

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет**

ПОГОДЖЕНО
Декан економічного факультету

_____ **Андій МУЗИЧЕНКО**
« ____ » _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри організації
підприємництва та біржової
торгівлі

_____ **Микола ІЛЬЧУК**
« ____ » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему «Розвиток підприємництва у молочній галузі в
Україні»

Спеціальність **076 Підприємництво та торгівля**

Освітня програма **Підприємництво торгівля та біржова діяльність**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Гарант освітньої програми _____
к.е.н., доцент

Людмила БЕРЕЗОВСЬКА

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

Ольга ТОМАШЕВСЬКА

Виконала

Анастасія ШІСТЯ

Київ – 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри організації
підприємництва та біржової діяльності
д.е.н., проф. _____ **Микола ІЛЬЧУК**
“ _____ ” _____ 2024р.

З А В Д А Н Н Я

**до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентки
Шісті Анастасії Миколаївни**

Спеціальність **076 - «Підприємництво та торгівля»**
Освітня програма **Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**
Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Розвиток підприємництва у молочній галузі в Україні» затверджена наказом ректора НУБіП України “16”10.2024 р. №1855 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 24 листопада 2025 р.
Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: дані підприємств по всій Україні, дані Державної служби статистики України, інтернет-джерела, наукові праці

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретико-методичні засади підприємницької діяльності у молочній галузі
2. Сучасний стан і рівень економічної ефективності підприємницької діяльності підприємств молочної галузі України
3. Перспективи розвитку підприємницької діяльності у молочній галузі України

Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки.

Дата видачі завдання « 21 » жовтня 2024 р.

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи

Ольга ТОМАШЕВСЬКА

Завдання прийняла до
виконання

Анастасія ШІСТЯ

Реферат

Магістерська кваліфікаційна робота на тему «Розвиток підприємництва в молочній галузі в Україні» викладена на 79 сторінках друкованого тексту, містить 15 таблиць та 7 рисунків. Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків. Для її написання було використано 134 джерела.

Метою роботи є вивчення теоретико-прикладних аспектів підприємницької діяльності в молочній галузі України та окреслення напрямів забезпечення її ефективності.

Предмет дослідження - сукупність теоретичних, методичних засад та економіко-організаційних заходів розвитку та забезпечення економічної ефективності підприємницької діяльності в молочній галузі України.

Об'єкт дослідження - підприємницькі структури, які функціонують у молочній галузі України.

У процесі дослідження використано такі методи: абстрактно-логічний, діалектичний; графічний метод; метод комплексного аналізу, метод економіко-математичного моделювання.

У першому розділі вивчено теоретико-методичні засади здійснення підприємницької діяльності у молочній галузі.

Другий розділ містить аналіз розвитку та рівня економічної ефективності підприємницької діяльності у молочній галузі України.

У третьому розділі обґрунтовано перспективні напрями підприємницької діяльності у досліджуваній галузі.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчо-нормативні акти, джерела навчальної, монографічної та періодичної літератури з обраної проблематики, матеріали Державної служби статистики України, а також дані бухгалтерської та статистичної звітності підприємницьких структур досліджуваної галузі.

Ключові слова: підприємництво, молочне скотарство, економічна ефективність, рівень рентабельності, прибуток.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У МОЛОЧНІЙ ГАЛУЗІ	9
1.1. Сутність, принципи та види підприємництва	9
1.2. Особливості здійснення підприємницької діяльності у молочній галузі	12
1.3. Методичні підходи до оцінки рівня розвитку та економічної ефективності підприємницької діяльності в молочній галузі	16
ВИСНОВОК до розділу I	23
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН І РІВЕНЬ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У МОЛОЧНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ	24
2.1. Організаційно-правові форми підприємницької діяльності підприємств молочної галузі	24
2.2. Рівень і динаміка показників розвитку підприємницької діяльності у молочній галузі	29
2.3. Економічна ефективність підприємницької діяльності підприємств молочної галузі	36
ВИСНОВОК до розділу II	41
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У МОЛОЧНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ	42
3.1. Перспективні параметри підприємництва в молочній галузі України	42
3.2. Формування мотиваційного механізму підприємницької діяльності в молочній галузі України	50
3.3. Міжнародний досвід державної підтримки виробництва молока та перспективи його застосування в Україні	54
ВИСНОВОК до розділу III	61
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Сучасний розвиток аграрного сектору України характеризується глибокими структурними трансформаціями, зумовленими процесами євроінтеграції, воєнними викликами та зміною моделі господарювання. Однією з його ключових складових є молочна галузь, яка забезпечує населення важливими продуктами харчування, а підприємницькі структури цієї сфери – робочими місцями та надходженнями до бюджету. Проте тривалий диспаритет цін, скорочення поголів'я великої рогатої худоби, зниження рівня державної підтримки та нестабільність економічного середовища суттєво стримують розвиток підприємництва у молочному секторі.

Підприємницька діяльність у молочній галузі є одним із головних чинників забезпечення продовольчої безпеки держави та формування конкурентного середовища на внутрішньому і зовнішньому ринках. Вона сприяє диверсифікації виробництва, розвитку кооперативних форм господарювання, запровадженню інноваційних технологій і підвищенню ефективності агробізнесу. Разом із тим, сучасний стан підприємництва у молочній галузі України характеризується нерівномірністю розвитку регіонів, недостатньою інвестиційною активністю та низьким рівнем адаптації до стандартів Європейського Союзу.

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності питання підтримки та розвитку підприємництва набувають особливої актуальності. Відновлення виробництва, підвищення економічної ефективності, залучення молоді до аграрного бізнесу та формування інноваційного середовища є передумовами сталого функціонування молочної галузі. Саме тому дослідження напрямів розвитку підприємництва у молочній галузі України є важливим завданням сучасної економічної науки і практики.

Метою роботи є вивчення теоретико-прикладних аспектів підприємницької діяльності в молочній галузі України та окреслення напрямів забезпечення її ефективності.

Відповідно до поставленої мети визначено та вирішено такі завдання:

- вивчити теоретичні та прикладні аспекти підприємницької діяльності в молочній галузі;
- опрацювати методичні підходи до аналізу рівня розвитку та економічної ефективності підприємницької діяльності підприємств, які займаються виробництвом молока;
- проаналізувати сучасний стан і рівень економічної ефективності підприємницької діяльності підприємств-виробників молока в Україні;
- визначити перспективні напрями розвитку підприємництва та підвищення його економічної ефективності у досліджуваній галузі.

Предмет дослідження - сукупність теоретичних, методичних засад та економіко-організаційних заходів розвитку та забезпечення економічної ефективності підприємницької діяльності в молочній галузі України.

Об'єкт дослідження - підприємницькі структури, які функціонують у молочній галузі України.

У процесі дослідження використано такі методи: абстрактно-логічний та діалектичний (при вивченні теоретичних та практичних засад здійснення підприємницької діяльності; методичних основ визначення рівня розвитку та економічної ефективності підприємницької діяльності підприємств молочної галузі); графічний метод (при аналізі рівня розвитку підприємницької діяльності та оцінці рівня її економічної ефективності); метод комплексного аналізу, метод економіко-математичного моделювання (при обґрунтуванні перспективних параметрів підприємницької діяльності в галузі та напрямів підвищення економічної її ефективності).

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчо-нормативні акти, джерела навчальної, монографічної та періодичної літератури з обраної теми, матеріали Державної служби статистики України, а також дані

бухгалтерської та статистичної звітності підприємницьких структур досліджуваної галузі.

Наукова новизна. Набули подальшого розвитку напрями забезпечення ефективності молочної галузі України в контексті реалізації потенціалу її сильних сторін і можливостей, визначених за допомогою здійснення SWOT-аналізу.

Практичне значення. Основні положення дослідження, зокрема, прикладні аспекти здійсненого прогнозу обсягів виробництва молока до 2030 року та напрями формування мотиваційного механізму підприємницької діяльності в галузі молочного скотарства, можуть бути використані при обґрунтуванні стратегій її розвитку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У МОЛОЧНІЙ ГАЛУЗІ

1.1. Сутність, принципи та види підприємництва

Розвиток підприємництва є основоположною умовою функціонування ринкової економіки та важливим драйвером соціально-економічного зростання. Сутність цього явища розкривається через його функції, цілі та роль в економічній системі. У класичній традиції підприємництво або підприємницька діяльність визначають як самостійну, ініціативну й систематичну діяльність на власний ризик, спрямовану на отримання прибутку [4,75]. Таке тлумачення підкреслює комерційний аспект і прийняття економічного ризику.

У сучасних ринкових умовах економічна наука розглядає підприємництво як складну систему, що поєднує організаційний, інноваційний та правовий аспекти. Українські дослідники Сотник І. та Таранюк Л. у навчальних посібниках трактують підприємництво як особливий тип господарювання, що вимагає ефективного поєднання ресурсів та постійного пошуку нових можливостей [23,75].

З огляду на необхідність інтеграції України у світовий економічний простір, особливої актуальності набуває трактування підприємництва в контексті інноваційної економіки. Коберник І. розглядає підприємця як ключового учасника, чиї рішення безпосередньо впливають на динаміку ВВП, підкреслюючи, що в сучасних умовах бізнес має враховувати інтереси всіх стейкхолдерів (інвесторів, споживачів, держави) [4]. Герасименко Є. та Дегтяр Н. доповнюють цей погляд, акцентуючи на необхідності підтримки підприємництва в «економіці знань» через цифровізацію та формування сучасних бізнес-екосистем. Це вказує на зміщення акцентів на технологічність та швидкість адаптації [77].

