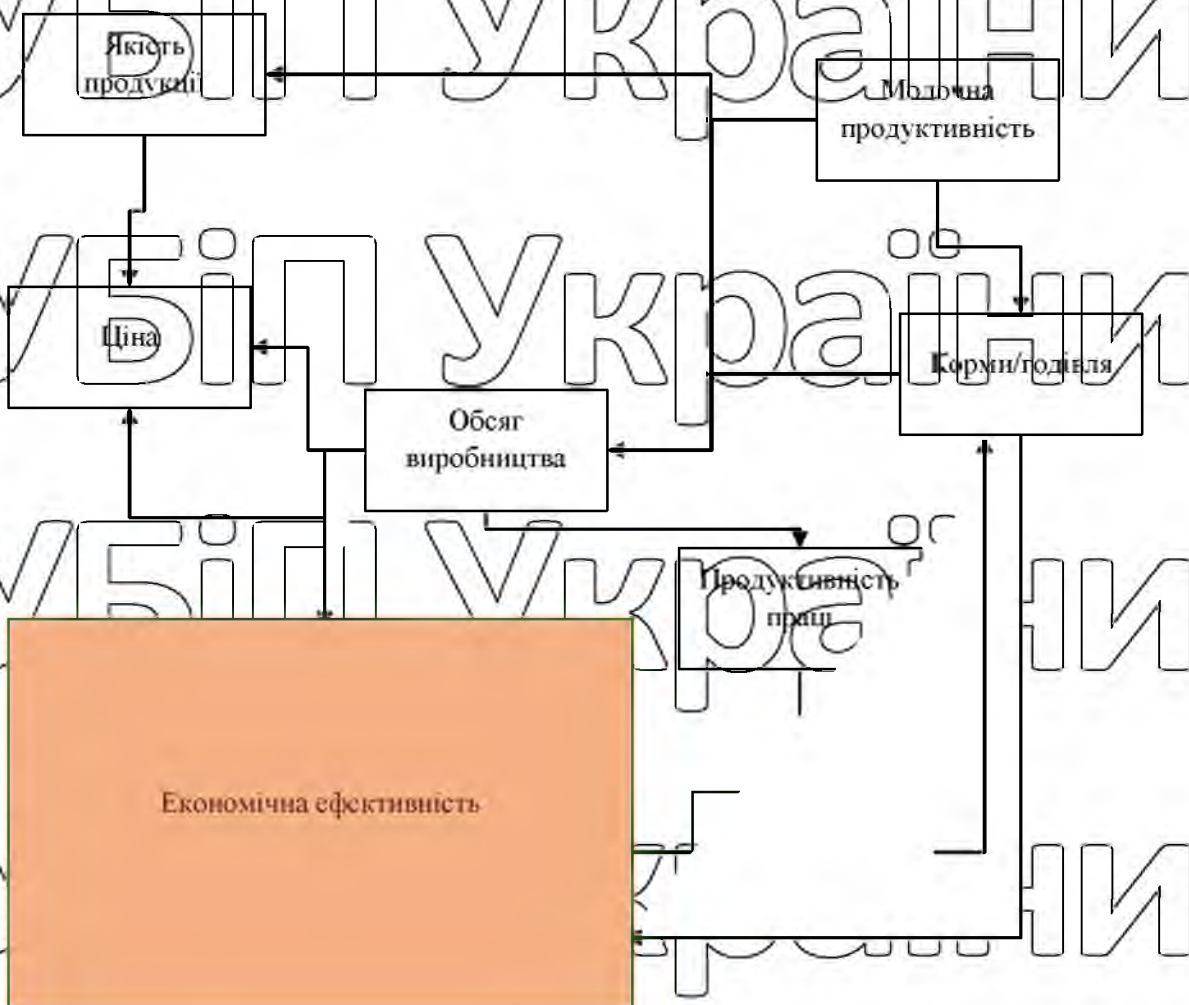


Рис. 3.1. Факторна структура економічної ефективності виробництва молока.

Джерело: Розроблено автором.

Не менше ніж 50% потреби дійних корови в поживних речовинах має покриватися за рахунок високоякісного основного корму. При цьому пріоритет необхідно віддати якості. Чим вищий вміст енергії в одиниці маси основного корму, тим менше концентратів потрібно буде додавати в раціон для

забезпечення його повноцінності. Для цього до заготівлі корму потрібно підходити ґрунтовно. Важливим у системі годівлі молочної худоби є оцінка якості сировини для заготівлі кормів. Причому важливо почати оцінювати ще на стадії заготівлі кормів, для того щоб знати якої якості корм вийде в результаті.

В даний час існують різноманітні інфрачервоні аналізатори, які застосовуються як в умовах лабораторії, так і безпосередньо в умовах господарства. Щоб впливати на продуктивність та довголіття тварин необхідно розуміти сучасні норми годівлі. Спеціалісти молочних господарств повинні використовувати нормативи для складання та балансування раціонів різних груп тварин. Важливо дотримуватися структури раціону, норм згодовування, фактичної поживності кормів, методи та прийоми підготовки кормів до згодовування, режиму годівлі тощо [44].

