

УДК 338.439.5

**ДИНАМІЧНЕ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ
МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

Карачина Наталія Петрівна

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту,

маркетингу та економіки,

Вінницький національний технічний університет,

karachyna.n@gmail.com,

Скаковський Вячеслав Віталійович

аспірант кафедри менеджменту, маркетингу та економіки,

Вінницький національний технічний університет

sww_shef@ukr.net

Анотація.

Молочна промисловість України відіграє стратегічну роль у забезпеченні продовольчої безпеки та здоров'я населення. Здійснене дослідження присвячене комплексному аналізу сучасного стану підприємств молочної промисловості, визначенню ключових векторів їх конкурентного розвитку.

Виявлено, що розвиток промислового молочного скотарства в Україні стримується деструктивним ціновим механізмом: небажання переробників встановлювати справедливі закупівельні ціни входить у суперечність із постійним зростанням собівартості виробництва сировини. Це зумовлює високу частку споживання для власних потреб домогосподарств. Визначено, що сучасний стан вітчизняного молочного ринку є результатом синергії внутрішніх виробничих процесів, динамічного ціноутворення та потужного впливу екзогенних чинників – від макроекономічних коливань до соціально-політичних викликів.

Встановлено десятку найпотужніших виробників молочної продукції та здійснено оцінювання їх конкурентного розвитку в розрізі ключових показників

операційної діяльності, продуктової диверсифікації, клієнтоорієнтованості, цифрової активності та ринкової впізнаваності. Виявлено, що попри воєнні та економічні виклики, конкурентний розвиток молокопереробних підприємств у вітчизняному бізнес-середовищі є потужним. Він зберігає високий рівень конкуренції: провідні компанії контролюють близько 50–60 % обсягу продажів, проте суттєву нішу займають малі виробники, особливо у сегменті традиційних та фермерських продуктів.

Ключові слова: молочна промисловість, молокопереробні підприємства, розвиток, конкурентний розвиток, бізнес-середовище.

Молочна промисловість України – це динамічне середовище, що залежить як від внутрішніх процесів, так і від світової кон'юнктури. Щоб залишатися конкурентоспроможними, підприємства змушені адаптуватися до ризиків через інновації та стратегічне планування. Основний фокус сьогодні зміщується на залучення інвестицій, диверсифікацію продукції та гнучке управління ресурсами в умовах невизначеності.

Розвиток цього ринку відбувається в умовах перманентної нестабільності, що зумовлена низкою критичних факторів: глобальні макроекономічні чинники: коливання світових цін на молочні деривативи (сухе молоко, масло), зміна вартості енергоносіїв та логістичних витрат; геополітичні впливи: зміна векторів експорту, адаптація до стандартів ЄС та виклики, пов'язані з безпековою ситуацією в країні. В умовах перманентної нестабільності та підвищеної конкуренції між молокопереробними підприємствами особливе значення набувають питання комплексного аналізу сучасного стану і перспектив конкурентного розвитку підприємств молочної промисловості та визначення особливостей їх функціонування у динамічному бізнес-середовищі.

Молочна промисловість є стратегічною основою продовольчої безпеки України, забезпечуючи населення життєво необхідними продуктами. Сучасний ринок характеризується високим рівнем монополістичної конкуренції та широким асортиментом. Таке ринкове середовище стимулює виробників до

активного впровадження інновацій та регулярного оновлення продуктових лінійок задля задоволення специфічних запитів споживачів.

Діяльність молокопереробних підприємств обумовлена низкою галузевих особливостей [1, с. 185]:

- сировинна залежність: тісний зв'язок з аграріями, сезонність постачання та критична важливість якості вхідної сировини.

- логістичні вимоги: необхідність безперервного «холодового ланцюга» через обмежений термін придатності молока.

- технологічна складність: висока матеріаломісткість, безперервність процесів та використання спеціалізованого обладнання для глибокої переробки.

- комплексність: отримання широкої лінійки продуктів (основних та побічних) за різними технологічними схемами при суворому дотриманні стандартів безпеки.

Доцільно підкреслити, що стабільна сировинна база – це запорука ефективності молочного бізнесу. Лише за умови наявності достатнього обсягу сировини підприємство може забезпечити безперебійну роботу виробничих ліній та досягти запланованих показників прибутку. Зазначена проблематика є актуальною для молочної промисловості і на сьогодні, оскільки простежується стійка тенденція скорочення поголів'я корів і відповідно й обсягів виробництва молока-сировини.

Окреслена складна ситуація з сировиною змушує підприємства обирати між двома основними стратегіями. Перша – формування власних молочних комплексів, що є капіталомісткою та має низьку інвестиційну привабливість через тривалий термін окупності (5–7 років). Більш адаптивним сценарієм є розбудова довготривалих партнерських відносин із фермерськими господарствами на засадах взаємної вигоди [2, с. 21].

Діяльність молочних підприємств сьогодні ускладнена двома факторами: скороченням внутрішнього ринку через еміграцію населення та обмеженими фінансовими можливостями споживачів. Попри це, ринок залишається насиченим і динамічним. Статистика свідчить про значну нерівність у масштабах

виробництва: хоча загальна кількість переробників перевищує 330 одиниць [3, с. 7], лівова частка ринку (80%) контролюється вузьким колом великих компаній, що становлять лише п'яту частину від усіх гравців.

Резюмуючи, зазначимо, що сучасний стан вітчизняного молочного ринку є результатом синергії внутрішніх виробничих процесів, динамічного ціноутворення та потужного впливу екзогенних чинників – від макроекономічних коливань до соціально-політичних викликів [4, с. 410].

Розкривши тенденції, проблеми та особливості функціонування молочної промисловості вважаємо за необхідне проаналізувати конкурентний розвиток молокопереробних підприємств.

Ukrainian Business Award у співпраці з аналітичними партнерами Serpstat, Clarity Project провели системну оцінку найбільших виробників молочної продукції в Україні, яка базувалася на системному аналізі їхньої ринкової присутності та операційної ефективності. Підсумковий рейтинг формувався на основі багатофакторної моделі, що включає: асортиментну матрицю, представленість у ключових товарних категоріях та рівень портфельної диверсифікації через кількість торгових марок. Окремо враховувалися якісні параметри: рівень споживчої лояльності (індекс клієнтоорієнтованості) та репутаційний капітал, сформований тривалим досвідом роботи на ринку [5].

За допомогою експертної оцінки було визначено десятку найпотужніших виробників молочної продукції: Молочний Альянс, Террафуд, Злагода, Люстдорф, Danone, Молокія, Волошкове поле, Старий Порицький, Галичина, Наше молоко. В основі оцінювання були ключові показники операційної діяльності, продуктової диверсифікації, клієнтоорієнтованості, цифрової активності та ринкової впізнаваності. Підсумковий рейтинг враховує 10 метрик, які відображають як кількісну, так і якісну присутність підприємств на ринку молочної продукції. Результати оцінювання підприємств молочної промисловості наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Ключові показники оцінювання найпотужніших виробників молочної продукції*

Виробники молочної продукції України	Кількість SKU (унікальних товарних позицій)	Кількість видів молочної продукції	Кількість торгових марок	СК (індекс клієнтоорієнтованості)	Кількість років на ринку
1. Молочний Альянс	276	20	7	10	49
2. Террафуд	189	12	7	8	30
3. Злагода	112	12	6	8	27
4. Люстдорф	106	11	5	8	26
5. Danone	78	9	4	8	25
6. Молокія	77	9	2	8	25
7. Волошкове поле	53	8	1	7	20
8. Старий Порицький	50	6	1	7	20
9. Галичина	38	6	1	7	16
10. Наше молоко	9	3	1	6	10

**Складено авторами на основі даних сайтів молочних підприємств [5]*

Показником масштабності виробництва є ширина асортименту. Молочний Альянс пропонує 276 унікальних товарних позицій – найбільший портфель серед усіх учасників, Террафуд – 189, Злагода – 112, Люстдорф – 106, Danone – 78, Молокія – 77, Волошкове поле – 53, Старий Порицький – 50. Найменше позицій у Галичини – 38 та Нашого молока – 9. Різниця в десятки разів підкреслює різні рівні масштабування виробництва.

Наявність усіх ключових категорій (молоко, сири, кефір, йогурти, масло тощо) дозволяє бренду працювати в усіх каналах. Молочний Альянс має найбільш розгалужену продуктову матрицю – 20 видів продукції. По 12 категорій у Злагоди й Люстдорфа, 11 – у Волошкового поля, 9 – у Старого Порицького та Danone. Галичина, Молокія і Террафуд охоплюють 6–8 категорій, Наше молоко – лише 3.

Кількість зареєстрованих торгових марок є маркером портфельної диверсифікації. Danone і Люстдорф – по 7 торгових марок. Молочний Альянс – 6, Террафуд – 5, Галичина – 4. У решти учасників – по 1–2 торгових марок. Це свідчить про відмінності у маркетинговій стратегії: одні будують єдину сильну торгову марку, інші працюють через мультибрендову модель.