Нормативну рамку підприємництва в Україні задають Конституція України (ст. 42, право на підприємницьку діяльність) та Цивільний кодекс України (зокрема ст. 50 і ст. 320 про право фізичної особи здійснювати підприємницьку діяльність і використовувати майно з пов'язаною майновою відповідальністю) [37; 71]. Звідси випливають базові принципи: свобода й законність діяльності, самостійність і ініціативність підприємця, орієнтація на комерційний розрахунок і прибутковість, а також готовність до інновацій і прийняття ризику (особливо відчутного в аграрній сфері через біологічні та кліматичні фактори) [2].

Прикладне втілення цих засад чітко проявляється у молочній галузі. Тут підприємництво поєднує класичні виробничі функції з підвищеним технологічним та біологічним ризиком і водночас спирається на інституційні інструменти – кооперацію, стандарти якості, цифрові рішення.

Комплексний аналіз стану ринку молока та молочних продуктів регулярно проводиться вченими в Україні. Суперечки навколо аналізу динаміки виробництва та споживання молока, а також державної підтримки молочної галузі задокументовані в роботах Бойківської Г. [111], Заходими М., Згурської О. [134], Іщука С. [107], Колесника Т. [121], Ляховича О., Матрусенка І. [111], Місюка М., Пронька Л. [120], Поперечного С. [120], Рахмана М. [122], Савченко Т. [112; 125], Саламіні О. [120] та Гризо Д. [122]. У своєму дослідженні вони вивчали ринок молока, використовуючи як SWOT, так і PEST аналізи, та запропонували покращення поточного стану ринку молока в Україні. Автори також обговорили ймовірний напрямок розвитку, враховуючи поєднання таких аспектів, як державна підтримка, участь на внутрішньому ринку, створення технічної бази та матеріальної складової [120-122]. Автори, спираючись на проведені дослідження, обговорили першочергові питання молочного сектору та запропонували стратегії вирішення проблем та покращення ситуації на ринку молочної продукції.

Згурська О. [134], окрім проведеного дослідження ринку молочного скотарства, виступає за альтернативні підходи до розвитку ринку молочного

скотарства в Україні. Запропоновані автором шляхи розвитку спрямовані на підвищення ефективності роботи підприємств з переробки молока та збільшення обсягів виробленого молока. Суперечки щодо ролі держави та напрямків розвитку регіонального ринку молока продемонстровано в роботі Цвігун І. [127]. Для стратегічного збільшення виробництва молока автор пропонує приділити особливу увагу відновленню та вдосконаленню молочного скотарства через один із найважливіших напрямків – збільшення поголів'я корів у господарствах населення, водночас держава сприяє розвитку молочного скотарства. Такий комплексний підхід, у поєднанні із систематичним моніторингом та консультуванням, позитивно вплине на галузь молочного скотарства.

Таким чином, у контексті молочної галузі, підприємництво – це не лише виробництво молока, а й інноваційний процес, спрямований на підвищення ефективності та якості продукції через нові технології, що є запорукою конкурентоспроможності.

Класифікація підприємництва, яка зазначена в таблиці 1.1 дозволяє визначити його місце та роль у молочній галузі.

Таблиця 1.1.

Класифікація видів підприємництва

Класифікаційна ознака	Види підприємництва	Специфіка для молочної галузі
За сферою діяльності	Виробниче, комерційне, фінансове.	Виробниче (отримання молока-сировини) та комерційне (збут, переробка, експорт) є домінуючими.
За розміром	Мале, середнє, велике	Структура виробництва молока в Україні розділена: велике підприємництво (агрохолдинги) забезпечує високоякісну сировину для переробки, тоді як мале (сімейні ферми, домогосподарства) досі займає значну частку у валовому виробництві
За організаційно-правовою формою	ТОВ, АТ, сільськогосподарські кооперативи	Необхідно враховувати особливості, встановлені законодавством, зокрема нові регуляції щодо юридичних осіб та об'єднань, що впливають на кооперативний рух

Джерело: сформовано за: [4; 23].

У молочній галузі підприємництво поєднує виробництво сировини, переробку та збут у єдиний ланцюг доданої вартості. Розміщення виробництва

тяжє до приміських зон великих агломерацій (Київ, Львів, Одеса, Дніпро) завдяки близькості переробних потужностей і платоспроможного попиту. Ефективність визначається дотриманням холодового ланцюга під час збору, зберігання та транспортування молока; порушення температурного режиму веде до втрат якості й зростання витрат. Водночас великі тваринницькі комплекси потребують екологічно виваженого розміщення та систем управління відходами, що має враховуватися в техніко-економічних і екологічних обґрунтуваннях.

Регіонально молочне та м'ясо-молочне скотарство концентрується у Поліссі та Лісостепу, тоді як м'ясне скотарство відносно сильніше представлене у степових регіонах із сприятливою природно-кормовою базою. Продаж сирого молока формує вагомую частку грошових надходжень аграрних виробників; інтеграція з переробкою та логістикою є ключовою для конкурентоспроможності.

Узагальнюючи, підприємництво в молочній галузі України – це не лише виробництво молока, а безперервний інноваційний процес, спрямований на підвищення ефективності та якості продукції через технологічні рішення, кооперацію та прозорі ринкові практики. Перехід від традиційних підходів до інноваційного підприємництва є ключовою умовою зміцнення позицій галузі на внутрішньому й зовнішніх ринках.

1.2. Особливості здійснення підприємницької діяльності у молочній галузі

Молочна галузь України є стратегічною складовою аграрного сектору, оскільки забезпечує виробництво соціально важливих продуктів харчування та сприяє розвитку сільських територій [44]. Підприємництво у цій сфері має специфічні риси, зумовлені поєднанням біологічних, технологічних і економічних чинників [45]. Виробництво молока вимагає безперервності технологічного процесу, тривалого циклу відтворення стада та стабільного забезпечення кормами й енергоресурсами. Додатково на ефективність і

фінансову стійкість суб'єктів господарювання істотно впливають сезонні коливання, кліматичні умови й диспаритет цін. [46; 47]. Поєднання біологічного та економічного процесів зумовлює необхідність врахування фізіології тварин, циклів лактації та відтворення, що ускладнює планування обсягів виробництва, грошових потоків і завантаження переробних потужностей [48]. На ринкове становище підприємств впливають також концентрація переробки та посилення конкуренції на внутрішньому й зовнішніх ринках.

На рівні технологій ключовими драйверами ефективності виступають модернізація доїльних систем, автоматизація охолодження, удосконалення годівлі, управління якістю сировини та дотримання холодового ланцюга. За оцінками експертів, упровадження роботизованих систем доїння дає змогу зменшити трудові витрати на 30–40% і підвищити продуктивність на 10–15% [35; 81]. Якість молока-сировини (жирність, білок, бактеріальне та соматичне забруднення) безпосередньо визначає ціну реалізації й кінцевий фінансовий результат, тож підвищення гатунку продукції є пріоритетом як для агропідприємств, так і для домогосподарств [26]. Структурно галузь має дуальний характер: з одного боку – високотехнологічні агропідприємства (у т.ч. агрохолдинги), з іншого – значна кількість особистих селянських господарств; така диверсифікація ускладнює стандартизацію якості та підвищує операційні ризики [5]. Зростає роль цифрових систем управління стадами й виробничими процесами, що забезпечують оперативний облік продуктивності та витрат і підвищують обґрунтованість управлінських рішень.

Біологічна природа молочного виробництва формує часові рамки і ризики бізнесу: відтворення стада, лактаційні цикли, чутливість тварин до змін годівлі, мікроклімату та стресів. Ритмічність і результативність відтворення (сервіс-період, інтервал між отеленнями, рівень ефективного запліднення) безпосередньо впливають на середньодобовий надій і, в підсумку, на виручку підприємства [46]. Оптимізація раціону за протеїном, енергією, клітковиною, мінералами, а також якість і гігієна доїння визначають показники соматичних клітин, бактеріальної забрудненості та вмісту базових компонентів (жир, білок),

що мають цінове відображення у закупівлі молока [81]. Технологічний контур ферми включає системи доїння (традиційні зали або роботи-дояри), охолодження, гноєвидалення, вентиляції, освітлення та водопостачання – кожен із цих елементів впливає на продуктивність і собівартість [35].

Важливою особливістю молочного бізнесу є висока частка фіксованих витрат (утримання стада, амортизація приміщень і обладнання, енергозабезпечення). Це зумовлює потребу у постійному завантаженні потужностей і підтриманні стабільного рівня виробництва протягом усього року. Будь-які збої в технології (зниження споживання сухої речовини, мастити, кульгавість, тепловий стрес) швидко трансформуються у негативний фінансовий результат через падіння надоїв і погіршення якості продукції [14; 55].

Регуляторне та інституційне середовище функціонування молочної галузі в Україні істотно посилюється в контексті євроінтеграційних процесів. Вимоги до безпечності та якості продукції (ДСТУ, технічні регламенти, системи управління безпечністю на основі принципів НАССР) є жорсткими, а вихід на ринки ЄС потребує модернізації виробництва, сертифікації процесів, адаптації логістики та зміцнення кадрового потенціалу [26;43]. Галузь працює в полі державних стандартів, санітарно-ветеринарних вимог, законодавства щодо холдингових структур і конкурентної політики, а також інструментів державної підтримки, серед яких – часткова компенсація вартості обладнання й тваринницьких комплексів, здешевлення кредитів, підтримка кооперації та грантові програми [43;44]. Водночас значна частка молока, виробленого в домогосподарствах, не відповідає критеріям промислової переробки, що звужує пропозицію якісної сировини та стимулює переробників і виробників інвестувати у підвищення стандартів [8]. Доступ дрібних виробників до фінансування часто залишається обмеженим через бюрократичні бар'єри й недостатню заставну базу [47]. Інституційні умови в цілому визначають інвестиційну активність, інноваційний цикл і доступ до фінансових ресурсів, формуючи середньострокову привабливість галузі для підприємців [45]. Роль

професійних асоціацій полягає у консолідації позицій виробників, комунікації з регулятором та поширенні кращих практик виробництва й переробки [8].

У цих умовах важливим інституційним інструментом зниження транзакційних витрат і підвищення переговорної спроможності виробників виступає кооперація. Молочні кооперативи сприяють спільним закупівлям техніки, організації збуту, стандартизації якості продукції та узгодженню умов співпраці з переробними підприємствами. В Україні вже функціонує понад 100 таких кооперативів, значна частина яких створена за підтримки міжнародних організацій (FAO, ЄБРР) [60; 17].

Комплекс специфічних ризиків для молочного підприємництва охоплює економічні (цінова волатильність молока-сировини, подорожчання кормів, енергоносіїв, ветеринарних послуг), біологічні (захворюваність, падіж, помилки у відтворенні), кадрові (дефіцит фахівців з роботи з високопродуктивним стадом та сучасним обладнанням) і логістичні ризики. Додатково на ризиковий профіль впливають воєнні чинники – втрата або окупація територій, розрив ланцюгів поставок і зростання логістичних витрат [5]. Важливим джерелом ринкових ризиків є також посилення конкуренції з боку імпортової продукції та зростання ринкової сили торговельних мереж, що ускладнює формування стабільної цінової політики для виробників.

Поряд з економічними та інституційними чинниками сучасне молочне підприємство дедалі більше інтегрує екологічні вимоги. Йдеться про належне управління гноєм та стічними водами, скорочення витрат кормів, утилізацію побічних продуктів виробництва та підвищення енергоефективності процесів охолодження [4]. Проекти зі встановлення біогазових установок, систем теплорекуперації або сонячних електростанцій сприяють зменшенню енергетичної собівартості продукції й підвищують стійкість підприємств до перебоїв електропостачання. Для експорту й співпраці з торговельними мережами питання «зеленої» логістики та екологічного маркування стають важливим елементом конкурентоспроможності молочної продукції [98].

Узагальнюючи, підприємництво у молочній галузі є капіталоемним і технологічно складним видом діяльності. Результати такої діяльності визначаються синергією технологічного рівня виробництва, якості управління та дотримання стандартів, доступу до інвестицій і кредитів, участі у кооперації, а також стабільності цінового середовища [55]. Зазначені особливості зумовлюють потребу у спеціальних підходах до оцінювання ефективності, які враховуватимуть не лише фінансові показники, а й технологічні, якісні та ризикові параметри. У подальших підрозділах буде представлено підхід до оцінювання ефективності підприємництва в молочній галузі з урахуванням окреслених характеристик.

1.3 Методичні підходи до оцінки рівня розвитку та економічної ефективності підприємницької діяльності в молочній галузі

Метою підрозділу є опрацювання методики цілісної системи показників, процедур і розрахункових моделей для вимірювання рівня розвитку підприємництва в молочній галузі та оцінювання економічної ефективності на рівні підприємств, груп підприємств, регіонів і галузі в цілому. Методична база поєднує класичні підходи аграрної економіки, аналіз фінансово-економічних результатів, показники продуктивності праці та капіталу, технологічно-якісні індикатори молочного виробництва, а також принципи конкурентоспроможності та стратегічного аналізу [2;4]. Інформаційні джерела включають офіційну статистику (ДССУ, Мінагрополітики), галузеві аналітичні матеріали, звіти профільних асоціацій та фінансову звітність підприємств [24; 43].

Об'єктами оцінювання виступають окремі підприємства (ферми, переробні заводи, інтегровані компанії), групи підприємств (за масштабом, формою власності, ступенем інтегрованості), регіони та кластери, галузь загалом [24].

Розрізняються три рівні оцінювання:

- мікрорівень – внутрішньогосподарський аналіз ефективності та технологічних параметрів окремих підприємств;

- мезорівень – оцінка стану та динаміки кластерів і регіонів;
- макрорівень – аналіз загальногалузевих тенденцій на рівні країни [41].

Методика спирається на такі принципи:

- системність – ув'язка технологічних показників із фінансовими результатами;
- репрезентативність – повнота та достовірність вихідних даних;
- порівнюваність – єдність дефініцій, методів розрахунку та періодизації;
- прозорість – чіткість алгоритмів і можливість відтворення розрахунків;
- практична орієнтація – безпосередній зв'язок результатів оцінювання з управлінськими рішеннями підприємця [13; 25].

Для комплексної оцінки існує система з чотирьох блоків індикаторів, які інтегруються у два узагальнені індекси: індекс розвитку підприємництва (ІПР) та індекс економічної ефективності (ІЕЕ).

Структурно-динамічні індикатори розвитку підприємництва включають: кількість активних суб'єктів за організаційно-правовими формами; частка організованого сектору у виробництві молока; обсяг валового виробництва та переробки; обсяги інвестицій; коефіцієнт оновлення основних фондів; чисельність зайнятих, а також наявність і активність кооперативів та кластерних ініціатив [43].

Для оцінки економічної ефективності використовуються такі показники: собівартість 1 л молока; валова маржа на 1 л; операційна рентабельність; ЕВІТДА-маржа (прибуток до сплати відсотків, податків та амортизації у відсотках до виручки); рентабельність активів (ROA) і власного капіталу (ROE); фондвіддача; оборотність оборотного капіталу; точка беззбитковості. Додатково, для переробки враховується маржа за основними асортиментними позиціями (SKU) та вихід продукції з 1 т сировини [25; 27].

Технологічно-якісні індикатори охоплюють: удій на корову; сервіс-період; інтервал між отеленнями; рівень вибракування. Сюди ж належать показники якості молока, а саме: показники соматичних клітин і бактеріальної забрудненості; вміст жиру і білка; питомі витрати кормів та енергії, а також частка молока екстра та вищого гатунку [35; 48].

Індикатори ринкової позиції та конкурентоспроможності включають: середня ціна реалізації відносно ринку; частка ринку в регіоні/сегменті; експортна квота; асортиментна диверсифікація; премії за якість; а також показники впізнаваності й лояльності (для брендів) [77].

Узагальнення блоків здійснюється через нормалізацію показників, їх зважування та подальше обчислення інтегральних індексів ІПР та ІЕЕ [13]. Доцільно формувати також профілі підприємств/регіонів за блоками (радар-діаграми), що полегшує виявлення сильних і слабких сторін.

Для забезпечення однозначності розрахунків застосовуються такі стандартні залежності:

Собівартість 1 л молока розраховується за формулою [16]:

$$C_{1л} = \frac{\text{корм+праця+енергія+ветеринарія+відтворення+A+інші прямі витрати}}{\text{обсяг реалізованого молока,л}}, (1.1)$$

де А – амортизація,

Валовий прибуток розрахунку на 1л:

$$GP_{1л} = P - C_{1л}, (1.2)$$

де Р – відпускна ціна [27].

Операційна рентабельність, % [25]:

$$R_{oper} = \frac{\text{операційний прибуток}}{\text{виручка}} * 100, (1.3)$$

ЕВІТДА-маржа, % [13]:

$$\text{ЕВІТДА – маржа} = \frac{\text{ЕВІТДА}}{\text{виручка}} * 100, (1.4)$$

ROA, % [13;14]:

$$\text{ROA} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{середні активи}} * 100, (1.5)$$

ROE, % [13;14]:

$$ROE = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{середній власний капітал}} * 100, (1.6)$$

Капіталовіддача [13]:

$$\text{Капіталовіддача} = \frac{\text{виручка}}{\text{середня вартість основних засобів}}, (1.7)$$

Оборотність оборотних активів [13]:

$$O_{OA} = \frac{\text{виручка}}{\text{середні оборотні активи}}, (1.8)$$

Точка беззбитковості (у літрах) [13;25]::

$$Tб = \frac{\text{постійні витрати}}{P - VC_{1л}}, (1.9)$$

де $VC_{1л}$ – змінні витрати на 1 л.

Технологічні показники (удій, сервіс-період, рівень вибракування, відсоток яловості, соматика, бакзабруднення, вміст жиру й білка) розраховуються за даними журналів стада та лабораторних протоколів [49]. Для переробки використовуються показники виходу готової продукції з 1 т сировини, втрат на стадіях, частки повернень та списань, маржі за асортиментними позиціями [27].

Індикатори розвитку підприємництва включають коефіцієнт оновлення основних фондів, інвестиції на 1 корову, частку механізованого доїння, частку стада під IT-моніторингом тощо [49].

Первинні дані формуються на рівні підприємств і включають журнали стада (удої, соматика, відтворення), облік годівлі, споживання енергії, виробничі звіти за системою НАССР, цехові журнали виходу продукції та дані збуту [49].

Вторинні дані – офіційна статистика ДССУ, міністерські огляди, звіти галузевих асоціацій (зокрема Асоціації виробників молока), аналітика вузькопрофільних видань [24; 43]. Для бенчмарку використовуються фінансова звітність підприємств (форми 1, 2) та публічні звіти компаній [24;91].

