

11. Корчинська О. Формування державної підтримки розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму / О. Корчинська // *Аграрна економіка*. – 2016. – Т. 9, № 1–2. – С. 27–32.
12. Корчинський І. Архітектура інфраструктури аграрної сфери України / І. Корчинський // *Аграрна економіка*. – 2014. – Т. 7, № 1–2. – С. 96–101.
13. Макаренко П. М. Моделі аграрної економіки / П. М. Макаренко. – К. : ННЦ ІАЕ, 2005. – 682 с.
14. Мамчур В. А. Інституціональний капітал як конструктор розвитку аграрного ринку / В. А. Мамчур // *Економіка АПК*. – 2016. – № 5. – С. 93–105.
15. Маренич Т. Г. Фермерство в Україні та перспективи його функціонування / Т. Г. Маренич, Д. В. Борисовський // *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. – 2015. – Вип. 161. – С. 37–50.
16. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт. – М. : Фонд экономической книги «Начала», 1997. – 197 с.
17. Сільське господарство України за 2015 рік : стат. зб. / за ред. О. М. Прокопенка. – К. : Державна служба статистики України, 2016. – 360 с.



JEL M 110

УДК 338.26:336.3

## **УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В МЕХАНІЗМАХ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОЛОЧНОГО СКОТАРСТВА**

*А. Желєзняк, к. е. н., доцент*

*Львівський національний аграрний університет*

© А. Желєзняк, 2017

---

**Желєзняк А. Управління витратами в механізмах підвищення ефективності молочного скотарства**  
*Висвітлено результати дослідження перспектив управління витратами молочного скотарства.*

*Розглянуто основні проблеми виробників молока на вітчизняному ринку. Проаналізовано основні види витрат, пов'язаних із реалізацією виробничих процесів у сільському господарстві. Узагальнено основні дослідження управління витратами в молочному скотарстві, спрямовані на підвищення ефективності виробництва. Запропоновано основні механізми досягнення балансу між соціальними, екологічними затратами за економічно вигідної господарської діяльності в молочному скотарстві.*

*Наукова новизна дослідження полягає в тому, що набули подальшого розвитку наукові підходи до питань ефективного управління витратами виробників молока на основі сталого розвитку.*

*Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що їх реалізація дасть змогу виробникам отримати додатковий дохід з використання наявних ресурсів через поетапне впровадження концепції управління витратами в системі управління підприємством.*

**Ключові слова:** *ресурси, витрати, сільське господарство, виробництво молока, управління.*

**Zhelyeznyak A. Management costs as a part of the mechanism increase efficiency of dairy farm**

*The results of the research of costs management perspectives of dairy farm in agriculture are presented in the scientific article.*

*The main problems of milk producers in the domestic market are considered. The main types of costs related to the realization of production processes in agriculture are analyzed. The concept of saving resources in agriculture is distinguished. Basic researches of the sustainable development of agriculture, aimed to improve the efficiency of enterprises' costs management are generalized. Basic mechanisms for achieving a balance between social, environmental expenses with cost-effective activity of dairy farm are proposed.*

*The scientific novelty of the research resides in the fact that approaches to the questions of the costs effective management of dairy farm on the base of sustainable development received further development.*

*The practical significance of the results resides in the fact that their realization will allow dairy farm to earn additional income from the use of available resources through phased implementation of costs effective management concept in the enterprise's management system.*

**Key words:** *resources, costs, agriculture, dairy farm, management.*

---

*Железняк А. Управление издержками в механизмах повышения эффективности молочного скотоводства*

*Представлены результаты исследования перспектив управления расходами в молочном скотоводстве. Рассмотрены основные проблемы производителей молока. Проанализированы основные виды расходов, связанных с реализацией производственных процессов в сельском хозяйстве. Обобщены основные исследования управления расходами в молочном скотоводстве, направленные на повышение эффективности производства. Предложены основные механизмы достижения баланса между социальными, экологическими затратами при экономически выгодной хозяйственной деятельности в молочном скотоводстве. Научная новизна исследования заключается в том, что получили дальнейшее развитие научные подходы к вопросам эффективного управления затратами производителей молока.*

*Практическое значение полученных результатов состоит в том, что их реализация позволит производителям получить дополнительный доход с использования имеющихся ресурсов путем поэтапного внедрения концепции управления расходами в системе управления предприятием.*

*Ключевые слова:* ресурсы, расходы, сельское хозяйство, производство молока, управление.

---

**Постановка проблеми.** Молочне скотарство України відіграє значну роль у формуванні її продовольчої безпеки. Водночас посилення вимог до безпеки продуктів харчування, цінова політика в галузі, підвищення витрат на виробництво продукції призводять до зростання собівартості виробництва молока та зниження рівня рентабельності.

В умовах високих темпів інфляції, зростання вартості енергоносіїв, витрат на оплату праці виникає необхідність дослідити основні механізми управління витратами в молочному скотарстві сільськогосподарських підприємств, які спрямовуватимуться не лише на підвищення його ефективності, а й сприятимуть конкурентоспроможності молочної продукції. За обмежених ресурсів керівники сільськогосподарських підприємств можуть бути зацікавлені в зменшенні витрат на пально-мастильні матеріали, добрива, комбікорми тощо, що негативно позначатиметься на продуктивності в аграрній сфері.

Актуальність дослідження проблеми управління витратами в молочному скотарстві зумовлена необхідністю наукового обґрунтування заходів з підвищення ефективності виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах. Це допоможе дати відповідь на запитання, чи зазнає позитивних змін господарська діяльність аграрних підприємств, що займаються молочним скотарством на основі ефективного управління витратами в умовах інфляційних процесів на внутрішньому ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми організаційно-економічної ефективності молочного скотарства в сільськогосподарських підприємствах досліджували, зокрема, В. Андрійчук, А. Байдюк, Ю. Білик, С. Васильчак, Ю. Губені, Т. Дудар, А. За-

ячківський, М. Заходим, В. Микитюк, О. Місінкевич, М. Ільчук, В. Радько, М. Пархомець, П. Саблук, Г. Черевко, О. Шпичак, К. Юрченко, І. Яців та ін.

У своїх дослідженнях М. Заходим, як і більшість науковців, звертає увагу на формування економічної ефективності розвитку молочного скотарства сільськогосподарських підприємств під впливом низьких закупівельних цін та собівартості молочної сировини, зниження якої можна досягти, на думку науковця, за рахунок підвищення продуктивності худоби та поліпшення якості кормів.

На необхідності впровадження в галузі інноваційних технологій, які орієнтуватимуться на раціональне використання ресурсів у молочному скотарстві, в тому числі біологічного потенціалу тварин, наголошує О. Місінкевич.

Водночас автори недостатньо уваги приділяють питанню впливу режиму економії, який часто впроваджують українські виробники в умовах обмежених ресурсів, та формування механізму управління витратами у молочному скотарстві на організаційно-економічну ефективність виробництва молока.

**Постановка завдання.** Нашим завданням було дослідження перспектив формування якісного управління витратами в механізмах підвищення ефективності молочного скотарства, а також верифікація робочої гіпотези, суть якої полягає в тому, що впровадження системи управління витратами для сільськогосподарських підприємств може ефективніше позначитися на господарській діяльності виробників, ніж використання ними необґрунтованих режимів економії та заощаджень.

*Методика дослідження та матеріали.* Під час дослідження використовували зага-

льні й спеціальні наукові методи, які ґрунтуються на об'єктивних законах економіки: метод теоретичного узагальнення та аналізу і синтезу – для вивчення теоретичних аспектів управління витратами виробників молока; різноманітні прийоми економіко-статистичного методу – для аналізу досліджуваних явищ; монографічний метод – для обґрунтування скорочення витрат молочного скотарства на основі сталого розвитку в сільському господарстві; абстрактно-логічний метод – для узагальнення результатів досліджень, формулювання висновків і пропозицій.

**Виклад основного матеріалу.** Молочне скотарство в Україні є однією з небагатьох галузей сільського господарства, виробники якої одночасно зіштовхуються з постійним попитом на молоко з боку молокопереробних підприємств і населення, що виступає кінцевим споживачем, і незбалансованою ціновою політикою на тлі постійно зростаючих витрат на виробництво молока, що негативно впливає на економічну ефективність галузі. При цьому складно стверджувати, що вітчизняні виробники молока пройшли модернізацію та реструктуризацію виробництва на відміну від сусідньої Польщі, де молочне скотарство розвивається інтенсивно. Так, за даними науковців Інституту сільського господарства і продовольства Республіки Польща, у 1990–2015 рр. польські ферми, що спеціалізуються на виробництві незбираного молока, зазнали процесів глибокої реструктуризації і модернізації, які можна розділити на три етапи:

1) 1990–1995 рр. – процес коригування до умов ринкової економіки;

2) 1995–2003 рр. – процеси адаптації до інтеграції з Європейським Союзом і умов лібералізації світової торгівлі сільськогосподарської продукції;

3) починаючи з 2004 р. і дотепер – процеси адаптації до умов, що змінюються на ринку через членство в Європейському Союзі та під впливом змін у загальній сільськогосподарській політиці і конкуренції в Європейському Союзі і глобальних ринках [11, с. 22].

У сільському господарстві України ці етапи є ще розмитішими і менш структурованими, що зумовлено домінуванням підходів до вирішення проблематики підвищення ефективності молочного скотарства, що базувалися на вирішенні поточних проблем галузі під час переходу до ринкової економіки в пострадянський період, формуванні цінової політики

на молоко до економічної кризи 2008 р., виділенні ролі на ринку незбираного молока господарств населення та потужних агропромислових об'єднань, взаємодії господарств, що спеціалізуються на молочному скотарстві, з молокопереробними підприємствами, вирішенні проблемних питань забезпечення якості молока під час його заготівлі та переробки.

Науковець М. Бабенко сьогодні виділяє такі основні загрози розвитку молочного скотарства та формуванню ринку молока в Україні:

1. Зниження поголів'я корів та збільшення збитків сільськогосподарських підприємств, переважно невеликих господарств;

2. Погіршення купівельної спроможності українського населення у 2014–2016 рр., що вплинуло на формування споживчого кошика українців і проявилось в заміні якіснішої молочної продукції дешевшою;

3. Погіршення у 2017 році ситуації із захворюванням великої рогатої худоби в сільськогосподарських підприємствах;

4. Збільшення втрат сільськогосподарських підприємств у результаті використання у молочному скотарстві фальсифікованих комбікормів та ліків для тварин, частка яких на внутрішньому ринку зростає;

5. Загроза припинення експорту молочної продукції, у тому числі кормів і зернових, спричинена неконтрольованим поширенням АЧС, появою пташиного грипу і ризиків виникнення нодулярного дерматиту великої рогатої худоби;

6. Поява нових податкових правил для сільськогосподарських підприємств у 2017 році. Зокрема перехід тваринництва на загальну систему оподаткування з 1 січня 2017 р. та зобов'язання зі сплати податку на додану вартість у повному обсязі несуть ризики можливого скорочення поголів'я в найближчій перспективі [4].

Незважаючи на значну кількість наукових публікацій [6; 8–10], що висвітлювали проблематику розвитку та економічної ефективності молочного скотарства, на наш погляд, сьогодні ці питання залишаються невирішеними. Однією з причин є відсутність належного механізму управління витратами в молочній галузі, який сприяв би формуванню раціональнішого підходу до адаптації виробників у нових умовах господарювання, пов'язаних із втратою Україною у 2014 р. одних товарних ринків та виходом на інші.

Фактично Україна майже на 10 років відстала від сусідньої Польщі в процесах адаптації галузі до умов та конкурентного середовища ринку молока на глобальному рівні, що призвело до відставання на шляху реструктуризації та модернізації галузі відповідно до міжнародних стандартів. Важливу роль у цьому відіграла відсутність належної підтримки з боку держави, як це є, наприклад, у країнах Європейського Союзу.

У молочному скотарстві витрати класифікують на прямі (поточні) та непрямі (накладні), найвагомішими з-поміж яких є витрати на корми, що нерідко можуть становити 60–70% у структурі прямих витрат на виробництво молока [2]. Тому з метою зниження собівартості молока та підвищення ефективності молочного скотарства в короткостроковій перспективі чимало власників сільськогосподарських підприємств знижують якість корму, не дотримуються оптимального кормового раціону з врахуванням статеві-вікових груп тварин, періоду лактації, шукають механізми економії на підстилці, ремонті й модернізації приміщень.

На нашу думку, слід розрізнити негативний ефект економії під впливом зовнішніх чинників (відсутність належних коштів, низький рівень кваліфікації керівного складу, неможливість забезпечити оптимальну структуру виробництва тощо) і позитивний ефект, зумовлений зміною принципів управління і впровадженням ефективною системи контролю над витратами. Адже, як ствер-

джує В. Костенко, «...дехто намагається економити на інших (особливо ветеринарних) витратах, котрі мають безпосередній вплив на продуктивність і відтворну здатність корови, але наслідки цього бувають досить драматичними» [5].

Водночас все більше експертів з практичних питань розвитку молочного скотарства акцентують увагу на економії, пропонуючи як альтернативу здешевленню вартості годівлі комплексний підхід до трьох складових якісного раціону корів: якісні інгредієнти, збалансований раціон, професіональний підхід.

На думку директора ТОВ «СП Агроін-Маш» О. Горіна, професіональний підхід є чи не найматеріальнішим на шляху оптимізації кормового раціону і годівлі в молочному скотарстві, оскільки поєднує два важливі аспекти: людський і технологічний [1].

Взявши за основу дослідження С. Плотницької з питань раціонального використання внутрішніх ресурсів сільськогосподарських підприємств, виділимо основні тенденції скорочення витрат та економнішого використання внутрішніх ресурсів у галузі, які можуть сприяти підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень у молочному скотарстві (табл. 1).

Впровадження системи контролю за витратами в молочному скотарстві, що базується на професійному підході, може позитивним чином вплинути не лише на ефективність виробництва молока, а й суттєво підвищити його якість.

*Таблиця 1*

**Сучасні тенденції скорочення витрат та економнішого використання внутрішніх ресурсів у молочному скотарстві**

<i>Зовнішні</i>	<i>Внутрішні</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зменшення витрат за консолідації виробників молока, розвиток партнерства та професійних об'єднань.</li> <li>2. Розвиток консалтингу та інших послуг, що сприятиме зменшенню витрат сільськогосподарських підприємств у результаті здійснення непрофесійної діяльності.</li> <li>3. Розвиток інформаційної складової та доступ до законодавчої бази у сфері молочного скотарства та ринку молока інших країн</li> <li>4. Наявність оперативної інформації про зміни у структурі суспільного виробництва.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зміна принципів управління підприємством, впровадження системи контролю за витратами та запасами.</li> <li>2. Впровадження системи контролю за якістю виробництва молока.</li> <li>3. Розвиток систем залучення та стимулювання персоналу з використання ресурсів та скорочення витрат.</li> <li>4. Організаційно-економічне вдосконалення виробничих процесів у молочному скотарстві.</li> <li>5. Впровадження інновацій та ресурсоощадних технологій в молочному скотарстві.</li> <li>6. Використання спеціалізованого програмного забезпечення в автоматизації процесів управління молочною фермою.</li> </ol>

*Джерело: адаптовано на основі [7].*

Питанню підвищення якості молока останніми роками приділяють чимало уваги, однак фактичні дані підприємств, що спеціалізуються на молочному скотарстві, свідчать про незадовільний стан якісних характеристик молока (у структурі виробництва у 2016 р. лише 6% припадало на молоко «екстра» гатунку, 23% – молоко вищого гатунку).

Сьогодні в Україні виробництво молока «екстра» гатунку зосереджене в таких областях, як Київська, Чернігівська, Черкаська [3], причому у виробництві високоякісного молока та молочної продукції, окрім зазначених областей, лідирує Полтавська область, заготівлю молока в якій здійснюють такі виробники, як ТОВ «Маслозавод «Заріг», ПАТ «Пирятинський сирзавод», ТОВ «Решетилівський маслозавод», ТОВ «Новосанжарський маслозавод», ПАТ «Хорольський молококонсервний комбінат дитячих продуктів», ТОВ «Миргородський сироробний комбінат», ПАТ

«Кременчуцький міськмолкозавод», ТОВ «Глобинський маслосирзавод», ТОВ «Гадячсир», ТОВ «Лубенський молочний завод», ПП «Білоцерківська агропромислова група».

Наявність у цих регіонах географічної близькості молочних виробників із фахівцями компаній у сфері прогресивних методів управління та контролю, що зосереджені в м. Києві, дає змогу залучати консультантів з годівлі, мінімізувати вплив людського чинника на формування оптимального раціону для збільшення надоїв молока та зменшення втрат у молочному скотарстві тощо.

Яскравим прикладом такого підходу є дослідження польських науковців щодо оцінки втрат молока на кожному етапі ланцюга – від виробництва до збуту. В табл. 2 показано потенційний вплив втрат (псування) молочних продуктів на сталий розвиток молочної промисловості з урахуванням мікро-, макро- та мезорівнів.

*Таблиця 2*

**Потенційний вплив втрат (псування) молока та молочних продуктів на сталий розвиток молочної промисловості**

Рівень/діапазон	Економічний	Споживчий	Екологічний
Мікро (підприємство, домогосподарство)	Підприємства і споживачі витрачають велику частку свого доходу на молочні продукти, які швидко псуються, не будуть продані або спожиті.	1. Втрата виручки виробників від реалізації. 2. Зменшення фінансових можливостей споживачів для здійснення наступних покупок. 3. Дефіцит товарів у торговельній мережі.	1. Збільшення кількості відходів. 2. Забруднення людськими сільською та міською місцевості.
Мезо (споживчий ланцюг)	1. Дисбаланс між розвитком сфери виробництва та потребою в інвестиціях на розвиток ринкової інфраструктури. 2. Зниження прибутків учасників. 3. Зниження ефективності логістики. 4. Зростання витрат на утилізацію та обробку відходів.	1. Зниження продуктивності праці. 2. Труднощі, пов'язані з реалізацією бізнес-планів.	Збільшення кількості звалищ та сміттєвих полігонів.
Макро (продовольча політика та ін.)	1. Нереалізований економічний ефект. 2. Зростання додаткових витрат із бюджету в частині не-ефективної державної підтримки сільського господарства. 3. Зменшення обсягу фінансових ресурсів для інвестицій в інших сферах економіки.	1. Підвищення цін на молочні продукти та обмежений доступ до них. 2. Зростання кількості людей, котрі живуть за межею бідності.	1. Зростання впливу на природні ресурси: воду та ґрунт. 2. Підвищення викидів парникових газів.

