

# РОЗВИТОК МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Вінницький національний технічний університет

## Анотація

*Розкрито реальні операційної діяльності підприємств молочної промисловості. Визначено особливості розвитку молокопереробних підприємств в умовах війни: фактори, перешкоди, можливості. Окреслено перспективи системного відновлення та сталий розвиток молокопереробних підприємств в багатовекторному просторі.*

**Ключові слова:** молочна промисловість, молокопереробні підприємства, розвиток, стратегія, фактори.

## Abstract

*The realities of the operational activities of dairy industry enterprises are revealed. The features of the development of dairy processing enterprises in wartime conditions are determined: factors, obstacles, opportunities. The prospects for systemic recovery and sustainable development of dairy processing enterprises in a multi-vector space are outlined.*

**Keywords:** dairy industry, milk processing enterprises, development, strategy, factors.

## Вступ

Розвиток молокопереробних підприємств України має стратегічне значення, але їх потенціал реалізований не повністю. Основними драйверами росту є високий попит на молочну продукцію і технологічне оновлення. Проте стримують розвиток застарілі методи виробництва, жорсткі вимоги до якості та зовнішні економічні шоки. Хоча цифровізація та вихід на міжнародні ринки стали ознаками прогресу за роки незалежності, дефіцит інвестицій та нестабільність ринку все ще вимагають від бізнесу швидких і системних рішень.

## Результати дослідження

Молочна галузь України опинилася у новій операційній реальності: поєднання війни, інфляції та логістичного колапсу змушує підприємства повністю переглядати стратегії розвитку. Попри дефіцит сировини та падіння внутрішнього попиту, відкриття європейських ринків та світовий дефіцит молочних продуктів створюють вікно можливостей. Наше дослідження зосереджене на тому, як вітчизняні переробники можуть мінімізувати ризики та використати євроінтеграційний вектор для трансформації викликів у конкурентні переваги.

Доцільно зазначити, що на вітчизняному молочному ринку спостерігається висока концентрація капіталу навколо ключових гравців – «Лакталіс Україна», «Данон», «Терра Фуд», що змушує інших учасників активно інвестувати в модернізацію. Військова агресія внесла критичні корективи: руйнація активів та дестабілізація сировинних баз спровокували спад виробництва на тлі стрімкого зростання логістичних витрат. Поєднання енергетичної кризи та низької платоспроможності споживачів посилює тиск на рентабельність галузі. Проте євроінтеграційний вектор відкриває шлях до технологічного оновлення та нових ринків, що за умови адаптації до стандартів ЄС може стати фундаментом для відновлення галузі [1].

Стабілізація молочного сектору України у 2026 році потребує комплексного підходу: від залучення донорського капіталу для розвитку сімейних ферм до системного "обілення" ринку. Пріоритетним завданням є подолання кризи ліквідності шляхом розширення лімітів програми «Доступні кредити 5-7-9%», що дозволить підприємствам здійснити необхідне технологічне оновлення. Крім того, галузь гостро потребує відновлення прозорої статистики виробництва для прийняття об'єктивних управлінських рішень. Ключовий виклик – критичний дефіцит сировини: промислові потужності виробляють лише 3,6 млн тонн молока, тоді як 4 млн тонн припадає на домогосподарства, чия продукція переважно не відповідає сортовим стандартам [2]. Державна стратегія має бути спрямована на трансформацію приватних господарств у сімейні ферми та кооперативи для забезпечення ринку якісною сировиною.

Динаміка розвитку молочного сектору України протягом останніх двох десятиліть характеризується стійкою регресією: середньорічне скорочення обсягів виробництва становило близько 3% [1].

Повномасштабна війна стала каталізатором системної кризи, дестабілізувавши всі ланки – від ферми до переробного заводу. Ключовими деструктивними факторами стали депопуляція поголів'я, падіння продуктивності корів, фізичне руйнування активів та розрив логістичних ланцюгів. Найбільш критична ситуація спостерігається у прифронтових регіонах, де дефіцит кормової бази та ветеринарного забезпечення змусив господарства вдатися до вимушеного забою худоби.