Порівнюваність у часі забезпечується шляхом дефляції фінансових показників за індексом споживчих цін або галузевими індексами виробничих витрат (базовий рік t_0). Реальна виручка та витрати визначаються як:

$$Rev_t^{real} = \frac{Rev_t^{nom}}{IC_t}, (1.10)$$

$$Cost_t^{real} = \frac{Cost_t^{nom}}{ICЦ_t}, \quad (1.11)$$

За можливості перевага надається натуральним (л, т) та питомим показникам (на 1 л, 1 корову), що знижує вплив інфляційних процесів [13]. Необхідно фіксувати джерело, дату та методику збору даних, а також враховувати можливі зміни статистичної методології [78].

Методика оцінювання ефективності виробника сирого молока складається з п'яти ключових етапів[13; 14] :

1. Формування технологічної карти стада. На цьому етапі аналізують чисельність і структуру стада за віком, ключові показники продуктивності (удій), відтворення та здоров'я (зокрема мастит і кульгавість). Обов'язково контролюються рівень соматичних клітин і бактеріального забруднення молока.
2. Карта витрат і собівартість. Проводиться деталізація собівартості 1 літра молока за статтями, з чітким виділенням змінних і постійних витрат. Розраховується точка беззбитковості для визначення мінімально необхідного обсягу виробництва.
3. Аналіз доходу та ціноутворення. Оцінюються контрактні умови реалізації, наявність премій чи дисконтів за якість, вплив сезонних коефіцієнтів та регулярність поставок молока.
4. Фінансові коефіцієнти та оборотний капітал: Обчислюються ключові фінансові показники: рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), EBITDA-маржа, а також показники ефективності використання ресурсів – оборотність та операційний цикл.
5. Нормалізація та розрахунок Інтегрального Економічного Ефекту (ІЕЕ). Зібрані дані нормалізуються для побудови профілю сильних/слабких сторін підприємства. На практиці це часто візуалізується у вигляді радар-графіка, що дозволяє визначити інтегральний показник ефективності.

Алгоритм оцінки ефективності переробного підприємства також складається з 5 основних кроків, зосереджених на сировині, виробництві, ринку та фінансах [25]:

1. Оцінка сировинної бази. Аналізується стабільність і якість постачань молока. Ключовим є визначення частки молока екстра та вищого гатунку у загальному обсязі, а також географія логістики постачання.

2. Аналіз технологічного контуру. Оцінюються втрати на етапах переробки, вихід продукції з 1 тонни сировини та енергоємність виробництва. Також важливим є контроль критичних точок за системою HACCP.

3. Асортимент і маржинальність. Визначається маржа за окремими асортиментними позиціями (SKU), оцінюється частка преміальних лінійок у продажах, а також рівень повернень і списань продукції.

4. Комерція та брендинг. Проводиться позиціонування ціни відносно ринку, аналізуються канали збуту, промоційне навантаження та співпраця з торговельними мережами.

5. Фінансові коефіцієнти та інтегральний показник. Розраховуються фінансові коефіцієнти та обчислюється Інтегральний Економічний Ефект (ІЕЕ), який враховує особливості товарного портфеля підприємства.

За наявності детальних даних доцільно застосовувати поглиблені кількісні методи:

- DEA-аналіз (Data Envelopment Analysis) – оцінка технічної ефективності підприємств за входами (корми, праця, основні засоби, енергія) та виходами (обсяг реалізованого молока, валова додана вартість). Дає змогу визначити відставання від «ефективної межі» та потенціал скорочення витрат при незмінному випуску [100].

- Економетричний аналіз детермінант ефективності – оцінка впливу окремих факторів (удій, собівартість кормів, рівень соматика, інтегрованість, масштаб стада, енергоємність) на рентабельність із використанням панельних чи крос-секційних моделей [1;25].

- Регіональні зрізи та кластеризація – групування регіонів за показниками продуктивності, якості, рівня кооперації та зайнятості з виділенням типових моделей розвитку [43].

Для інтерпретації отриманих ІІР, ІЕЕ та ключових КРІ застосовуються шкали й порогові значення (за квантилями, медіаною чи галузевими бенчмарками) [13].

На основі фінальних індексів та показників формується SWOT-профіль підприємства чи регіону, який охоплює сильні та слабкі сторони (технології, витрати, якість), а також можливості й загрози (ринок, конкуренція, регулювання, логістика) [31]. Це дає змогу розробити матрицю управлінських дій для зниження собівартості, підвищення якості, оптимізації контрактів, диверсифікації асортименту та визначення інвестиційних пріоритетів.

Запропоновані методичні підходи поєднують структурно-динамічні, фінансово-економічні, технологічно-якісні та ринково-конкурентні показники, що дозволяє комплексно оцінювати як рівень розвитку підприємництва в молочній галузі, так і економічну ефективність окремих суб'єктів.

Ключовими елементами є [13]:

- коректна калькуляція собівартості 1 л продукції;
- ув'язка фінансових результатів із технологічними драйверами (удій, якість, відтворення, енергоємність);
- урахування контрактних і логістичних умов;
- дефляція та стандартизація питомих показників у часовому вимірі;
- застосування інтегральних індексів ІІР та ІЕЕ для порівняння й ранжування підприємств, груп і регіонів

Практична цінність методики полягає в її придатності для обґрунтування управлінських рішень, виявлення «вузьких місць», пріоритизації інвестицій, оптимізації контрактів і збуту, формування дорожньої карти підвищення ефективності як для незалежних виробників, так і для інтегрованих компаній молочної галузі.

ВИСНОВОК до розділу I

1. У процесі вивчення теоретичних аспектів підприємницької діяльності в молочній галузі України з'ясовано, що у контексті молочної галузі, підприємництво не обмежується лише виробництвом молока, а представляє собою інноваційний процес, спрямований на підвищення ефективності та якості продукції через нові технології, що є основою забезпечення конкурентоспроможності галузі.

2. Комплекс специфічних ризиків для молочного підприємництва охоплює економічні (цінова волатильність молока-сировини, подорожчання кормів, енергоносіїв, ветеринарних послуг), біологічні (захворюваність, падіж, помилки у відтворенні), кадрові (дефіцит фахівців з роботи з високопродуктивним стадом та сучасним обладнанням) і логістичні ризики.

3. На ризиковий профіль впливають воєнні чинники – втрата або окупація територій, розрив ланцюгів поставок і зростання логістичних витрат. Важливим джерелом ринкових ризиків є також посилення конкуренції з боку імпортової продукції та зростання ринкової сили торговельних мереж, що ускладнює формування стабільної цінової політики для виробників.

4. Підприємництво у молочній галузі є капіталоємним і технологічно складним видом діяльності. Результати такої діяльності визначаються синергією технологічного рівня виробництва, якості управління та дотримання стандартів, доступу до інвестицій і кредитів, участі у кооперації, а також стабільності цінового середовища.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН І РІВЕНЬ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У МОЛОЧНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

2.1. Організаційно-правові форми підприємницької діяльності підприємств молочної галузі

Вибір організаційно-правової форми (ОПФ) для бізнесу в молочній галузі визначає межі відповідальності, гнучкість корпоративного управління, податкове навантаження, доступ до фінансування та можливість масштабування переробки. В Україні ключовими ОПФ, що застосовуються в молочному секторі, є: фізична особа-підприємець (ФОП), товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), акціонерне товариство (АТ), сільськогосподарський кооператив (виробничий або обслуговуючий) та фермерське господарство [4;43]. Операційні рішення щодо ОПФ мають корелювати з вимогами харчової безпеки та ветеринарії (НАССР, 852/2004, 853/2004), адже саме вони задають мінімальні стандарти для закупівлі, охолодження та переробки молока [26].

Метою є категоризація організаційно-правових форм (ОПФ), що використовуються в підприємстві молочної промисловості України, з акцентом на їхні економічні та правові характеристики, а також переваги та недоліки для виробників сирого молока, переробних компаній та вертикально інтегрованих суб'єктів господарювання. Правильний вибір ОПФ суттєво впливає на доступ до капіталу, ступінь підприємницького ризику, операційну гнучкість, вимоги до звітності, відносини з переробниками та можливості участі в кооперативах та кластерах [4].

З огляду на капіталомісткість, біологічні ризики та високі вимоги до якості, вибір ОПФ у молочній галузі спирається на шість практичних критеріїв:

- обсяг і джерела фінансування (власний/позиковий капітал, залучення інвестора);
- розподіл і обмеження відповідальності власників;

- податково-обліковий режим і прозорість;
- потреба у вертикальній інтеграції (виробництво–переробка–збут);
- вимоги контрагентів (мережі ритейлу, банки, переробники);
- відповідність галузевим стандартам якості та простежуваності (НАССР, ветеринарні протоколи) [26].

ФОП – це простий метод входу для сімейних ферм та мікропідприємств: швидка реєстрація, простий облік та гнучкість управління. Обмеження – необмежений характер майнової відповідальності, скромний обсяг інституційної підтримки та складність залучення інвесторів або партнерів. Залежно від місцевого виробництва та розподілу товарів, це часто поєднується з партнерством [71; 75].

Сільське господарство характеризується концентрацією власності та управління, доступ до земельного банку та можливість колективного четвертого майна в рамках ФКУ. Ефективність, спеціалізація (органічні, крафтові сири); Обмеження – висока вартість модернізації, нестача персоналу, чутливість до змін цін [36].

ТОВ - найпоширеніший стиль для середніх та великих виробників та переробників: обмежена відповідальність, гнучкі контракти та угоди, що підтримуються інвесторами, всі з яких дозволяють інвесторам та банкам брати участь у виробництві готівки. Найефективніші для тваринницьких комплексів, міні-нафтопереробних заводів та логістики гарантовано. Вони забезпечують виконання вимог роздрібної торгівлі та системи якості [4; 26].

АТ (ПрАТ/ПАТ) - вправний у виконанні великих проектів, що потребують доступу до капіталу та вищого ступеня корпоративної прозорості. Поширена конфігурація для вертикально інтегрованих груп, що зосереджені на переробці, логістиці, бренді та експорті [54].

Сільськогосподарський кооператив (сервіс/виробництво) – це засіб для демократичного управління малими та середніми виробниками: колективне охолодження, лабораторний нагляд, логістика, переговори з переробниками та

виробничими, а також власна переробка. Забезпечує «віртуальний масштаб», який не жертвує економічною автономією [47].

Державні, муніципальні корпорації - в основному, дослідницькі та розробницькі або соціально орієнтовані оператори; гнучкість інвестицій обмежена, управлінські рішення підлягають регулюванню [1; 36].

Агрохолдинги, групи корпорацій – це колектив юридичних осіб зі спільним контролем (корми, стада, переробка, продажі та експорт). Переваги – економія масштабу, консолідований капітал, централізована якість та бренд, ризики – високі капітальні/операційні витрати, складний корпоративний контроль, репутаційні та регуляторні питання [74].

Таблиця 2.1.

Порівняння організаційно-правових форм у молочній галузі

Форма	Капітал/фінансування	Відповідальність	Якість/НАС СР	Інтеграція	Ключові ризики
1	2	3	4	5	6
ФОП	Обмежений доступ; залежність від застави/гарантій	Необмежена	Базові вимоги на фермі	Низька/середня; часто через кооперацію	Кадрові, цінові, технологічні
СГ	Власні/кредитні; група IV ЄП (за умовами ПКУ)	За зобов'язаннями господарства	Базові системи; контрактна дисципліна	Середня; кооперація/міні-переробка	Коливання цін, капіталомісткість
ТОВ	Банківські кредити; інвестори-учасники	Обмежена часткою	Повні системи у переробці; комплаєнс ритейлу	Середня/висока (міні-переробка)	Корпоративні конфлікти, оборотний капітал
АТ	Широкий доступ до капіталу	Акціонерна	Стандартизовані системи, аудит	Висока; повні ланцюги	Вартість комплаєнсу, публічні ризики
Кооператив	Пайові внески, гранти/програми підтримки	За статутом	Спільне охолодження, лабораторії	Середня; збут/логістика	Дисципліна, конфлікти інтересів
Агрохолдинг	Консолідований, ринки капіталу	Групова	Централізовані політики, КСВ	Максимальна	Висока капіталомісткість, регуляторні репутаційні

Джерело: сформовано за: [4; 26; 36; 47; 71; 75].

Кооперація підвищує клас сировини, зменшує логістичні витрати та посилює переговорну позицію виробників, не змінюючи їх ОПФ.

Вертикальна інтеграція (корми–стадо–переробка–бренд–збут) знижує трансакційні витрати і стабілізує грошові потоки, але потребує суттєвого капіталу та зрілої системи корпоративного управління [15].

Мікроінтеграція для ТОВ – запуск міні-переробки (пастеризація, кисломолочна лінійка, крафт-сири) для конвертації якості у додану вартість і зменшення залежності від закупівельної ціни; потребує НАССР, фасування, холодової логістики та маркетингових компетенцій [26].

Від ОПФ залежить «вага» у переговорах і формат контрактів: кооперативи консолідують партії на стандартизованих умовах; ТОВ/АТ з міні-переробкою працюють з довгими контрактами і промо-навантаженням у мережах; агрохолдинги реалізують мультिकанальну збутову стратегію [26; 80]. Розподіл ризиків також різниться: у ФОП/ФГ – персоналізовані виробничі та цінові, що пом'якшуються кооперацією та страховими інструментами; у ТОВ – фінансові (оборотний капітал) диверсифікуються міні-переробкою; у АТ/груп – масштабні виробничі, регуляторні та репутаційні ризики, що керуються через комплаєнс і КСВ [26; 36].

Таблиця 2.2.

«Матриця відповідності» ОПФ і стратегій

Стратегія	Оптимальні ОПФ	Умови успіху
Масове виробництво сировини	ТОВ; кооператив (спільний збут)	Якість/ціна/логістика
Часткова переробка (міні-цех)	ТОВ; кооперативний цех	НАССР, бренд, мережеві контракти
Повна вертикальна інтеграція	ПрАТ/холдинг	САРЕХ, управління якістю, збут
Нішевий преміум-продукт	ФОП/ФГ/ТОВ + кооперація	Сертифікації, історія, прямий збут

Джерело: сформовано за: [4; 26].

Недооцінка ризиків необмеженої відповідальності ФОП; відсутність корпоративних договорів у ТОВ; «формальні» кооперативи без реальної економіки; ігнорування ПДВ при переході до переробки; нехтування вимогами

якості/безпечності під час запуску цехів, що блокує доступ до мереж і премій за якість [26].

У молочній галузі застосовуються всі базові ОПФ – від ФОП/фермерських господарств і кооперативів до ТОВ, АТ і холдингів. Вибір форми має стратегічні наслідки для фінансування, ризиків, комплаєнсу, інтеграції та збуту. Для дрібних і середніх виробників ключовим «мостом» до організованого ринку є кооперація; для середніх ТОВ – мікроінтеграція (міні-переробка); для великих проектів – ПрАТ/холдингові структури з централізованою якістю та брендом [4]. Основні нормативно-правові документи, які регулюють підприємництво у молочній галузі, представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Ключові нормативні акти та обов'язки оператора молочного ринку

Акт/Документ	Що регулює	Що це означає для молочного бізнесу
1	2	3
Закон № 755-IV	Держреєстрація юросіб/ФОП, ЄДР	Швидкий запуск/зміни компанії або кооперативу
Закон № 2275-VIII	ТОВ/ТДВ, корпоративні інструменти	Гнучкі статuti, інвест-угоди, корпоративні договори
Закон № 819-IX	Агрокооперація	Спільні інвестиції у збір, охолодження, логістику
Закон № 771/97-ВР	Базові вимоги до безпечності/якості	НАССР, простежуваність, маркування, відповідальність
Закон № 2042-VIII	Держконтроль (ризик-орієнтований)	Планові/позапланові перевірки, моніторинг
Регламент (ЄС) № 852/2004	Гігієна харчових продуктів	PRP, гігієна персоналу, прибирання, вода
Регламент (ЄС) № 853/2004	Специфічні вимоги до молока	Приймання сирого молока, температурний режим
Регламент (ЄС) № 2073/2005	Мікробіологічні критерії	Плани відбору, критерії безпечності/процесу
Закон № 1206-IX	Ветеринарія/добробут	Біобезпека стада, обіг ветпрепаратів, ОПТП
ДСТУ 3662:2018	Стандарти сирого молока	Класи «екстра/вищий/перший», техумови
Директива 2000/60/ЄС; 91/676/ЄЕС	Вода/нітрати	Плани внесення, лагуни, контроль стоків
Закон № 1877-IV; 1865-IX; прогр. 5-7-9%	Підтримка/кредити/гарантії	Субсидовані кредити, часткові гарантії

Джерело: сформовано за: [4; 26; 37].

Варто зазначити, що з 28 серпня 2025 р. втратив чинність Господарський кодекс України. Натомість набув чинності Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2025, №№ 28-29, ст.94). Цей Закон регулює правові та організаційні засади функціонування юридичних осіб окремих форм господарювання та їх об'єднань

2.2. Рівень і динаміка показників розвитку підприємницької діяльності у молочній галузі

Підприємницька діяльність у молочній галузі, як вже зазначалось раніше, виявляється не лише у збільшенні обсягів виробництва, а передусім у здатності суб'єктів господарювання адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати продуктивність і якість продукції, впроваджувати інноваційні бізнес-моделі. Тому оцінювання рівня та динаміки розвитку підприємництва є доцільним вести через систему кількісних і якісних показників, які одночасно відображають масштаб, структуру, ефективність і стійкість діяльності.

Узагальнюючи наукові підходи та практику галузевих аналітичних оглядів, систему показників розвитку підприємницької діяльності у молочній галузі доцільно згрупувати за чотирма блоками, які представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Наукові підходи та практика галузевих аналітичних оглядів, систему показників розвитку підприємницької діяльності у молочній галузі

Блок	Система показників
1	2
Масштаб і структура ринку	<ul style="list-style-type: none"> – валовий обсяг виробництва молока в цілому та в розрізі категорій господарств (сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства, господарства населення); – поголів'я корів за категоріями; – обсяг молока, що надійшло на переробку, та частка цього обсягу у валовому виробництві; – кількість суб'єктів підприємництва, які спеціалізуються на молочному скотарстві та переробці, їх розмірна структура.

Продовження табл. 2.4	
1	2
Інтенсивність і технологічний рівень	<ul style="list-style-type: none"> – середньорічний надій молока на одну корову (окремо по сільськогосподарських підприємствах і господарствах населення); – частка молока екстра та вищого гатунку у загальному обсязі сировини, що надходить на переробку; – рівень концентрації та спеціалізації (частка великих ферм, середній розмір стада); – ступінь інтегрованості у молокопродуктовий ланцюг та участь у кооперації/кластерах.
Економічна результативність	<ul style="list-style-type: none"> – собівартість 1 ц молока у сільськогосподарських підприємствах; – рентабельність виробництва молока та переробки молочної продукції; – продуктивність праці (виручка/обсяг продукції на одного зайнятого); – частка експорту у загальному обсязі реалізації, динаміка імпорту.
Інституційно-організаційні параметри	<ul style="list-style-type: none"> – частка дрібнотоварного сектору (домогосподарств) у ресурсах переробки; – роль кооперативів, кластерів, агрохолдингів у формуванні пропозиції сировини; – доступ до інвестиційних ресурсів і державної підтримки.

Джерело: сформовано за: [4; 8; 43; 60; 90].

У 2010-х роках молочна галузь України характеризувалася стійкою низхідною тенденцією валового виробництва молока, яка поєднувалася із «хронічним» скороченням поголів'я ВРХ і втратою частини позицій на внутрішньому ринку [8;24]. Особливо показовим є період 2015–2020 рр., коли загальний обсяг надоїв зменшувався майже щороку, а домогосподарства втрачали частку швидше, ніж сільськогосподарські підприємства. У 2020–2024 роках низхідний тренд зберігся, але динаміка стала більш диференційованою (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Динаміка основних показників розвитку молочної галузі України за всіма категоріями господарств, 2018–2025 рр.

Рік	Поголів'я ВРХ, тис.голів	Виробництво молока, тис. т	Продуктивність кг/на корову	Середня ціна реалізації грн/т
1	2	3	4	5
2018	2018	10064	4922	6635
2019	1919	9663	4976	7332
2020	1789	9264	5129	7899

Продовження табл. 2.5				
1	2	3	4	5
2021	1673	8714	5155	9385
2022	1544	7768	5119	10225
2023	1353	7430	5476	11693
2024	1263	7246	5721	15520
01.2025-09.2025	1131	5311	4683	16256,1

Джерело: побудовано за [24]

За наявними оцінками, валовий обсяг виробництва зменшився з близько 9,3 млн т у 2020 р. до приблизно 7,2 млн т у 2024 р. При цьому у 2023 р. обсяг складав близько 7,4 млн т, а у 2024 р. падіння уповільнилося і становило близько $-2,7\%$ р/р

Аналіз динаміки основних показників розвитку молочної галузі України у 2018–2025 рр. свідчить про стійку тенденцію скорочення поголів'я великої рогатої худоби та обсягів виробництва молока. За період 2018–2025 рр. кількість ВРХ зменшилася на 887 тис. голів, або на 44 %, тоді як виробництво молока за період 2018-2024рр. скоротилося на 2818 тис. тонн, або на 28 %.

Динаміку обсягів виробництва молока в Україні за всіма категоріями господарств у 2018–2025 рр. наведено на рис. 2.1, де чітко простежується тенденція до зниження виробництва, що супроводжується поступовим скороченням поголів'я ВРХ.



Рис. 2.1. Динаміка виробництва молока в Україні у 2018–2025 рр.

Джерело: побудовано за [24]

Водночас простежується поступове зростання продуктивності тварин, середній надій на корову зріс з 4922 кг у 2018 р. до 5721 кг у 2024 р., що свідчить про підвищення технологічного рівня утримання та годівлі худоби.

Середня ціна реалізації молока за цей період зросла більш ніж у 2,4 раза – з 6635 грн/т у 2018 р. до 16256 грн/т у 2025 р. (9 міс.), що компенсує частину втрат від скорочення обсягів виробництва. Проте зростання цін зумовлене переважно інфляційними процесами та зменшенням пропозиції, а не підвищенням рентабельності. Найбільш суттєве падіння виробництва спостерігалось у 2022–2023 рр., коли обсяги знизилися на 15 % через воєнні дії, порушення логістики, скорочення експорту та нестачу кормів.

Як видно з рис. 2.2, у структурі виробництва молока в Україні у 2025 році переважну частку становлять господарства населення – близько 53 % загального обсягу (1823,9 тис. т), тоді як підприємства виробили 47 % (1585,8 тис. т). Незважаючи на зниження питомої ваги господарств населення, саме вони залишаються важливим постачальником молока-сировини, особливо у регіонах із низьким рівнем концентрації промислового тваринництва.

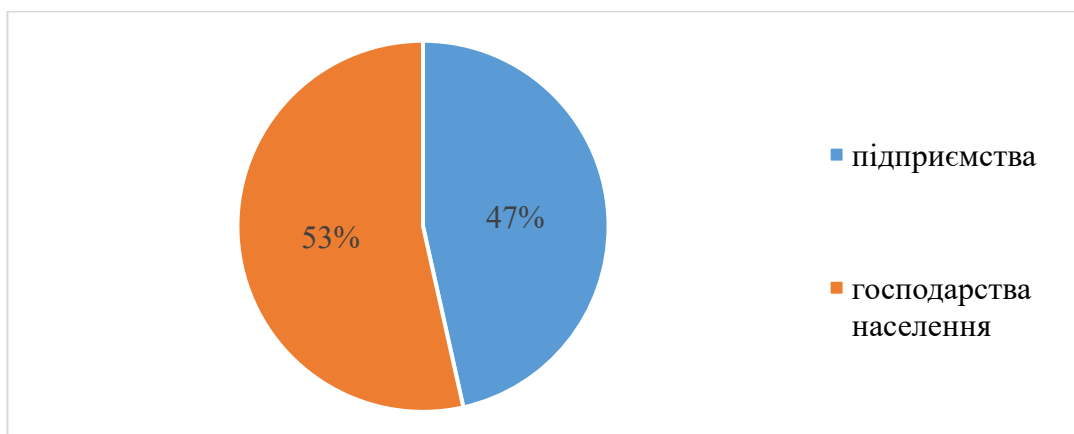


Рис. 2.2 Виробництво молока за категоріями господарств у 2025 р.,%
Джерело: побудовано за [24]

Ключова якісна тенденція – структурна переорієнтація: частка домогосподарств у виробництві скорочується значно швидше, ніж загальний обсяг, тоді як промисловий сегмент (сільськогосподарські підприємства,

фермерські господарства середнього та великого масштабу) стабілізує або нарощує виробництво [8]. Воєнні події 2022–2023 рр. посилили цю різницю: у прифронтових регіонах дрібні виробники масово виходили з ринку, тоді як у центральних і західних областях промислові ферми змогли адаптуватися і продовжити інвестиції [5; 43]. З погляду підприємництва це означає деіндустріалізацію дрібнотоварного сектору і одночасну індустріалізацію організованого сегмента, який працює в корпоративних формах (ТОВ, ПрАТ, фермерські господарства, агрохолдинги). Регіональні відмінності у ресурсній базі та структурі виробництва відображені на рисунках 2.3–2.4. Концентрація поголів'я та валових надоїв у центральних і північних регіонах корелює з наявністю переробних потужностей, спеціалізованих ферм і розвинутої логістики .

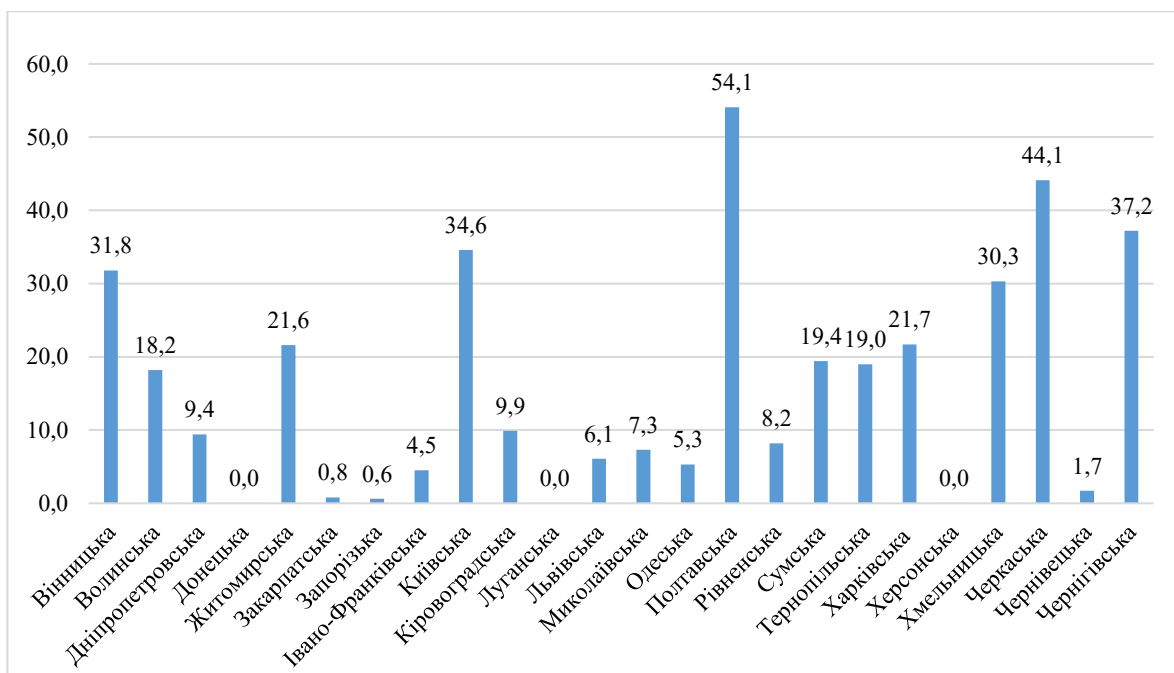


Рис. 2.3. Кількість поголів'я ВРХ на 1 липня 2025 року за регіонами України, тис. голів

Джерело: побудовано за [24]

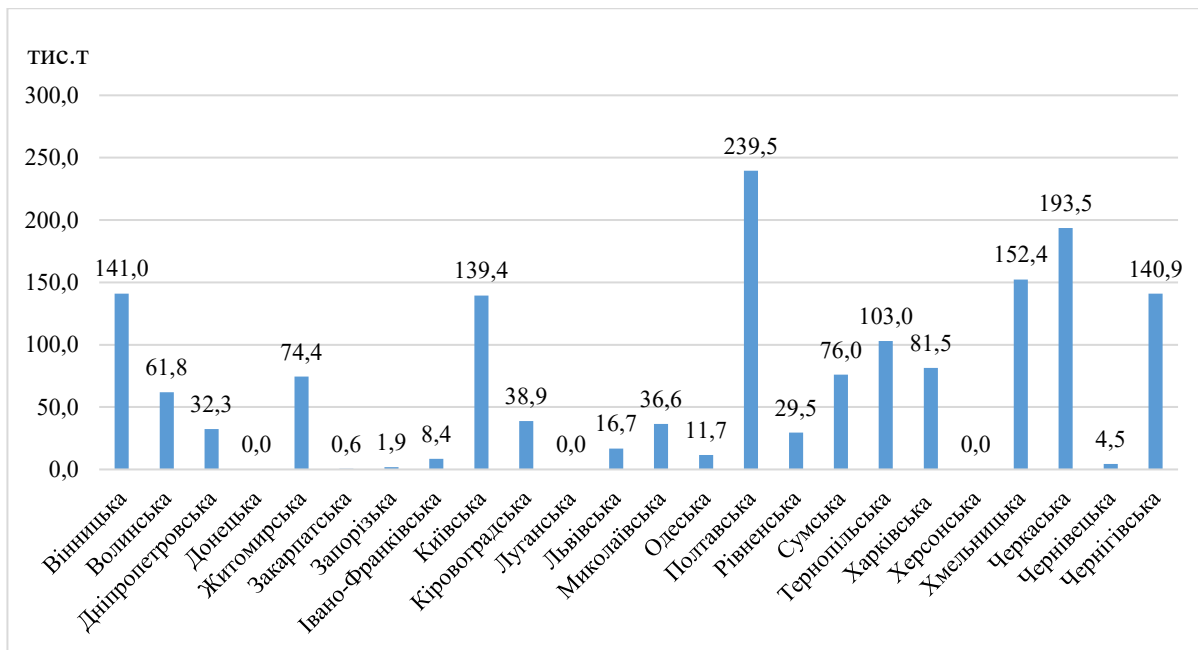


Рис. 2.4. Обсяг виробництва (валового надою) молока у сільськогосподарських підприємствах України за регіонами, 2025 р.

Джерело: побудовано за [24]

Незважаючи на загальне зниження валового виробництва, у 2024 р. зросли поставки молока на переробку: орієнтовно 3,22 млн т проти 2,92 млн т у 2023 р., тобто +10,4 % р/р. При цьому частка сільськогосподарських підприємств у поставках перевищила 89 %, тоді як господарства населення забезпечили лише 10–11 % обсягів [24]. Зростання інтенсивності переробки при скороченні валового виробництва свідчить про:

- перехід частини продукції з каналу «самоспоживання/неформальний збут» у організовані канали переробки;
- посилення вимог переробників до якості і простежуваності, які здатні виконати насамперед промислові виробники;
- підвищення коефіцієнта індустріалізації поставок, що є індикатором зрілості підприємницького середовища.

На рівні промислових ферм головними драйверами є підвищення середньорічного надою та перехід у вищі гатунки якості. За оглядами 2024–2025 рр., підприємства інвестують у збалансовану годівлю, комфорт тварин, системи

охолодження та контроль соматичних клітин, що дозволяє збільшувати частку молока вищого гатунку та отримувати премії за якість [5].

Для домогосподарств характерне зниження поголів'я, відсутність або недостатність інфраструктури охолодження та лабораторного контролю, що обмежує доступ до премій і призводить до витіснення з промислового сегмента [45].

У переробному секторі спостерігається поступове відновлення завантаження потужностей у відносно безпечних регіонах та одночасне посилення концентрації: частка кількох десятків великих заводів у випуску молочної продукції зростає [5; 7]. Це забезпечує:

- відповідність системам якості і безпеки;
- більш жорстку контрактну дисципліну з постачальниками;
- доступ до експортних каналів.

Асортимент зміщується у бік продукції з вищою доданою вартістю: сирів, вершкового масла, молочних інгредієнтів (сухе та згущене молоко, казеїн), морозива. Модернізація енергосистем та охолодження дозволяє утримувати прийнятний рівень операційних марж навіть за волатильних цін на сировину й енергоносії [43].

У 2024 р. експорт молочної продукції оцінювався близько 118 тис. т на суму приблизно 297 млн дол. США, імпорт – близько 60 тис. т на 290 млн дол. США. Основними експортними позиціями є сухе та згущене молоко, сири, масло, казеїн, морозиво [79]. Структура торгівлі свідчить про зростаючу роль продуктів глибокої переробки у валютній виручці та підвищені вимоги до довгострокових контрактів і управління валютним ризиком.

Узагальнюючи, у 2015–2024 рр. зберігалася низхідна тенденція валового виробництва молока та скорочення поголів'я корів, посилена воєнними подіями 2022–2023 рр. При цьому у 2024 р. темпи падіння уповільнилися, а обсяг поставок на переробку зріс, що свідчить про структурну переорієнтацію на промисловий сегмент. Відбулися глибокі структурні зрушення між категоріями господарств: домогосподарства прискорено скорочують виробництво та дедалі

більше орієнтуються на самозабезпечення, тоді як організований сегмент (сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства, кооперативи, агрохолдинги) нарощує частку як у виробництві, так і в поставках на переробку.

Промислові виробники демонструють зростання продуктивності й якості, збільшення частки екстра/вищого гатунків, активне впровадження технологій годівлі, доїння, охолодження, цифрової простежуваності, що є ознакою підприємницької зрілості [8]. У переробці посилюється концентрація та інноваційна спрямованість: зростає частка продукції з високою доданою вартістю, формуються експортно орієнтовані бізнес-моделі, однак зберігається чутливість до логістичних та валютних ризиків.

Розрив між високоефективним промисловим сектором і дрібнотоварними виробниками збільшується: перші мають доступ до капіталу, технологій та програм підтримки, другі без кооперації фактично втрачають статус повноцінних підприємницьких суб'єктів. Це потребує цілеспрямованих механізмів підтримки кооперації та кластеризації [43]. У цілому рівень і динаміка показників розвитку підприємницької діяльності в молочній галузі характеризуються поєднанням деградації традиційного дрібнотоварного сегмента та становлення високотехнологічного, інтегрованого підприємницького сектору, що зумовлює необхідність подальшого опрацювання організаційно-економічних і мотиваційних механізмів підтримки цієї трансформації.

2.3. Економічна ефективність підприємницької діяльності підприємств молочної галузі

Економічна ефективність є одним з ключових критеріїв оцінки результативності підприємницької діяльності у молочній галузі, оскільки відображає співвідношення між досягнутими результатами та використаними ресурсами [25; 39]. Для підприємств тваринницького напряму ефективність має комплексний характер і включає виробничі, фінансові, соціальні та екологічні

складові [29; 66]. Визначення рівня економічної ефективності здійснюється за системою взаємопов'язаних показників: продуктивність корів, собівартість одиниці продукції, прибуток, рентабельність, витрати кормів, ціна реалізації та інші індикатори організації виробництва [10; 57].

Дані про економічну ефективність виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах України наведено у таблиці 2.6. Вони відображають зміну продуктивності, собівартості, ціни реалізації та фінансових результатів у 2018–2023 роках.

Таблиця 2.6

Рівень і динаміка показників економічної ефективності виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах України

Показник	Роки					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Продуктивність кг/на корову	6190	6101	6634	6863	6611	4568
Виробнича собівартість 1 ц молока, грн	637	634	684	786	834	902
Витрати кормів на 1 ц молока, ц корм. од.	0,91	0,9	0,87	0,96	0,88	
Ціна реалізації 1 ц молока, грн	760	820	884	1030	1097	1247
Прибуток на 1 ц молока, грн	105	140	150	186	206	283
Рівень рентабельності,%	16,1	20,6	20,4	22	23,1	29,4

Джерело: побудовано за [24]

Аналіз даних таблиці свідчить про те, що у 2018–2023 роках у молочній галузі України спостерігалась позитивна динаміка основних показників ефективності. Середня продуктивність корів зросла з 6190 кг у 2018 році до 7458 кг у 2023 році, тобто на 20,5 %. Це свідчить про підвищення технологічного рівня виробництва, покращення годівлі та умов утримання тварин [39]. Виробнича собівартість 1 ц молока за цей період збільшилася на 41,6 % – з 637 грн до 902 грн, що зумовлено зростанням вартості кормів, енергоносіїв, пально-мастильних матеріалів і ветеринарних препаратів. Водночас відбулося суттєве підвищення ціни реалізації молока – з 760 грн у 2018 р. до 1187 грн у 2023 р., тобто на 56 %,

що частково компенсувало зростання витрат і забезпечило стабільність доходів виробників [64]. Позитивну тенденцію економічної ефективності підтверджує і зростання рівня рентабельності виробництва молока (рис. 2.5). Починаючи з 2018 року, цей показник збільшився з 16,1 % до 29,4 % у 2023 році. Зростання рентабельності свідчить про поступове покращення фінансових результатів діяльності підприємств, підвищення продуктивності праці та ефективніше використання матеріальних ресурсів. Разом із тим, динаміка показує, що стабільність прибутковості залишається вразливою до коливань цін на корми, енергоносії та до змін ринкової кон'юнктури. [31].