Максимальну оцінку в 10 балів отримала Злагода, що підтверджує високий рівень задоволеності споживачів. Оцінку 8 балів мають Молочний Альянс, Danone, Террафуд, Волошкове поле та Старий Порицький. 7 балів у Люстдорфа, Галичини та Нашого молока. Молокія – 6 балів. Компанії з високим індексом клієнтоорієнтованості зазвичай мають відпрацьовану сервісну модель, канали підтримки та зрозумілу комунікацію з клієнтами.

Лідер за тривалістю присутності – Злагода, яка працює вже 49 років. Стабільний досвід також мають Волошкове поле (30 років), Галичина (27), Террафуд (26), Молочний Альянс і Люстдорф (по 25). Молокія та Danone – 20 років. Серед новіших брендів – Старий Порицький (16) та Наше молоко (10). Чим довше компанія працює, тим вищий ступінь довіри серед покупців і торгових мереж. Визначили, що 100% позитивних відгуків має Злагода. Террафуд – 91%, Старий Порицький – 88%, Волошкове поле – 86%, Наше молоко і Молочний Альянс – по 83%. Галичина та Люстдорф – по 78% [7]. Компанії з високим рейтингом демонструють сталість сервісу, контроль якості та готовність до зворотного зв'язку.

Молочний ринок України залишається одним із найконкурентніших у FMCG-сегменті (Fast Moving Consumer Goods). Компанії демонструють різні моделі розвитку: одні фокусуються на ширині асортименту та кількості торгових марок, інші – на нішевості та регіональному покритті. Високі показники за всіма критеріями демонструє Молочний Альянс – беззаперечний лідер рейтингу 2025 року. Водночас компанії з нижчими загальними балами мають потенціал до зростання за рахунок діджиталізації, покращення клієнтського досвіду та оновлення продуктового портфеля. Результати рейтингування показують потужну конкуренцію між молокопереробними підприємствами. Зауважимо, що

навіть у складні часи, компанії розширюють свій асортимент продукції, запроваджуючи інноваційні види продукції.

Загальний аналіз свідчить про адаптивне відновлення сектору після воєнних та економічних потрясінь. Фундаментальним зрушенням є поступова індустріалізація: промислові ферми витісняють сектор домогосподарств, що закладає підґрунтя для підвищення якості сировини. Попри дефіцит поголів'я та коливання цін, ринок зберігає високу конкурентність. Провідні гравці фокусуються на інноваціях у сегментах функціонального, дитячого та органічного харчування. Подальша стабільність галузі критично залежить від ефективності державного регулювання, підтримки інвестицій та формування стійких моделей взаєморозвитку між виробниками сировини та переробниками.

Висновки.

Конкурентний розвиток молокопереробних підприємств демонструє високий ступінь концентрації капіталу, де домінуюча частка переробки зосереджена у великих холдингах, а малі підприємства успішно освоюють вузькоспеціалізовані ніші. Попри інтенсивну конкуренцію, галузь стикається з низкою деструктивних факторів: деградацією сировинної бази, волатильністю споживчого попиту та обмеженим інвестиційним ресурсом.

Визначено, що забезпечення конкурентоспроможності підприємств молочної галузі в сучасних умовах можливе лише за умови впровадження комплексної стратегії розвитку, яка базується на поєднанні технологічної модернізації та ринкової адаптивності. Основними векторами зміцнення конкурентних позицій є: технологічне лідерство, інноваційна диверсифікація, експортна експансія, цифрова трансформація маркетингу.

Отже, ефективна реалізація цих напрямків потребує синергії державної підтримки та інвестицій у людський капітал. Лише через підвищення кваліфікації персоналу та впровадження сучасних управлінських практик підприємства зможуть трансформувати виклики середовища у стійкі конкурентні переваги, забезпечуючи стале зростання в довгостроковій перспективі.

Список літератури

1. Скопенко Н., Северина І., Вознюк М. Стан молочної галузі України: виклики, перспективи та напрями інноваційного розвитку. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Випуск 11. С. 179–193.
2. Івченко В.М., Зірнзак О.С., Солошонок А.Л., Полонська О.М. Тенденції розвитку молочного ринку України в умовах сьогодення. *Економіка харчової промисловості*. 2024. Том 16. Випуск 1. С. 13–25.
3. Маслак М.В., Фоцій М.Д. Дослідження стану та тенденцій розвитку підприємств молочної промисловості України. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2025. №3. С. 3–10.
4. Карачина Н.П., Скаковський В.В., Штанько О.С. Розвиток молочної промисловості України: реалії, виклики та перспективи. *Бізнес-навігатор*. 2024. Випуск 2 (75). С. 408–412.
5. Топ-10 виробників молочної продукції України. URL: <https://uba.top/dairy-producers-in-ukraine/> (дата звернення: 02.04.2026)