Відтак, епіцентром кризи тваринництва залишаються східні регіони України. Яскравим прикладом є Донецька область, де кількість функціонуючих молочних агрофірм скоротилася з 18 до семи одиниць станом на квітень 2024 року. На Харківщині основною проблемою стало порушення репродуктивного циклу худоби через дефіцит повноцінної кормової бази. Ситуація по всій країні ускладнилася критичною залежністю від енергопостачання: аномальна липнева спека 2024 року спричинила масові теплові удари у корів через відсутність охолодження приміщень, що різко знизило продуктивність. Згідно з опитуванням Pro Consulting, частка респондентів, які вважають енергостабільність ключовим викликом, зросла з 55% навесні до 76% влітку [3]. Додатковим обмежувальним фактором є брак обігових коштів, що перешкоджає малим та середнім господарствам інвестувати в автономні джерела живлення.

Підкреслимо, що фахівці акцентують увагу на значному розриві в продуктивності між малим бізнесом та великими індустріальними гравцями. Ключовими чинниками відставання малих господарств є обмежений інвестиційний ресурс для технологічного оновлення та низька якість генетичного фонду худоби. Дослідження проєкту QFTP (Swiss-Ukrainian Quality FOOD Trade Program) підтверджують, що найвищі показники надоїв зосереджені в регіонах присутності галузевих лідерів, таких як «Терра Фуд», «Молочний альянс», «Молокія» та ІМК. Саме ці холдинги змогли забезпечити синергію сучасних технологій утримання та високопродуктивної селекції корів [2].

Ключовим бар'єром для реалізації експортного потенціалу України залишається дефіцит переробних потужностей, спричинений дестабілізацією енергосистеми через ворожі атаки. Потужностей дизельної генерації, що використовується як альтернатива, часто не вистачає для підтримки повноцінного технологічного циклу. Додатковим ризиком є порушення температурного регламенту під час зберігання сировини та готової продукції, що ставить під загрозу дотримання міжнародних стандартів якості.

Ще однією проблемою є невизначеність ринкової кон'юнктури, яка змушує виробників фокусуватися на короткостроковому виживанні замість стратегічного планування. Євроінтеграційний вектор створює дилему: необхідність жорсткої відповіді новим стандартам якості за одночасного розширення доступу до європейських ринків. Очікується подальша концентрація виробництва навколо технологічно оснащених підприємств. Дрібні фермерські господарства, що не мають доступу до капіталу для збільшення поголів'я, продовжуватимуть скорочувати діяльність, що поглибить розрив між промисловим та приватним секторами.

Отже, протягом останнього періоду на молочному ринку спостерігається чітка олігополія ключових гравців. Згідно з аналітикою Rabobank [1], провідні позиції займають вертикально інтегровані холдинги, що володіють замкненим циклом виробництва. Саме ці структури, завдяки значним обсягам якісної сировини та високій ефективності, виступають основними маркетмейкерами, визначаючи цінову політику та ключові вектори розвитку молокопереробних підприємств.

### Висновки

Проведене дослідження виявило, що системне відновлення та сталий розвиток молокопереробних підприємств потребує впровадження багатовекторної стратегії. Ключовим пріоритетом є технологічна трансформація: автоматизація та диджиталізація процесів для оптимізації собівартості. Водночас необхідно нарощувати експортну експансію, адаптуючи якісні показники до регламентів ЄС та проходячи міжнародну сертифікацію. Важливим драйвером є продуктова інноваційність – перехід до нішевих сегментів (органічна, безлактозна продукція), що підкріплюється сучасним цифровим маркетингом. Реалізація цих завдань можлива за умови синергії державної підтримки (гранти, субсидії) та інвестицій у людський капітал, що забезпечить впровадження передових управлінських практик у галузі.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Степасюк Л.М., Старомінський В.Б. Стан та тенденції розвитку ринку молока в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5365/5309>
2. Бондаренко В., Лі Цзехоа Проблеми розвитку молочної галузі в економічному розвитку країни. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Том 338. №1. С. 523-529.

3. Лисюк В.М., Носова Н.І., Секіро І.М. Розвиток інтегрованих ринків молока і молочної продукції в Україні. *Агросвіт*. 2025. №11. С. 78-83.

**Скаковський Вячеслав Віталійович** – аспірант групи 073-23а, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: [sww\\_shef@ukr.net](mailto:sww_shef@ukr.net)

Науковий керівник: **Карачина Наталія Петрівна** - д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця.

**Skakovsky Viacheslav V.** – Department of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, email: [sww\\_shef@ukr.net](mailto:sww_shef@ukr.net)

Supervisor: **Karachyna Nataliia P.** - Dr. Sc. (Economic), Professor, Head of the Management, Marketing and Economics, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia.