

**Єфремова Н.О.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування  
Державний біотехнологічний університет, Україна  
e-mail: propala.moyja@gmail.com  
ORCID: 0000-0001-9358-4743

**Волобуєв Д.Ю.**

здобувач ступеня доктора філософії  
Державний біотехнологічний університет, Україна  
e-mail: volobuev.dimon98@gmail.com  
ORCID ID: 0009-0006-6793-8986

## **ПОТЕНЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ВИРОБНИЦТВОМ МОЛОКА ЯК ЗАПОРУКА ЗБЕРЕЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ**

**Yefremova Nataliia**

Ph.D. in Economics, associate professor  
Associate Professor of the Department of Management, Business and Administration  
State Biotechnological University, Ukraine  
E-mail: propala.moyja@gmail.com  
ORCID: 0000-0001-9358-4743

**Volobuev Dmytro**

candidate for the degree of doctor of philosophy  
state biotechnological university (sbtu), Ukraine  
e-mail: volobuev.dimon98@gmail.com  
orcid id: 0009-0006-6793-8986

## **POTENTIAL OPPORTUNITIES FOR INNOVATIVE MILK PRODUCTION MANAGEMENT AS A KEY TO MAINTAINING COMPETITIVENESS AND EFFICIENT DEVELOPMENT OF AGRIBUSINESS SUBJECTS**

**Анотація.** Стаття присвячена актуальній темі оцінки потенційних можливостей управління інноваційним виробництвом молока. Головним завданням для молочної галузі є вибір пріоритетних напрямів інноваційної діяльності в умовах європейської інтеграції. Молочна галузь є однією з провідних та лідируючих секторів харчової промисловості, створюючи привабливий ринок за обсягом, оскільки продукція галузі має значну присутність у споживанні населення. Тому збереження конкурентоспроможності та ефективного розвитку суб'єктів агробізнесу молокопереробної галузі є актуальною проблемою, яка потребує вирішення. Міжнародна конкуренція, глобалізація ринків, масштабне проникнення імпорتنих товарів, недостатнє науково-технічне забезпечення виробництва зумовили дослідження як одного з пріоритетних питань управління, вирішення якого дозволить стабілізувати або підвищити конкурентоспроможність підприємств.

В статті визначені потенційні можливості управління інноваційним виробництвом молока як запорука збереження конкурентоспроможності та ефективного розвитку суб'єктів агробізнесу. Визначення ваги державної підтримки галузі в умовах зростаючої сили глобалізаційних перетворень та забезпеченні продовольчій безпеці країни. Визначено, що в сучасних умовах господарювання новітні технології посідають місце тієї матеріальної основи, яка визначає технічний рівень сучасного агровироб-

ництва, форми його організації та управління, а також конкурентоспроможності агропідприємства. Не зважаючи на використання застарілих технологій виробництва молока у більшості сільськогосподарських підприємств, відсутність підтримки держави та достатніх коштів на модернізацію, в українській молочній галузі є значний потенціал щодо її подальшого розвитку та зайняття своєї ніші на світовому ринку. Для підвищення її конкурентоспроможності необхідно впроваджувати інноваційні методи управління та модернізації молочних ферм.

**Ключові слова:** управління, інновації, виробництво, молоко, технологія, агробізнес, конкурентоспроможність, сільськогосподарське підприємство, ефективність.

**Abstract.** The article is devoted to the actual topic of assessing potential management opportunities for innovative milk production. The main task of the dairy industry is the selection of priority-oriented innovative activities in the conditions of European integration. The dairy industry is one of the leading sectors of the food industry, creating an attractive market in terms of volume, since the products of the industry have a large presence in the consumption of the population. Therefore, maintaining the competitiveness and effective development of agribusiness entities in the milk processing industry is an urgent problem that requires a solution. International competition, globalization of markets, large-scale penetration of imported goods, insufficient scientific and technical support of production have determined the study as one of the priority issues of management, the solution of which will stabilize or increase the competitiveness of enterprises.

The article identifies potential management opportunities for innovative milk production as a guarantee of maintaining competitiveness and effective development of agribusiness entities. Determining the weight of state support for the industry in the conditions of the growing force of globalization transformations and ensuring the country's food security. It was determined that in modern economic conditions, the latest technologies take the place of the material basis that determines the technical level of modern agricultural production, the form of its organization and management, as well as the competitiveness of agricultural enterprises. Despite the use of outdated milk production technologies in most agricultural enterprises, the lack of state support, and sufficient funds for modernization, the Ukrainian dairy industry has significant potential for its further development and occupation of its niche in the world market. In order to increase its competitiveness, it is necessary to introduce innovative methods of management and modernization of dairy farms.

**Keywords:** management, innovation, production, milk, technology, agribusiness, competitiveness, agricultural enterprise, efficiency.

JEL codes: M12, M11, Q1, Q13, Q18, O1, O2.

**Постановка проблеми.** Державна підтримка для залучення іноземних агроінвестицій дозволить здешевити кредити для закупівлі сучасного обладнання, техніки та технологій особливо для дрібних та середніх господарств [1]. А регулювання закупівельних цін сприятиме підвищенню прибутковості галузі, можливості направляти більше коштів на покращення умов праці та посилення конкуренції [2, 3]. Агропромисловий комплекс є гарантом продовольчої безпеки країни [4]. Одним з головних завдань його є менеджмент та забезпечення зростання виробництва продукції та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств, що, можливо, лише за державного регулювання та економічної підтримки сільського господарства [5, 6, 7].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню проблем розвитку продовольчих ринків присвятили дослідження В. Андрійчук, Ю. Завадська,

Т. Зінчук, В. Зіновчук, Т. Осташко, П. Саблук, О. Скидан, О. Яценко, Л. Худолий, О. Шпичак. Вивченню проблем ринку молока і молочних продуктів, особливу увагу приділяють вчені Інституту аграрної економіки, інших провідних наукових і навчальних аграрних закладів. Вагомий вклад у розробку теорії та практичних засад формування та функціонування ринку молока і молочних продуктів внесли П. Березівський, В. Бойко, П. Гайдуцький, Т. Дудар, В. Зимовець, М. Ільчук, О. Крисальний, В. Месель-Веселяк, Т. Мостенська, Г. Черевко, О. Шпичак, В. В. Юрчишин та багато інших учених.

Нині аграрна галузь перебуває у досить складному становищі, її потенціал використовується не повністю: знижуються обсяги виробництва, скорочуються робочі місця, підвищується неплатоспроможність сільськогосподарських господарств, зростає частка сировини в експорті агропродукції, її якість та безпека не відповідають міжнародним стандартам [7, 8]. Це спонукає виробників вдосконалювати або вносити корективи до існуючої технології, що використовується у господарстві. В умовах ринкової конкуренції існування компанії можлива тільки на основі застосування сучасних технологій, а також здійснення інноваційної діяльності на виробництві. Виробництво молока є однією з провідних та життєво необхідних для населення галузей тваринництва. Тому питання її розвитку й впровадження в ній новітніх технологій відкривають широке коло для ретельного вивчення та аналізу [9].

**Методика дослідження.** У процесі дослідження були використані як загальнонаукові, так і спеціальні методи, серед яких метод логічного й історичного аналізу, метод компаративного аналізу під час порівняння поглядів іноземних і вітчизняних науковців, а також перспектив вирішення проблемної ситуації, графічний метод при структуризації проблемних аспектів. Метод системно-структурного аналізу було застосовано з метою систематизації всього комплексу недостатньо ефективного управління інноваційним виробництвом молока з метою збереження конкурентоспроможності та ефективного розвитку суб'єктів агробізнесу на національному і світовому ринках.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Накопичення в часі невирішених проблемних аспектів управління інноваційним виробництвом молокопереробних підприємств для збереження конкурентоспроможності та ефективного розвитку суб'єктів агробізнесу зумовлює необхідність визначення рівня національної підтримки галузі в контексті посилення трансформаційних сил глобалізації та забезпечення національної продовольчої безпеки. Проблема актуалізується, адже в сучасних умовах господарювання новітні технології замінили матеріальну основу, яка визначає рівень сучасної технології сільськогосподарського виробництва, організаційно-господарські форми та конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств. Незважаючи на це більшість сільськогосподарських підприємств використовують застарілу технологію виробництва молока, не мають державної підтримки та достатніх коштів для модернізації. Проте, на переконання авторів, українська молочна галузь має великий потенціал для подальшого розвитку на національному ринку та можливості інтеграції у світовий.

**Метою статті** є визначення потенційних можливостей управління інноваційним виробництвом молока з метою збереження конкурентоспроможності та ефективного розвитку суб'єктів агробізнесу.

**Виклад основного матеріалу.** За даними Державної служби статистики України, на 1 січня 2022 р. у господарствах усіх категорій країні кількість великої рогатої худоби порівняно з січнем 2018 р. скоротилася з 3573,7 до 2662,8 тис. голів, або на 25,5 %, зокрема корів — з 2040,5 до 1555,3 тис. голів (23,8 %) [2, 3]. У той же час відмічається підвищення середнього річного надою по Україні з 5243,3 до 5643,7 кг (на 7,6 %) [4], а по окремих агрофірмах — до 7, 8 і навіть 13 тис. кг на голову [10] (табл. 1).

*Таблиця 1*

**ЧИСЕЛЬНІСТЬ ВЕЛИКОЇ РОГАТОЇ ХУДОБИ МОЛОЧНОГО НАПРЯМУ  
ПРОДУКТИВНОСТІ ТА ЇЇ ПРОДУКТИВНІСТЬ**

Показники	Рік	
	2019	2022
Чисельність великої рогатої худоби на 1 січня, тис. голів	3573,7	2662,8
Чисельність корів молочних порід на 1 січня, тис. голів	1919,4	1544,0
Обсяг виробництва молока за попередній рік, тис. т	10064,0	8713,9
Надосно молока за попередній рік в розрахунку на 1 голову, кг	5243,3	5643,7

В умовах трансформації економіки України внаслідок досить тривалої світової фінансово-економічної кризи більшість вітчизняних сільськогосподарських товаровиробників стали неконкурентоспроможними. Аграрний сектор втратив свій виробничий потенціал [10, 11], знизився рівень рентабельності виробництва і платоспроможності сільськогосподарських підприємств, матеріально-технічна база на сьогодні морально застаріла і не відповідає сучасним вимогам. Аналогічні проблеми спостерігаються і в молочній галузі [12, 13]. Основною причиною погіршення становища тваринників-молочників стало формування низької закупівельної ціни на фоні того, що собівартість виробництва зростає. Суттєву роль зіграли як зниження імпорту українських молокопродуктів, так і зниження платоспроможності українського населення [14]. Одним із виходів з кризової ситуації може бути створення умов для конкурентоспроможності молочної галузі за рахунок інноваційної діяльності (діяльності, спрямованої на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг). За сучасних умов господарювання новітні технології посідають місце тієї матеріальної основи, яка визначає технічний рівень сучасного виробництва, форми його організації та управління, а також конкурентоспроможності підприємства. Ураховуючи факт технологічного відставання значної частини вітчизняних підприємств, не лишає жодних сумнівів в актуальності розв'язання організаційних та економічних проблем їх технологічного розвитку, постійного вдосконалення механізмів оцінювання, управління, регулювання та стимулювання зазначених багатоаспектних процесів [15]. Специфіка нинішньої інноваційної ситуації в Україні характеризується, з одного боку, появою принципово нових новацій і прогресивних технологічних розробок, наявністю кваліфікованих наукових та інженерних кадрів, а з другого — недостатнім рівнем нововведень у реальну практику виробництва та значною обмеженістю ресурсів [16]. Важливим аспектом розвитку

молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах (фермерські, агрохолдинги та ін.) України є державна підтримка і сприяння шляхом бюджетного фінансування державних цільових програм, в яких мають вказуватись чіткі умови підтримки: термін і обсяг фінансування; вказані виконавці; податкові канікули; відповідальність сторін; термін здачі об'єкта в експлуатацію; очікувані результати господарювання тощо. Державні цільові програми мають функціонувати на умові укладеного договору (угоди) між владними відповідними структурами і суб'єктами підприємництва [17]. Доцільність запровадження таких цільових програм, як свідчить практика, повинна бути науково обґрунтована, чітко визначені результати від її впровадження, окреслено коло виконавців, визначено обсяги та терміни фінансування, запроваджена відповідна звітність та публічне оприлюднення результатів програми [18, 19]. Інновації є найважливішою ланкою доведення науково-технічних розробок до стадії їх використання у виробництві з метою збільшення прибутку, утримання відповідної ніші на внутрішньому ринку та спроб її зайняття на світовому через підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних товаровиробників. Тому інноваційна діяльність у ринкових умовах орієнтована на економічну доцільність і прибутковість, а головною умовою практичного застосування інновації є економічний ефект. У загальній же системі економічних відносин роль інноваційної діяльності стає визначальною, адже її кінцевими результатами є підвищення ефективності виробництва. Зростання обсягів випуску наукомісткої продукції слід вважати основним чинником підвищення економічного потенціалу держави.

У молочній галузі аграрного сектору України накопичено багато фундаментальних проблем, без вирішення яких її швидке зростання просто неможливе. До цього можна віднести: низький рівень продуктивності тварин, невисока якість кінцевої продукції, низький рівень споживання молочної продукції в країні, відсутність дешевих кредитів, відсутність державної підтримки дрібного та середнього виробника. Для того щоб розпочався розвиток галузі, необхідно усвідомити всім, що існують серйозні структурні проблеми, які неможливо вирішити оперативним, потрібен час. Для розв'язання проблем агропромислового комплексу було розроблено кілька програм розвитку молочної галузі, але через нестабільну економічну та політичну ситуації в країні вони не були реалізовані у повному обсязі. Проведений аналіз технічного стану господарств з виробництва молока засвідчив їх залежність від техніки і технологій більш розвинених держав. Світовий досвід показує закономірність, що процес створення та запровадження ефективної науково-технічної політики в усіх розвинених країнах відбувається через концентрацію стратегічного розвитку науки і техніки у державних структурах, а функцій оперативного управління — у виробників і приватних інвесторів. Тільки активізація інвестування в інноваційний розвиток молочної галузі сприятиме якісним зрушенням у технічному та технологічному оснащенні ферм. Це дозволить проводити структурні зміни на виробництві та підвищити його конкурентоспроможність — покращить кінцеві економічні результати їх діяльності через підвищення якості управління і водночас — балансу інвестиційних попиту та пропозиції.

Для розвитку господарства та ефективного управління його інноваційною діяльністю велике значення має пошук джерел інвестування. Більше половини інвестицій в економіку сільського господарства надходить за рахунок власних

коштів власників підприємств і кредитів. Однак інвестиційні можливості для господарств наразі перебувають на неприпустимо низькому рівні через погіршення їх фінансового стану, що проявляється в отриманні невисоких прибутків, а також фінансової нестабільності в Україні та світі, яка розпочалася ще у 2019 р. і триває досі. Усе це має негативний вплив і на вітчизняний ринок молочних продуктів, який ще мало диференційований, оскільки найбільший споживач — це українці з середнім і нижче від середнього рівнів доходів. І хоча останніми роками розпочалися зрушення на ринку молочних продуктів, формування попиту на ньому гальмується занадто повільною переорієнтацією переробників на задоволення потреб споживачів, незадовільним обсягом поставок вітчизняного якісного молока, низькою купівельною здатністю населення, слабкою конкурентоспроможністю наших товарів за якістю і ціною як в Україні, так і за кордоном. Спад виробництва молока в країні за останні роки, викликаний постійним підвищенням цін на паливно-мастильні матеріали та електроенергію, прорахунки у фінансовій і кредитній сферах економіки та зовнішньоторговельній політиці держави. Незважаючи на те що більшість вітчизняних наукових розробок за ефективністю відповідає кращим світовим стандартам, устаткування та техніка, які використовуються у виробництві молока на сучасному етапі, дуже часто мають низькі техніко-економічні показники і не забезпечують виробництва якісної продукції на рівні вимог європейського рівня. Це призводить до збільшення витрат на виробництво молока, його собівартості, зниження ефективності галузі. Молочна галузь забезпечена сучасним обладнанням, устаткування і технікою лише на 30–40 %. Аналіз стану господарств з виробництва молока показав необхідність прискорення переоснащення їх техніки та технологій. Це пов'язано з практично повною відсутністю в країні підприємств, які б випускали обладнання та устаткування світового рівня адекватної вартості.

Таблиця 2

**ІННОВАЦІЙНІ ПРОПОЗИЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА МОЛОЧНИХ ФЕРМАХ**

Напрямок інновацій	Пропозиції щодо удосконалення
Годівля	Використання новітніх наукових розробок, нових кормів та кормових засобів, побічних продуктів переробної промисловості
Утримання тварин	Створення комфортних умов утримання корів (бокси у приміщеннях, вільний доступ до кормів, підстилка, приведення параметрів мікроклімату до нормативів за температурою, вологістю, концентрацією вуглекислого газу, метану та закису азоту тощо)
Селекція та розведення	Виведення нових порід та ліній, використання наукових селекційних досягнень для підвищення надоїв, жирно- та білковомолочності корів, застосування новітніх засобів та методик для діагностики заплідненості та профілактики гінекологічних проблем
Вирощування кормів	Використання нових сортів кормових культур, техніки та технічних засобів, що сприятиме підвищенню урожайності, виходу продукції на 1 га, зниженню витрат паливно-мастильних матеріалів та собівартості виробництва
Заготівля, зберігання, приготування та роздавання кормів	Використання сучасної техніки, технічних засобів та методів
Доїння та первинна переробка молока	Модернізація обладнання, удосконалення методик та засобів підготовки до доїння, застосування нових технологій (роботи-дояри, установки для автоматичного доїння)

Серед факторів, стримуючих інноваційні процеси, Т. В. Божидарнік та Н. В. Божидарнік [19] зазначали такі: слабкий рівень науково-дослідної бази, неготовність підприємств до освоєння новітніх науково-технічних досягнень, брак інформації про нові технології, ринках збуту; брак власних коштів, високі економічні ризики, тривалі терміни окупності інноваційних проєктів; недостатній рівень законодавчих та нормативно-правових документів; недостатня інноваційна розвиненість ринку технологій. У той же час вітчизняними науковцями з Національної академії аграрних наук накопичений багатий інноваційний кейс пропозицій щодо підвищення продуктивності молочного стада, урожайності кормових культур, технічних та технологічних рішень під час будівництва та реконструкції ферм тощо і як наслідок — покращення фінансового стану господарств і галузі молочного скотарства загалом (табл. 2). Впровадження інноваційних рішень під час реконструкції або будівництва молочних ферм сприятиме формуванню конкурентних переваг господарства, створенню комфортних умов утримання корів, підвищенню їх продуктивності та якісних показників молока, зниженню собівартості продукції, покращенню фінансового стану підприємства та розширенню маркетингового потенціалу [20–22]. Одночасно з цим вітчизняна сільськогосподарська наука одержить новий поштовх до свого розвитку, отримає базу для проведення досліджень і зможе вийти на самоокупність за рахунок зростання прибутковості науково-дослідних та конструкторських робіт.

**Висновки.** Попри використання застарілих технологій виробництва молока у більшості сільськогосподарських підприємств, відсутність підтримки держави та достатніх коштів на модернізацію, в українській молочній галузі є значний потенціал щодо її подальшого розвитку та зайняття ніші на світовому ринку. Для підвищення конкурентоспроможності досліджуваної галузі необхідно впроваджувати інноваційні методи управління та модернізації молочних ферм. Державна підтримка для залучення іноземних інвестицій дозволить здешевити кредити для закупівлі сучасного обладнання, техніки та технологій особливо для дрібних та середніх господарств, а регулювання закупівельних цін сприятиме підвищенню прибутковості галузі, можливості спрямовувати більше коштів на покращення умов праці. Співпраця з науково-дослідними установами дозволить знизити витрати на вирощування, заготівлю, зберігання і приготування кормів, підвищити продуктивність корів, якісні показники молока, покращити відтворювальну здатність тварин, зменшити собівартість виробництва продукції та збільшити прибутковість галузі. Комплексний підхід до інноваційної діяльності у молочному скотарстві дозволить стати їй прибутковим бізнесом та потужним експортером молокопродуктів українського виробництва на світовий ринок.