Критичними співвідношеннями у системі годування молочного худоби є співвідношення енергії до протеїну та цукру до протеїну. Це два основні співвідношення поживних речовин, що при їх порушенні призводять до тотального розбалансування раціонів годівлі. Оптимальне співвідношення цукру до протеїну створює сприятливі умови для життєдіяльності мікрофлори передшлунків, позитивно впливаючи на обмінні процеси, використання поживних речовин корму, підвищення продуктивності тварин, їх відтворувальної функції та фізіологічного стану. Оцінка повноцінності годівлі також посідає важливе місце у системі годівлі худоби. Сьогодні повноцінність годівлі оцінюють аналізами кормів за зоотехнічними показниками та станом вгодованості тварин в різних фізіологічних періодах тварин. Важливим інструментом для підвищення молочної продуктивності та ефективності відтворення стада, а також для запобігання порушенням обміну речовин є оцінка за 5-бальною шкалою вгодованості тварин протягом виробничого циклу. Як висока, так і занижка оцінка вгодованості негативно позначаються на здоров'ї тварини [45].

У сучасному тваринництві основним фактором підвищення продуктивності худоби є повноцінні збалансовані раціони годівлі, до складу

яких, поряд з основними елементами (енергія, протеїн, жир, вуглеводи та ін.) повинні входити й інші життєво необхідні компоненти харчування відповідно до потреби при певній продуктивності та фізіологічному стані. Відомо, що годівля сильно впливає на організм тварини як в ембріональний, так і постембріональний

періоди. В результаті неповноцінної годівлі материнського організму, плід, який не отримав достатньої кількості поживних речовин, народжується недостатньо розвиненим, ослабленим, схильним до різних захворювань. При згодовуванні неповноцінних раціонів у постембріональному розвитку уповільнюється ріст та

розвиток тварин. Надалі похибки у годівлі молодняка виражаються у зниженні продуктивності, погіршенні екстер'єрних показників, значному збільшенні витрат кормів на кінцеву продукцію, що небажано позначається на її собівартості та рентабельності галузі [46].

Успіхи останніх десятиліть у галузі генетики та селекції, за показниками світового досвіду розвитку тваринництва, досягли прогресу у підвищенні продуктивності худоби до 35%. Це доводить, що управління генетикою також надзвичайно важливий важіль в досягненні ефективності [46].

Технологія виробництва молока повинна ґрунтуватися на всіх сучасних досягненнях науково-технічного прогресу в галузі годівлі, ветеринарного забезпечення, розведення та утримання великої рогатої худоби. Фахівцями та вченими розробляються та апробуються нові технології та програми з метою зниження витрат у розрахунку на одиницю продукції, підвищення якості, рентабельності та конкурентоспроможності. Корінне вдосконалення елементів

технології виробництва молока, що формують витрати, дозволяє виробляти дешевшу продукцію та значно підвищити рентабельність виробництва [47].

Встановлено, що висока молочна продуктивність та інтенсивний обмін речовин у високопродуктивних корів вимагають нормування їх годівлі з урахуванням фізіологічного стану, періодів та навіть місяців лактації. Важливо,

що годівля високопродуктивних корів набагато відрізняється від годівлі середньо- та низькопродуктивних. Це зумовлено тим, що організм високопродуктивних тварин у процесі сухостою та лактації перебуває у більш

напруженому стані. Отже, потреба у поживних речовинах для забезпечення функціональної діяльності організму більш висока та потребує застосування високоенергетичних раціонів. В даний час досвідченим шляхом накопичено велику кількість даних про позитивний вплив високого рівня енергетичного харчування на високопродуктивні корів. Організація повноцінної високоенергетичної годівлі корів – це особлива складність, тому що виявлено, що зі збільшенням надою здатність тварин до поїдання корму не зростає, а витрата поживних речовин під впливом лактаційної діяльності, що посилюється, швидко збільшується [46].

Тваринницьке підприємство з виробництва молока включає безліч технологічних об'єктів, що виконують різні виробничі процеси і потребують автоматизації управління. Правильний вибір технологій, технічних засобів та ефективність управління виробничими процесами визначають рентабельність, собівартість, якість продукції та екологічність підприємства. Забруднення навколишнього середовища, зниження якості продукції та техніко-економічних показників виробництва відбуваються, як правило, через недотримання екологічних та технологічних вимог, недосконалість застосовуваних технологій та технічних засобів та низьку ефективність управління виробництвом.

Ефективне управління виробничою системою дозволяє отримувати достовірну інформацію про результати роботи кожного компонента та дає можливість коригувати виконання його функцій з метою гармонійної взаємодії з іншими об'єктами системи.

При виробництві молока необхідно враховувати фізіологічний стан тварин, продуктивність та якість молока кожної корови та їх зв'язок з кількістю та якістю споживаного корму, технологіями утримання та годівлі, кратністю та способами доїння, а також рядом інших факторів, що впливають на ефективність підприємства.

Особливої уваги в умовах нестабільного ринку серед сільгоспвиробників набувають реалізація сучасних підходів до менеджменту. Особливо важливо перевести існуючі молочні виробництва більш інтенсивну технологію

виробництва молока. За рахунок цього можна забезпечити конкурентоспроможність і рентабельність продукції. В умовах конкуренції на ринку збуту продукції, молочне скотарство необхідно реформувати у високорозвинену та конкурентоспроможну галузь, яка зможе забезпечити виробництво продукції, що відповідає всім сучасним вимогам якості.

Реформування молочного виробництва передбачає технічне та технологічне переозброєння галузі з максимальним підвищенням ефективності виробництва продукції[50].

Загальний рівень технологічного розвитку молочного тваринництва залежить від рівня інвестицій у виробництво. Інвестиції та інноваційні програми, спрямовані безпосередньо на забезпечення життєдіяльності тварин (годівля, вирощування ремонтного молодняку, племінна робота, ветеринарне обслуговування тощо) забезпечують зростання їх продуктивності. Інвестиції в

механізацію та автоматизацію технологічних процесів, організацію виробництва, професійну освіту сприяють зниженню витрат праці на виробництво продукції. Чим вища продуктивність тварин і нижчі прями витрати на виробництво молока, то вище рівень його технологічного розвитку[37].

Незважаючи на численні спроби, все ще не створено ефективного організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю в умовах ринку.

Значна кількість господарств, які працюють у молочному напрямку, поряд з високопродуктивними коровами утримують тварин, які мають продуктивність до трьох тисяч кілограмів молока. І частка таких корів в українських стадах суттєва. В умовах сучасної економіки доцільно утримувати високопродуктивних корів у товарних стадах із середньорічним надоєм 4500–5000 кг молока, у племінних репродукторах – 6000–8000 кг[44].

Прибутковість сучасного молочного підприємства безпосередньо з величиною надою корів. У країнах із розвиненим молочним скотарством, тваринники, використовуючи різні зоотехнічні підходи, домагаються зростання їхньої продуктивності. Однією з головних переваг високопродуктивних корів є

їхня здатність найбільш ефективно переробляти протеїн корму на білок молока, тобто конверсія корму. При високих надоях племінне господарство отримує значний прибуток від продажу племінного молодняка

В організації ефективного менеджменту в молочному скотарстві величезним досягненням є комп'ютеризація доїльного залу на молочних комплексах, що дозволяє операторам машинного доїння та фахівцям галузі володіти достовірною інформацією про кількість і, що важливо якість молока, одержуваного від кожної корови. Впровадження автоматизованого племінного обліку за допомогою комп'ютерних програм управління стадом дозволяє значно покращити якісний склад стада.

Активне використання цифрових ІТ-технологій у сільськогосподарських підприємствах забезпечує підвищення якості прийнятих рішень, своєчасне виявлення та попередження технологічних порушень, що у свою чергу підвищує ефективність роботи виробництва загалом [49]. Пряма підтримка сільськогосподарських виробників, які освоюють техніку та обладнання з високою інноваційною складовою, здатна підвищити темпи освоєння цифрових інтелектуальних технологій та забезпечує інвестиційну привабливість галузі.

Для підвищення конкурентоспроможності виробництва молока керівникам та спеціалістам молочної галузі необхідно звертати серйозну увагу на: раціональне та ефективне використання селекційних досягнень у молочному скотарстві; створення міцної кормової бази та організацію повноцінного годівлі молочної худоби; продуктивне довголіття корів за умов промислової технології; створення великих спеціалізованих господарств за промисловою технологією виробництва молока; забезпечення ветеринарного благополуччя галузі [47].

Вкрай важливо розширити тематику науково-дослідних робіт з розвитку галузі скотарства. Проведені дослідження показують, що для реалізації завдань, що стоять перед галуззю, слід підвищувати рівень організації. Тому першорядним для більшої частини виробників молока має бути створення системи ефективного менеджменту [53].

Одна з проблем, з якою стикаються вітчизняні господарства, що розробляють систему менеджменту – це необхідність перебудови різних аспектів діяльності підприємства та пов'язана з цим зміна організаційної культури, психології керівного складу (менеджерів) та виконавців. Управлінська освіта стає інструментом боротьби за ринок, вирішення геополітичних завдань. У сучасних умовах реалії такі, що навіть перевірені кадри, які мають досвід і навички, не завжди здатні досить оперативно реагувати на швидкі зміни в умовах нестабільного ринку.

Кваліфіковані кадри, що мають інноваційне мислення, володіють ринковим інструментарієм адаптаційного функціонування сіл і господарств, а також здатні до розробки та реалізації прогресивних маркетингових стратегій, що застосовують у практичній діяльності знання менеджменту, найбільш необхідні комплексам та кластерам АПК, що формуються [48].

Аналіз кадрового забезпечення галузі показав, що для вирішення існуючої проблеми необхідне створення та організація професійного підходу у забезпеченні галузі регіону кадрами молодого покоління, оскільки недостатня їхня кваліфікація у багатьох випадках є основною перешкодою переходу до технічного ладу, запровадження інновацій в АПК [54].

### **3.2. Міжнародний досвід нарощування виробництва молока сільськогосподарськими підприємствами**

На світовому ринку склалися тенденції до глобалізації виробництва та формування нових напрямів як у технологіях тваринництва, переробки, так і у методах розвитку галузі. Аналіз сучасного стану агропромислового комплексу України показав, що необхідно переглянути механізми регулювання та вжити заходів щодо підвищення економічної ефективності молочної сировини. Вона є вкрай необхідною у харчуванні людей, стратегічною значимістю для продуктової безпеки кожної країни, оскільки у цій галузі генеруються доходи, сектор характеризується високою зайнятістю – концентрацією великої кількості трудових ресурсів. В Україні є очевидна необхідність у підвищенні

продуктивності, рентабельності підприємств, зростанні оплати праці в молочній галузі та подоланні дисбалансу ринкових закупівельних цін на продукцію. Тому аналіз зарубіжного досвіду дозволить вивчити аспекти функціонування галузі інших країн, виявити сильні сторони, які б підходили для наших ринкових та економічних умов[52].

Показники продуктивності молочного сектору країн світу, такі як загальні валові надої, показники продуктивності молока на корову свідчать про особливі тенденції розвитку продуктивних країн, у зв'язку з чим було докладно розглянуто місце та роль молочного виробництва у низці цих держав. Світовий

обсяг виробництва молока у 2017 р. становив 636 млн т. Лідером є США – 14,4%. Росія знаходиться на 6 місці (вироблено 30,3/млн т) у світі за валовим надоєм молока, поступаючись США, у якій темпи зростання склали 6,9% та отримано

91,3 млн т., Індії, обсяги якої склали 60,6 млн т, та Китаю з валовим виробництвом – 35,7 млн., Наступними у рейтингу за обсягом виробництва молока розташувалися Бразилія, Німеччина, Франція, Нова Зеландія, Туреччина та Велика Британія. У більшості розвинених країн спостерігається екорочення поголів'я, наприклад, США, Австралії, Бразилії, але відзначено стрімке зростання продуктивності, що дозволяє цим країнам не тільки утримувати на

стабільному рівні валове виробництво молочної сировини, але й показувати зростання виробництва. Китай, Індія, Нова Зеландія дотримуються кількісної стратегії – у них виробництво більш екстенсивне[54].