*Джерело: [11, с. 18].*

**Висновки та перспективи подальших наукових пошуків.** З метою зростання якості прийняття управлінських рішень в молочному скотарстві, на нашу думку, доцільно вжити такі заходи, що дали б змогу підвищити ефективність виробництва молока в умовах обмежених фінансових ресурсів сільськогосподарських підприємств:

1. Впровадження в сільськогосподарських підприємствах автоматизованої системи контролю за витратами і запасами кормів, ветеринарними препаратами тощо, своєчасне виявлення та ліквідація «вузьких місць» на всіх етапах – від виробництва до реалізації молока;

2. Навчання персоналу та постійне підвищення фахового рівня працівників і залучення фахівців;

3. Контроль за якістю годівлі та формування збалансованого раціону корів;

4. Моніторинг рівня витрат (псування) молока на всіх етапах виробництва і реалізації та вживання заходів щодо його зменшення;

5. Використання сучасної техніки і технологій, автоматизація виробничих процесів на молочній фермі, впровадження енергоощадних технологій.

Застосування основних положень і принципів управління витратами в молочному скотарстві, спрямованих на підвищення ефективності молока, дасть змогу сільськогосподарським виробникам ефективніше застосувати кращі світові традиції раціонального управління у сфері сільського господарства, які б мали мінімальний негативний вплив на економічну ефективність підприємств, споживчі настрої українського населення, допомагали ефективніше використовувати наявні ресурси та уникати ризиків, пов'язаних із непередуманим впровадженням режимів економії.

Найближча перспектива досліджень – опрацювання методики визначення ефективності виробництва молока залежно від рівня витрат та зменшення витрат продукції на усіх етапах – від виробництва до реалізації.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК**

1. Горін О. *Витрачати, щоб економити* [Електронний ресурс] / О. Горін. – Режим доступу : <http://old.milkua.info/uk/technews/160/>.
2. Зоря С. П. *Розробка стратегії розвитку галузі молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах* [Електронний ресурс] / С. П. Зоря. – Режим доступу : <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/01/118.pdf>.
3. *Карта якісного молока* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://milkua.info/uk/ukraine-map>.
4. *Ключові виклики українського тваринництва у 2017 році* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.milkua.info/uk/post/klyuchovi-vikliki-ukrainskogo-tvarinnictva-v-2017-roci>.
5. Костенко В. *Економіка виробництва молока* [Електронний ресурс] / В. Костенко // *Агробізнес сьогодні*. – Режим доступу : <http://agro-business.com.ua/suchasne-tvarynnystvo/3171-ekonomika-vyrobnytstva-moloka.html>.
6. Панкратова Л. Л. *Витрати на виробництво молока як чинник його конкурентоспроможності* / Л. Л. Панкратова // *Економіка АПК*. – 2013. – № 8. – С. 46–52.
7. Плотницька С. І. *Інструментарій ефективного управління внутрішніми ресурсами аграрних підприємств* : монографія / С. І. Плотницька. – Харків : Щедра садиба плюс, 2015. – 330 с.
8. Тернавська І. Б. *Сучасний стан та ефективність виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах регіону* [Електронний ресурс] / І. Б. Тернавська. – Режим доступу : <http://lib.udau.edu.ua/bitstream/123456789.pdf>.
9. Тимофіїв Т. *Перспективи розвитку вітчизняного молочного скотарства в контексті тенденцій на світовому ринку молока* / Т. Тимофіїв // *Аграрна економіка*. – 2012. – Т. 5, № 3–4. – С. 14–18.
10. Яковлева А. О. *Проблеми та основні напрямки ефективного виробництва молока в Черкаській області* [Електронний ресурс] / А. О. Яковлева. – Режим доступу : [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_22\(2\)\\_ekon/stat\\_20\\_1/75.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/75.pdf).
11. *Ocena strat ponoszonych na poszczegolnych etapach lancucia mleczarskiego w Polsce / pod red. Renaty Grochowskiej*. – Warszawa, 2015. – 137 s.