### **Література**

1. Пономарьова М. С. (2021) Вплив інвестування на інноваційний розвиток підприємства. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. № 1. С. 339-348. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau\\_ekon\\_2021\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2021_1_25).
2. Рябуха М.С. (2007) Конкуренція як категорія ринкових відносин та конкурентоспроможність як предмет наукових досліджень / М.С. Рябуха, А.Є. Циборіна // Вісник ХНАУ. Серія: економіка АПК і природокористування. — Харків: ХНАУ 6: 96-100

3. Пономарьова М.С. Шовкун Л.В., Савельєва О.М. (2015) Економічні та правові важелі підприємництва як складника ефективного розвитку агробізнесу. Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки». — 2015. — № 1. — С. 227–236.
4. Dolzhykova I., Irtyshcheva I., Ponomarova M. (2019) Conceptual fundamentals of development of the food security system // *Baltic Journal of Economic Studies*, Volume 5 Number 2. Riga: Publishing House “Baltija Publishing”, 262 p. P 57-64. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/>
5. Судомир С. М. (2015) Формування системи управління розвитком сільськогосподарських підприємств: теорія, методологія: [монографія]. К.: ЦП «Компринт». 483 с
6. Пономарьова М.С. (2012) Особливості менеджменту в сільськогосподарських підприємствах. Вісник ХНАУ. Серія. “Економічні науки». № 10. С.133-139. 234 с.
7. Lomovskiykh, L., Ponomarova, M., Chip, L., Krivosheya, E. and Lisova, O. (2021), Management and organizational and economic conditions of strengthening the marketing activity of the enterprise and maintaining efficient agrobusiness. Financial and credit activity: problems of theory and practice, vol. 2, is. 37, pp. 263–270. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i37.230255>.
8. Пономарьова М. С., & Кривошея Є. В. (2021). Економічний розвиток та оцінка конкурентоспроможності підприємств агробізнесу в умовах невизначеності бізнессередовища.
9. Подобед Л. І., Олександров С. М., Руденко Є. В., Помітун І. А. та ін. (2020). Технологічні, кормові та ветеринарні аспекти вирощування високопродуктивних корів: наук. вид./ Інститут тваринництва НААН. Харків, 529 с.
10. Державна служба статистики України / URL:<https://www.ukrstat.gov.ua>
11. Пономарьова М., Євсюков О., Шовкун Л., Золотарьова С., & Крамаренко І. (2022). Формування та управління розвитком аграрного виробництва й переробкою сільськогосподарської та цінність харчових технологій. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(45), 58–67. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3825>
12. Маковійчук І.В. (2016) Місце інновацій в молочному виробництві // [intkonf.org](http://intkonf.org).
13. Молочний ринок України (2015) // [MilkUA.milkua.info](http://MilkUA.milkua.info).
14. Бондар А.О., Жигалкевич Ж.М. (2014) Технологічні інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств молокопереробної промисловості. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. Електронний ресурс. 2014.
15. Опорний конспект лекцій з курсу «Управління інноваційними проектами в молочній промисловості» Укладач: Дмитрів Д.В. Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя. Тернопіль. 2015. 58 с.
16. Пархомець М., Уніят Л. (2018). Управління виробництвом молока на інноваційній основі як напрям розвитку конкурентоспроможного молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах. *Інноваційна економіка*. № 5-6. С. 18-25.
17. Державна політика фінансової підтримки розвитку аграрного сектору АПК: монографія /М. Я. Дем'яненко П. Т. Саблук В. М. Скупий та ін.; за ред. М. Я. Дем'яненка. Київ: ННЦ “ІАЕ”, 2011. 372 с.
18. Золотарьов А.П., Седюк І.С., Піскун В.І., Трішин О.К., Золотарьова С.А. (2022) Ефективність інноваційного підходу щодо організації технології годівлі дійних корів. *Науково-технічний бюлетень Інституту тваринництва НААН*. Харків, № 127. С. 90–100. <https://doi.org/10.32900/2312-8402-2022-127-90-100>.
19. Божидарнік Т.В., Божидарнік Н.В. (2011) Інноваційна діяльність підприємств молочної промисловості, як засіб підвищення конкурентоспроможності ринку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. №3. Т. 2. С. 85–89.



20. Рябуха І.С. (2014) Маркетингова стратегія в системі удосконалення маркетингової діяльності Теоретико- методологічні засади ефективного розвитку аграр. вир-ва: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 24– 25 квіт. 2014 р.: у 2 ч. Ч. 1 / ХНАУ. — Х. — С. 81–83.

21. Пономарьова М. С. (2018) Інструменти маркетингу в умовах зростання конкурентних переваг агробізнесу / М. С. Пономарьова, Н. О. Єфремова, О. П. Нагорнюк // Вісник ХНАУ. Серія Економічні науки. № 1.- С. 247-256

22. Яценко О.М., Осадчук В.Є., Пономарьова М.С. (2020) Торговельно-економічні інтеграційні можливості та загрози співробітництва України з Китаєм за умов пандемії Covid-19. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. № 4. Т1. С.323-333.

## References

1. Ponomar'ova M. S. (2021) Vplyv investuvannya na innovatsiynyy rozvytok pidpryyemstva. Visnyk KHNAU. Seriya: Ekonomichni nauky. № 1. S. 339-348. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkhnau\\_ekon\\_2021\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkhnau_ekon_2021_1_25).

2. Ryabukha M.S. (2007) Konkurentsyya yak katehoriya rynkovykh vidnosyn ta konkurentospromozhnist' yak predmet naukovykh doslidzhen' / M.S. Ryabukha, A.YE. Tsytsorina // Visnyk KHNAU. Seriya: ekonomika APK i pryrodokorystuvannya. — Kharkiv: KHNAU 6: 96-100

3. Ponomar'ova M.S. Shovkun L.V., Savel'yeva O.M. (2015) Ekonomichni ta pravovi vazheli pidpryyemnytstva yak skladnyka efektyvnoho rozvytku ahrobiznesu. Visnyk KHNAU. Seriya «Ekonomichni nauky». — 2015. — № 1. — С. 227–236.

4. Dolzhykova I., Irtyshcheva I., Ponomarova M. (2019) Conceptual fundamentals of development of the food security system // Baltic Journal of Economic Studies, Volume 5 Number 2. Riga: Publishing House “Baltija Publishing”, 262 p. R 57-64. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/>

5. Sudomyr S. M. (2015) Formuvannya systemy upravlinnya rozvytkom sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv: teoriya, metodolohiya: [monohrafiya]. K.: TSP «Komprynt». 483 s

6. Ponomar'ova M.S. (2012) Osoblyvosti menedzhmentu v sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstvakh. Visnyk KHNAU. Seriya. “Ekonomichni nauky». № 10. S.133-139. 234 s

7. Lomovskykh, L., Ponomarova, M., Chip, L., Krivosheya, E. and Lisova, O. (2021), Management and organizational and economic conditions of strengthening the marketing activity of the enterprise and maintaining efficient agrobusiness. Financial and credit activity: problems of theory and practice, vol. 2, is. 37, pr. 263– 270. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i37.230255>.

8. Ponomar'ova, M. S., & Kryvosheya, Ye. V. (2021). Ekonomichnyy rozvytok ta otsinka konkurentospromozhnosti pidpryyemstv ahrobiznesu v umovakh nevyznachenosti biznesseredovyshcha.

9. Podobyed, L. I., Oleksandrov, S. M., Rudenko, YE. V., Pomitun, I. A. ta in. (2020). Tekhnolohichni, kormovi ta veterynarni aspekty vyroshchuvannya vysokoproduktyvnykh koriv: nauk. vyd./ Instytut tvarynnytstva NAAN. Kharkiv, 529 s.

10. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny / URL:<https://www.ukrstat.gov.ua>

11. Ponomar'ova, M., Yevsyukov, O., Shovkun, L., Zolotar'ova, S., & Kramarenko, I. (2022). Formuvannya ta upravlinnya rozvytkom ahrarnoho vyrobnytstva y pererobkoyu sil's'kohospodarkykh sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv: teoriya i praktyka. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 4(45), 58–67. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3825>

12. Makoviychuk I.V.(2016) Mistse innovatsiy v molochnomu vyrobnytstvi // intkonf.org.

13. Molochnyy rynek Ukrayiny (2015) // MilkUA. [milkua.info](http://milkua.info).

14. Bondar, A.O., Zhyhalkevych, ZH.M. (2014) Tekhnolohichni innovatsiyi yak chynnyk pidvyshchennya konkurentospromozhnosti vitchyznyanykh pidpryyemstv molokopererobnoyi promyslovosti. Aktual'ni problemy ekonomiky ta upravlinnya: zbirnyk naukovykh prats' molodykh vchenykh. Elektronnyy resurs. 2014.
15. Opornyy konspekt lektsiy z kursu «Upravlinnya innovatsiyynyh proektamy v molochniy promyslovosti» Ukladach: Dmytriv, D.V. Ternopil's'kyy natsional'nyy tekhnichnyy universytet im. I. Pulyuya. Ternopil'. 2015. 58 s.
16. Parkhomets', M., Uniyat, L. (2018). Upravlinnya vyrobnytstvom moloka na innovatsiynyi osnovi yak napryam rozvytku konkurentospromozhnoho molochnoho skotarstva u sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstvakh. Innovatsiyna ekonomika. № 5-6. S. 18-25.
17. Derzhavna polityka finansovoyi pidtrymky rozvytku ahrahnoho sektoru APK: monohrafiya /M. YA. Dem"yanenko, P. T. Sabluk, V. M. Skuppy ta in.; za red. M. YA. Dem"yanenka. Kyiv: NNTS "IAE", 2011. 372 s.
18. Zolotar'ov, A.P., Sedyuk, I.YE., Piskun, V.I., Trishyn, O.K., Zolotar'ova, S.A. (2022) Efektyvnist' innovatsiynoho pidkhodu shchodo orhanizatsiyi tekhnolohiyi hodivli diynykh koriv. Naukovo-tekhnichnyy byuleten' Instytutu tvarynnytstva NAAN. Kharkiv, № 127. S. 90–100. <https://doi.org/10.32900/2312-8402-2022-127-90-100>.
19. Bozhydarnik, T.V., Bozhydarnik, N.V. (2011) Innovatsiyna diyal'nist' pidpryyemstv molochnoyi promyslovosti, yak zasib pidvyshchennya konkurentospromozhnosti rynku. Marketynh i menedzhment innovatsiy. №3. T. 2. S. 85–89.
20. Ryabukha I.S. (2014) Marketynhova stratehiya v systemi udoskonalennya marketynhovoyi diyal'nosti Teoretyko- metodolohichni zasady efektyvnoho rozvytku ahrar. vyr-va: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. 24– 25 kvit. 2014 r.: u 2 ch. CH. 1 / KHNAU. — KH. — S. 81–83.
21. Ponomar'ova M. S. (2018) Instrumenty marketynhu v umovakh zrostannya konkurentnykh perevah ahrobiznesu / M. S. Ponomar'ova, N. O. Yefremova, O. P. Nahornyuk // Visnyk KHNAU. Seriya Ekonomichni nauky. № 1.- C. 247-256
22. Yatsenko O.M., Osadchuk V.YE., Ponomar'ova M.S. (2020) Torhovel'no-ekonomichni intehtratsiyni mozhlyvosti ta zahrozy spivrobitnytstva Ukrayiny z Kytayem za umov pandemiyi Covid-19. Visnyk KHNAU. Seriya: Ekonomichni nauky. № 4. T1. S.323-333