У Китаї навпаки, держава ставить пріоритетне завдання інтенсифікації галузі, і фермерам надаються такі заходи допомоги, як цінове регулювання закупівлю, компенсації розширення стада, купівля тварин, будівництво чи модернізацію ферм. Саме тому, з десяти найбільших молочних компаній світу, п'ять походять з КНР (Таблиця 3.1.). Зростає попит на обладнання для годівлі та доїння. Невеликі ферми до 20 голів складають основну частину виробників, є в достатку також ферми і компанії з кількістю поголів'я корів понад 1000 голів, але основними постачальниками молочної сировини залишаються іноземні компанії.



Китай націлений на співпрацю, формування міждержавного партнерства, диверсифікацію виробництва[54].

Найнижча собівартість виробництва молока в Індії. Молочні ферми складаються з 1-3 корів, що є повним протиставленням ситуації в Європі, США та інших країн-лідерів з виробництва молока. Індія не має великих наукових та технологічних ресурсів, але змушує звернути увагу на наступні аспекти: є державна ініціатива в створенні та розвитку технологічних парків, інвестуванні в інформаційні та інноваційні підходи до виробництва в промисловому масштабі, застосуванні нових технологій у харчовій та молочній переробній промисловості, удосконаленні техніки, процесів експлуатації, впровадженні організаційних та управлінських процесів[54].

Таблиця 3.1

### Найбільші компанії-виробники молока в 2019 році.

Назва компанії	Кількість поголів'я корів, тис	Валовий річний надій, тис тон
Modern Dairy	134,3	1370
Almarai	105	1063
Roekview	100	1207
Huishan Dairy	100	984
Riverview	95	1202
Faria Brothers	95	1156
EkoNiva	93	925
Shengmu	72,7	841
Saikexing	69	734
Yili Youran	55	506

Джерело: побудовано автором на основі даних IFCN.

Дослідник da Rosa Righi говорить про інтернет речей, який все більше і більше присутній у сільському господарстві багатьох розвинених країн та тваринництві зокрема. Інтернет речей дозволяє «розумній» системі розуміти контекст виробництва та допомагати людям у прийнятті рішень. У цій сфері необхідно ретельно аналізувати методи управління молочним виробництвом, бо вони безпосередньо пов'язані з продуктивністю корів з точки зору кількості та якості молока, виробленого тваринами. Існують певні прегаїни в дослідженні щодо аналізу та оцінки обчислювальних моделей для автоматизації годівлі

тварин і її впливу на виробництво молока. У молочному тваринництві існують різні практики, зокрема управління годівлею і молочне управління, що здійснює моніторинг молочної продуктивності тварин. Тут наголошуємо на раціональній організації годівлі через високу вартість цього компонента виробництва. На корм тваринам припадає в середньому 40-60% від загальної вартості продукції, залежно від розміру ферми. Тому правильне управління годівлею тварин відіграє істотну роль у загальному доході виробників молока. Використання технологій може допомогти контролювати годівлю великої рогатої худоби та виробництво молока, оскільки вони вже інтегровані в багатьох інших сферах економіки.

### 3.3. Впровадження стратегії управління годівлею та кормовою базою ТОВ «ЧІМК»

У сучасних умовах виробництва, факторами уповільнення економічного розвитку виробництва є те, що використовуються у виробництві технологічні процеси не забезпечують належного мірою прискорення темпи зростання виробництва, особливо це відчувається у галузі сільського господарства. Особливе значення у розвитку технологічного процесу виробництва, зокрема сільськогосподарського виробництва, має впровадження передових інноваційних технологій. Інновації – це нові знання, особливо в умовах обмеження матеріальних та трудових ресурсів, що є фундаментальним джерелом економічного зростання виробництва. Впровадження сучасних інноваційних технологій у сільськогосподарському виробництві дозволяє організаціям економити на трудових і фінансових ресурсах, а також суттєво наростити обсяг виробництва молока завдяки раціоналізації діяльності [50].

Оскільки бізнес-процес годівлі тварин є одним з найбільш визначальних для забезпечення ефективності діяльності молочнотоварного підприємства, а вартість кормів найбільшою статтею собівартості молока, то наші пропозиції будуть спрямовані саме на нього. Ми розглянули можливість впровадження нового підходу в організації ведення тваринництва на молочнотоварній фермі товариства з обмеженою відповідальністю «Чернігівська індустріальна молочна

компанія» що знаходиться в с. Великий Зліїв, Ріпкинського району Чернігівської області. Представимо отримані результати (Таблиця 3.2) продуктивності корів і собівартості молока на молочно товарній фермі ТОВ «ЧІМК» в таблиці.

Таблиця 3.2

### Середньорічний надій та собівартість молока в ТОВ «ЧІМК».

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік
ВРХ, всього	1057	1046	1046
Корів, голів	564	547	551
Середньорічний надій, кг	6955	7155	7330
Собівартість тони молока, грн	5870	6021	6073

Джерело: розраховано на основі [21; 22].

В дослідженні ми проаналізували та оцінили інвестиційну привабливість та економічну доцільність впровадження програмного-технічного забезпечення з управління годівлі на молочно товарній фермі. Система «Profeed» це IT рішення, яке дозволяє оптимізувати використання кормів та управляти годівлею на фермах. Вихідні дані цього проекту зазначені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

### Вихідні дані інвестиційного проекту «Модуль управління годівлею».

№ п/п	Показник	Значення
1	Статутний капітал підрозділу, тис грн	12739
2	Чисельність персоналу, чол.	27
3	Загальна вартість проекту, тис грн	100
4	Термін окупності, місяців	2,5
5	Рентабельність, %	14

Джерело: побудовано автором за даними [21; 22].

За словами експерта з програмних продуктів для молочного скотарства:

«Profeed дає рішення, що дозволяє запобігти проблемі нерационального використання кормів. Сервіс легко налагоджує правильне розвантаження та завантаження кормів та рациональне змішування. 60-70% витрат молочних ферм становлять витрати на корми. Тому чим гірша ситуація з годівлею, тим помітнішими будуть результати від впровадження системи. З практики застосування «Profeed» були випадки, коли система дозволила за два тижні підвищити середні надої молока на 2 літри. Також у портфелі розробника програмного забезпечення є кейс підприємства, що мало 4 молочні ферми. Вони

мали досить посередні показники, але після впровадження системи Profeed стали лідерами регіону»[51]. Ця версія програмного забезпечення дозволяє вести сільськогосподарським організаціям точний моніторинг та контроль витрат на корми, коригувати раціон годівлі, керувати занасами, економити компоненти корму та збирати всі дані про кожну годівлю, генерувати докладні звіти.

З метою оцінки інвестиційної привабливості, у дослідженні було проведено імітаційну модель оцінки ризику інвестиційного проекту (табл. 3.4 та табл. 3.5.). Це один з складових методів комплексного інвестиційного дослідження проектів. Сутність імітаційного моделювання в оцінці ризику полягає в коригуванні грошового потоку проекту та вказаному нижче розрахунку NPV для всіх можливих його сценаріїв[51]

Таблиця 3.4

**Числові характеристики інвестиційного проекту «Модуль управління годівлею».**

Показник	Чиста теперішня вартість (NPV), тис грн	Оцінка ймовірності
Песимістичний	30705	0,1
Поміrkований	32156	0,7
Оптимістичний	39758	0,2

Джерело: розраховано автором [21; 22; 50].

Під час порівняння двох проектів, проект з більш чутливою NPV розглядається як більш ризикований, тому що незначні зміни вхідної змінної викликають великий розкид значень NPV навколо очікуваного, тобто більшу невизначеність, а отже, і більший ризик[51].

Таблиця 3.5

**Розрахунок ефективності інвестиційного проекту «Модуль управління годівлею».**

№ п/п	Показник	Значення
1	Чиста теперішня вартість (NPV), тис грн	32156
3	Індекс прибутковості	2,07
4	Внутрішня норма прибутковості (IRR), %	16%

Джерело: побудовано автором за даними [21; 22; 50].

Завдяки впровадженню програмного забезпечення для управління годівлею тварин «Profeed» у виробництві молока аналізованої організації очікується підвищити молочну продуктивність та знизити витрати на корми. окупність програми за розрахунками становить 2,5 міс. З чого зроблено висновок, що у виробництві молока ефективність використовуваних у створенні сучасних інноваційних технологій є очевидною. Їх використання дозволяє не лише значно знизити витрати на виробництво молока, а й покращити фінансові результати господарювання.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## ВИСНОВКИ

Оцінка економічної ефективності підприємств молочної галузі сьогодні актуальна як ніколи. Кожного року ситуація на ринку мочока стає все більш загрозовою для галузі в цілому.

На основі виконаної роботи можна зробити такі висновки:

1. Попри деякі відмінності у трактуваннях поняття економічної ефективності діяльності підприємства різними дослідниками, загалом можна дати таке визначення. Економічна ефективність – це співвідношення між результатом господарської діяльності та витратами ресурсів для його отримання.

2. Окрім класичних показників рентабельності, для оцінки економічної ефективності застосовують також багато інших показників. Найважливіші серед них: норма прибутку, продуктивність праці, фондомісткість та фондovіддача, матеріаломісткість та матеріалovіддача, ресурсомісткість та ресурсovіддача, а також коефіцієнт оборотності активів. Конкретно в молочному скотарстві ефективність можна визначити натуральними показниками молочної та племінної продуктивності.

3. До основних факторів, що мають сильний вплив на ефективність господарювання виробників молока належать: середня молочна продуктивність корів, реалізаційна ціна молока, рівень собівартості молока, ступінь спеціалізації та концентрації підприємства, матеріально-технічне забезпечення та раціональне управління підприємством. Жоден з факторів окремо не здатен забезпечити прибутковість та успішність господарювання. Тільки за системного і комплексного підходу до операційної діяльності виробник молока може бути ефективним.

4. Досліджувана компанія є одним з найбільших аграрних холдингів України за розміром земельного банку. Група компаній «ІМК» має яскраво виражену організаційну структуру горизонтально інтегрованої компанії. За теорією Іцхака Адізеса холдинг знаходиться на етапі життєвого циклу «розквіт», що підтверджується фінансовими результатами, стилем адміністрування діяльності, особливостями стратегії та корпоративної політики.

5. Основними результатами операційної діяльності аграрного холдингу «ІМК» є: 1) За розміром земельного банку холдинг з 2013 року входить в ТОП-10 аграрних компаній України; 2) земельний банк складає 123 тис. га землі у трьох областях України; 3) потужності зі зберігання зернових та олійних культур складають 554 тис. тон., що повністю задовольняє потреби компанії в доробці та зберіганні продукції 4) в 2020 році агрохолдинг отримав 31,7 млн доларів чистого прибутку; 5) В структуру агрохолдинга входить 5 сільськогосподарських підприємств та чотири зернових елеватори.

6. Молочний напрям компанії представлений молочнотоварною фермою, яка є структурним підрозділом дочірнього підприємства ТОВ «Чернігівська індустріальна молочна компанія». Виробництво молока в «ІМК» супроводжується такими показниками за 2020 рік: повна собівартість тони молока – 6073 грн, середня продуктивність корів – 7330 кг молока за рік, загальне річне виробництво – 3752 тони молока, рентабельність молока – 3%. За два досліджуваних роки спостерігається тенденція до покращення економічної ефективності та фінансових показників тваринницького підрозділу.

7. Описані шляхи вдосконалення виробництва молока для підприємств України. Одним з ключових факторів для вдосконалення виробництва є покращення годівлі продуктивного стада. Для отримання високої молочної продуктивності корів потрібно розробляти науково-обґрунтовані повноцінні раціони та забезпечувати підприємство високоякісними кормами. Проведення якісної генетичної та селекційної роботи зі стадом продуктивних тварин дозволяє суттєво підвищити молочність корів, забезпечити господарство якісним ремонтним молодняком та гарантувати здорову популяційну динаміку тварин. Забезпечення господарства сучасним обладнанням та інноваційними технологіями дозволяє максимально автоматизувати та механізувати виробничий процес, що сприятливо позначається на комфорті тварин, продуктивності праці та оптимізації виробничих витрат.

8. На міжнародній арені ринку молока спостерігається тренд до скорочення поголів'я ВРХ, проте за рахунок перманентного зростання середньої

продуктивності корів у розвинених країнах, загальне виробництво сировини все ще зростає. В ряді країн Азії та Америки активно застосовують політику державного регулювання молочного сектору. Найбільшими гравцями молочного ринку є такі країни як США, Китай, Індія та Бразилія. Найвищі показники середньої продуктивності корів демонструють Ізраїль, США, Данія, Нідерланди та Німеччина. Лідером за кількістю найбільших молочних компаній світу є КНР з п'ятьма компаніями з поголів'ям корів понад 50 тис голів.

9. Проведена оцінка інвестиційної привабливості спеціалізованого професійного програмного забезпечення для контролю та управління годівлею на фермі. Окупність інвестиції складає 2,5 місяців. Від впровадження очікується підвищити молочну продуктивність корів за рахунок покращення якості годівлі та зменшити до мінімуму нераціональне використання кормів.

Отже, оцінка економічної ефективності – важливий інструмент для дослідження фінансово-економічного стану, конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та забезпечення раціонального управління сільськогосподарського підприємства, яке займається виробництвом молочної сировини.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Череп А. В., Стрілець Є. М. Ефективність як економічна категорія. *Ефективна економіка*. 2013. №1. С. 1-4.

2. Болтянська Н. І. Теоритична оцінка економічної ефективності виробництва молока. Матеріали 2-ї наук.-техн. конф. «Технічний прогрес у тваринництві та кормовиробництві». 2013. С. 7-10.

3. Коваль Н. В. Норма прибутку як чинник інвестиційної привабливості сільськогосподарського виробництва. 2018. С. 35-37.

4. Дармаєв Г. В. Основы экономической эффективности сельского хозяйственного производства. *Вестник Красноярского государственного аграрного университета*. 2011. №4. С. 12-17.

5. Ціхановська В. М., Попова О. О. Ефективність виробництва молочної продукції в Україні. *ВННІЕ ТНЕУ*. 2018. С. 72-73.

6. Васильченко О. М. Економічна ефективність виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах. *Економічний аналіз: зб. наук. праць ТНЕУ*. Том 28. № 2. 2018. С. 110-118.

7. Степасюк Л. М. Ефективність виробництва молока в спеціалізованих молочних підприємствах. *Біоекономіка та аграрний бізнес*. 2019. №10.1. С. 120-127.

8. Сиротюк Г. Підвищення ефективності молочного скотарства. *Вісник Львівського національного аграрного університету: економіка АПК*. 2020. №27. С. 126-131.

9. Христенко Г., Грибовський О. Фактори ефективного функціонування молочних господарств. *Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення: матер. міжнар. наук.-практ. конф.*, К. 2020. С. 118-120.

10. Шуст О. А., Варченко О. М., Паска І. М., Ткаченко К. В., Свиноус І. В. Обґрунтування стратегії інноваційно-орієнтованого розвитку сільськогосподарських підприємств з виробництва молока. *Економіка та держава*. 2021. №3. С. 23-27.

11. Петрова Н.О., Петрова Н.А. Стратегія диверсифікації

сільськогосподарського виробництва, як шлях формування конкурентоспроможності підприємств АПК. *Вісник СНАУ. Економіка та менеджмент*. 2009. №4. С. 129-134.

12. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2010. №1(3). С. 245-252.

13. Багалай Ю. М. Поняття процесного підходу до діяльності організації. URL: [http://www.rusnauka.com/34\\_NIEK\\_2010/Economics/75140.doc.htm](http://www.rusnauka.com/34_NIEK_2010/Economics/75140.doc.htm).

14. Про холдингові компанії в Україні: Закон України від 15.03.2006 р. №3528-IV// Відомості Верховної Ради України. 2006. №34. С. 291.

15. Черевко Г. Агрохолдинги як нові організаційні форми крупного сільськогосподарського господарювання в агробізнесі України. *Аграрна економіка* 1.5. 2012. №1-2. С. 36-42.

16. Балбазан В. С. Особливості концепцій життєвого циклу організацій. *Управління розвитком*. 2014. №1. С. 83-86.

17. Адзед І. К. Управління життєвим циклом корпорацій. 2018. 496 с.

18. Пермінова С. О., Романко Є. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю як фактор успіху сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2016. №2 (29). С. 70-74.

19. Горбаль Н. І., Шандрівська О. Є. Фактори впливу на міжнародну конкурентоспроможність підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2003. №494. С. 183-190.

20. Аналіз конкурентів. Модель 5 сил конкуренції М. Портера. URL: <https://vidr14niki.com/12980108/marketinganaliz-konkurentiv>.

21. Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2019 року. ІМК: веб-сайт. URL: <https://imcagro.com.ua/ua/dlya-investorov/zvitnist-pidpriemstv-v-ukraini/tov-chernihivska-industrialna-molochna-kompania>

22. Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року. ІМК: веб-сайт. URL: <https://imcagro.com.ua/ua/dlya-investorov/zvitnist-pidpriemstv-v-ukraini/tov-chernihivska-industrialna-molochna-kompania>

23. Худа О. С. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *PhD Thesis*. 2020. 84 с.

24. Терен Г. М. Система показників аналізу ліквідності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. №8. С. 36-41.

25. Соловей Н.В., Гудима В.Ю. Аналіз ділової активності підприємства як основа підвищення ефективності його діяльності. *Молодий вчений*. 2019. №1(65). С. 247-249.

26. Вовк О. М., Ковальчук А. М., Комісаренко Я. І., Джулай А. В. Прибуток та рентабельність як детермінанти розвитку підприємства. *Modern Economics*. 2020. №21(2020), С. 37-44.

27. Бержанір І. А., Гвоздей Н. М., Улянич Ю. В. Рентабельність як основний показник оцінки діяльності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 1 (2). С. 58-62.

28. Бунда О.М., Перова О.М. Методичні аспекти аналізу фінансового стану підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2015. №2 (85). С. 99-107.

29. Кудлай В. Г. Економічна ефективність виробництва молока: аналіз та вектори розвитку. *Економічні науки*. 2021. С. 121-125.

30. Молочна галузь України та її майбутнє через 10 років: проблеми, національна програма розвитку та державна підтримка. URL: <https://agropolit.com/blog/412-molochna-galuz-ukrayni-ta-yi-maybutnye-cherez-10-rokiv-problemi-natsionalna-programa-rozvitku-ta-derjavna-pidtrimka>

31. ІМК: веб-сайт URL: <https://imcagro.com.ua/ua/>

32. Financial reports. ІМК. URL: <https://imcagro.com.ua/ua/dlya-investorov/financial-reports>

33. Corporate social responsibility report. ІМК. URL: <https://imcagro.com.ua/ua/dlya-investorov/corporate-social-responsibility-report-2>

34. Звіт про управління за 2020 рік. ІМК. URL: <https://imcagro.com.ua/ua/dlya-investorov/zvitnist-pidpriviemstv-y-ukrayini-tov-chernivska-industrialna-molochna-kompania>

35. Аверчева Н. Економічний аналіз рентабельності молока. *Агросвіт*. 2021. №7-8. С. 109-120.

36. Батракова Т. І. Сутність поняття «економічна ефективність» діяльності підприємства в ринкових умовах. *Економіка, організація і управління підприємством*. 2015. №1 (69). С. 172-178.

37. Fedulova I., Voronkova O. Y., Zhuravlev P., Gerasimova E., Glyzina M., Alekhina N. A. Labor productivity and its role in the sustainable development of economy: on the example of a region. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2019. №7 (2). С. 1059-1073.

38. Vasiliki Fouka, Alain Schlaepfer. Agricultural Labor Intensity and the Origins of Work Ethics. *European Economic Association and Econometric Society 2014 Parallel Meetings*. 2014. P. 25-29.

39. Якименко-Терещенко Н. В. та ін. Економіка підприємства: підручник. Харків. торг.-екон. і-нт, КНТЕУ. Харків : Вид-во Іванченко І. С. 2018. 451 с.

40. Протасов В. В. Економічна оцінка загальних показників ефективності використання основних фондів. *Облік, аналіз і контроль в стратегії розвитку економіки України: VI Міжнародна науково-практична конференція молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів*. Луцьк. 2020. С. 348-351.

41. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. Посібник. 3-тє вид., випр. і доп. Київ : Знання, 2007. 668 с.

42. Глицианко І., Спільник І. В. Аналітичне забезпечення управління прибутковістю підприємства. *Вектори розвитку науки і бізнесу в глобальному середовищі: тренди та перспективи*. Національна науково-практична конференція. 2019. С. 292-294.

43. Михальська О. Л. Особливості використання методу маржинального аналізу «Cost-Volume-Profit» на олійно-жирових підприємствах. *Фінанси, облік і аудит: зб. наук. пр.: МОН України, ДВНЗ КНЕУ ім. Вадима Гетьмана*. Київ : КНЕУ, 2014. Вип. 1. С. 260-269.

44. Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ7\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ7_u.htm)

45. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL:

<https://minagro.gov.ua/ua/napravmki/tvarinnictvo/analiz-ta-monitoring-stanu-galuzei-tvarinnictva>

46. Асоціація виробників молока. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/pidsumki-roboti-molocnoi-galuzi-ukraini-promislove-virobnictvo-narosue-obemi>

47. Червінська С.Л. Особливості визначення фінансових результатів діяльності аграрних підприємств. *Облік і фінанси АПК*. 2015. № 6. С. 07–110.

48. Мошкина, С. В. Особенности современной системы кормления молочного скота. *Молодежь и наука XXI века: материалы Международной научно-практической конференции молодых ученых*. 20-21 сентября 2017 г. Ульяновск, 2017. Том 2. С. 240-244.

49. Ларкин Д.К., Скоркин В.К., Аксенова В.П. Применение информационных технологий в молочном животноводстве. *Техника и технологии в животноводстве*. 2020. №1. С. 63-69.

50. Чепелюк Г.М. Методи оцінки інвестиційного проекту, які використовуються при банківському інвестиційному кредитуванні. *Ефективна економіка*. 2017. №10. С. 63-68.

51. Aggeek. URL: <https://aggeek.net/ru-blog/sistema-upravlinnya-protsesom-gidivli-proceed--vazhlyvi-krok-do-rozumnoi-fermi>

52. МОРОЗОВА, Л. А. Использование информационных технологий и систем в сельском хозяйстве. *Математические методы и информационные технологии управления в науке, образовании и правоохранительной сфере*. 2017. С. 277-281.

53. Истомина, Л. А. Передовой опыт ведения животноводства в Удмуртской Республике с применением современных инновационных технологий в производстве молока. *Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право»*. 2019. №29(4). С. 123-131.

54. Кононенко С.И., Юрина Н.А., Юрин Д.А. Инновации в кормлении крупного рогатого скота. *Известия Горьковского государственного аграрного университета*. 2016. № 4. С. 73–77

55. Ільчук М. М., Коновал І. А., Євтушенко В. Д. Управління конкурентоспроможністю продукції скотарства сільськогосподарських підприємств України. *Економіка АПК*. 2018. № 7. С. 83-92.

56. Ільчук М. М., Коновал І. А. Підвищення конкурентоспроможності продукції скотарства в Україні. *Економіка АПК*. 2016. № 5. С. 51-59.

57. Галушко В. П., Ковтун О. А., Остапчук А. Д. Методологічні підходи до визначення ефективності залучення інвестицій в агроформуваннях. *Економіка АПК*. 2013. №4. С.56-59.

58. Божидарнік Т.В. Розвиток молока продуктового під комплексу АПК в умовах глобалізації: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: монографія. Луцьк: РВВ Луцького НТУ. 2011. 412 с.

59. Економіка виробництва молока і молочної продукції в Україні: монографія / за ред. П.Т. Саблука, В.І. Бойка. Київ: ННЦ ІАЕ, 2005. 340 с.

60. Петриченко О.А. Аналіз тенденцій розвитку галузі молочного скотарства в ланці молокопродуктового ланцюга. *Економіка АПК*. 2018. №5. С. 33-40.

61. Пархомець М.К., Уніят Л.М. Управління виробництвом молока на інноваційній основі як напрям розвитку конкурентоспроможного молочного скотарства у сільськогосподарських підприємства. *Інноваційна економіка*. 2018. №5-6. С. 18-25.

62. Коломієць О.П. Теоретичні аспекти удосконалення системи управління виробництвом та переробкою молока. *Приазовський економічний вісник*. 2017. №5(05). С. 62-66.

63. Richard F. Nehring, Jeffrey Gillespie, Catherine Greene and Jonathan Law. The Economics and Productivity of Organic versus Conventional U.S. Dairy Farms. *Journal of Agricultural and Applied Economics*. 2021. №53.1. P. 134-152.

64. MARK TREURNIET. The potency of quality incentives: evidence from the Indonesian dairy value chain. *American Journal of Agricultural Economics*. 2021. P. 1661-1677.

65. Caetano Luiz Beber, Sebastian Lakner and Ioannis Skevas. Organizational

forms and technical efficiency of the dairy processing industry in Southern Brazil. *Agricultural and Food Economics*. 2021. №9.1/P/ 1-22

66. Tristan Skolrud. Farm-level determinants of product conversion: Organic milk production. *Can J Agr Econ*. 2019. №67.3. P. 1–21.

67. Ільченко Т.В. Роль SWOT-аналізу в обґрунтуванні перспектив розвитку аграрного підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. С. 1-12.

68. Сільське господарство України. Статистичний збірник. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/09/zb\\_sg\\_20.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/09/zb_sg_20.pdf)

69. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. №12. С. 42-50

70. Войтюк Д.С., Шейко Ю.О. Фактори впливу на рентабельність підприємства в сучасних умовах господарювання. Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Детермінанти та імперативи розвитку фінансової архітектури України», 2021. С. 135-137.

71. Natalia V. Bannikova, Tatyana N. Kostyuchenko, Natalia N. Telnova, Svetlana S. Vaytsekhovskaya. Evaluation of the perspective of the dairy business development based on quality management. *International Journal for Quality Research*. 2019. №13(5). P. 625–640.

72. Aman, Mochamad Wildan Jadhiko, Pradipta Ayu Hersita and Ron Yulianto. Internal Resources of Dairy Cattle Farming Business and Their Effects on Institutional Performance and Business Development. *Animal Production*. 2019. №21(3). P. 157-166

73. Piotr Bórawski, Adam Pawlewicz, Andrzej Parzonko, Jayson, K. Harper, Lisa Holden. Factors Shaping Cow's Milk Production in the EU. *Sustainability*. 2020. №12(1). 420.

74. Marie Janecká, Jaroslav Homolka, Pavla Hošková, Jiří Mach, Marek Dvořák. Evaluation of Economic Efficiency of Selected Branch in Animal Production in EU&CR. *Agris-on-line Papers in Economics and Informatics*. 2019. №1. P.15-30.