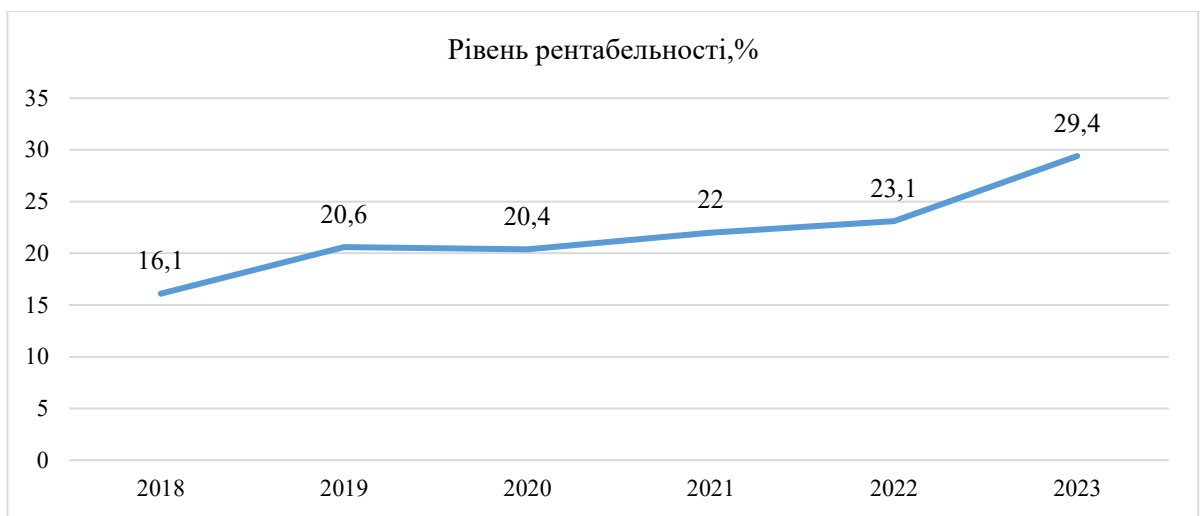


Рис. 2.5. Рівень рентабельності виробництва молока у сільськогосподарських підприємствах України, 2018–2023 рр.

Джерело: побудовано за [24]

Витрати кормів на виробництво 1 ц молока залишаються стабільними – у межах 0,88–0,91 к. од., що вказує на ефективне використання кормової бази [20].

Загалом упродовж 2018–2023 рр. підприємства молочної галузі демонструють поступове зростання ефективності виробництва. Позитивна динаміка спостерігається у більшості регіонів, зокрема у Київській, Черкаській, Вінницькій та Полтавській областях, де впроваджуються інноваційні технології та здійснюється активна модернізація виробничих потужностей [24;36].

Цінові відмінності також суттєві: у регіонах з вищою часткою молока екстракласу та щільнішою конкуренцією між переробниками закупівельні ціни є

вищими, що напряму впливає на маржу виробників [79]. Ілюстрацією є регіональний розподіл середніх закупівельних цін (рис. 2.6).

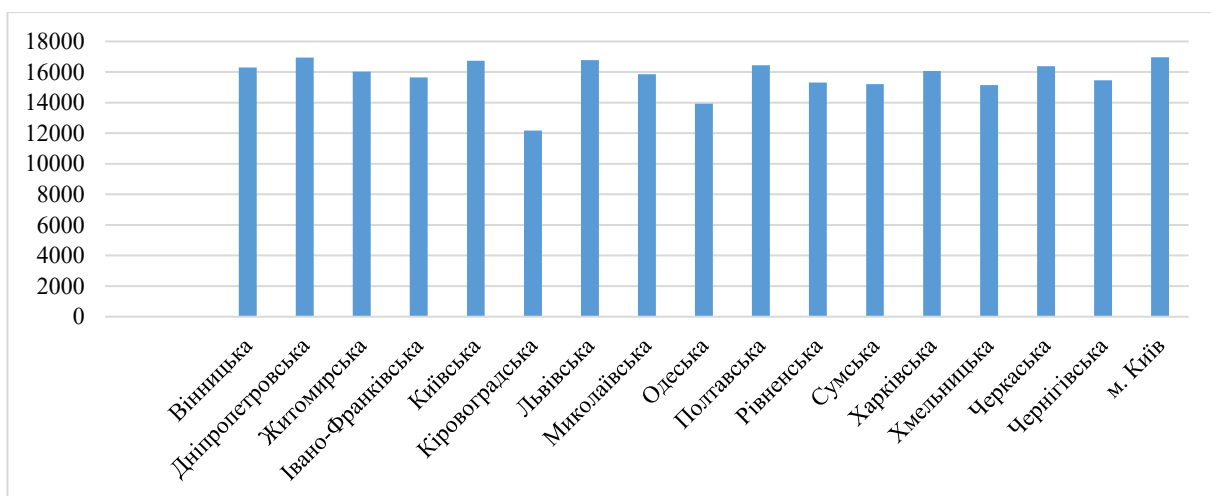


Рис. 2.6. Середня ціна реалізації 1 т молока коров'ячого сирого (у перерахунку на молоко встановленої базисної жирності – 3,4 %), 2025 р.

Джерело: побудовано автором за даними [24].

Попри покращення фінансових показників, галузь залишається чутливою до коливань вартості кормів та енергоносіїв, логістичних обмежень і дефіциту робочої сили [31]. Підвищення економічної ефективності можливе за рахунок технологічної модернізації (автоматизоване доїння, точне годівництво, моніторинг добробуту тварин), розвитку кооперативних форм господарювання для зниження трансакційних витрат, диверсифікації збуту та впровадження енергоощадних і «зелених» рішень (біогаз, утилізація відходів) [36].

У 2018–2025 роках підприємства молочної галузі забезпечили приріст продуктивності та підвищення рентабельності за умов зростання виробничих витрат. Стійкість результатів визначається технологічним рівнем, організацією виробництва та доступом до інвестицій. Подальше зростання ефективності можливе через інновації, кооперацію, розширення переробки і вдосконалення цінових механізмів та контрактних відносин із переробниками.

Підприємницькі доходи у виробництві сирого молока визначаються поєднанням базової ціни і премій/дисконту за якість. Сучасні контрактні моделі із переробниками передбачають плаваючу базову ціну та систему премій за екстра і вищий ґатунки, низьке бактеріальне і соматичне число, дотримання

температурного режиму та стабільність графіка поставок [4]. У 2024–2025 рр. роль таких премій зростає і вони слугують механізмом повернення інвестицій у якість (танки-охолоджувачі, гігієна доїння, селекція).

За типових фінансових моделей для промислових ферм найбільшу частку у собівартості 1 л молока формують кормові витрати, далі – енергоресурси й оплата праці. Технологічні модернізації (енергоощадні рішення, оптимізація охолодження, зменшення втрат при відвантаженні) та покращення якості здатні додавати до 0,9 грн/л до результату EBITDA, що істотно скорочує строк окупності інвестицій [8].

Для переробних підприємств ефект забезпечують як заходи енергоефективності, так і асортиментні зрушення у бік сирів, масла, інгредієнтів: за розрахунковими сценаріями приріст EBITDA на 1 т переробленої сировини може становити до 900 грн/т, що дає змогу окупити модернізаційні проекти за 2–4 роки (залежно від масштабу) [79].

Динаміка 2024–2025 рр. підтверджує важливість державних інструментів підтримки: часткової компенсації вартості вітчизняної техніки (до 25 %), програм співфінансування будівництва і модернізації ферм, доступу до пільгових кредитів і гарантій. Для малих і середніх суб'єктів додатковий ефект дає кооперація, яка спрощує участь у грантових програмах і спільних інвестиціях.

Ключові ризики для підприємницької діяльності: волатильність цін на корми й енергію, логістичні обмеження, геополітичні фактори, доступність кредитного ресурсу, валютні коливання для переробників. Управління ризиками включає диверсифікацію постачальників і асортименту, програми енергоефективності, довгострокові контракти й сценарний аналіз (оцінка впливу зміни ціни молока та енергії на EBITDA та рентабельність) [4].

ВИСНОВОК до розділу II

1. У 2015–2024 рр. зберігалася низхідна тенденція валового виробництва молока та скорочення поголів'я корів, посилена воєнними подіями 2022–2023 рр. При цьому у 2024 р. темпи падіння уповільнилися, а обсяг поставок на переробку зріс, що свідчить про структурну переорієнтацію на промисловий сегмент.

2. У структурі виробництва молока в Україні у 2025 році переважну частку становлять господарства населення – 1823,9 тис. т (близько 54 % загального обсягу), тоді як підприємства виробили 1585,8 тис. т (46 %). Незважаючи на зниження питомої ваги господарств населення, саме вони залишаються важливим постачальником молока-сировини, особливо у регіонах із низьким рівнем концентрації промислового тваринництва.

3. Попри загальне зниження валового виробництва, у 2024 р. зросли поставки молока на переробку: орієнтовно 3,22 млн т проти 2,92 млн т у 2023 р. – на 10,3 %. При цьому частка сільськогосподарських підприємств у поставках перевищила 89 %, тоді як господарства населення забезпечили лише 10–11 % обсягів.

4. У 2018–2023 роках у молочній галузі України спостерігається позитивна динаміка основних показників ефективності. Середня продуктивність корів зросла з 6190 кг у 2018 році до 7458 кг у 2023 році, тобто на 20,5 %. Це свідчить про підвищення технологічного рівня виробництва, покращення годівлі та умов утримання тварин.

5. Виробництво молока у сільськогосподарських підприємствах є прибутковим, упродовж 2018-2023 рр. рівень рентабельності виробництва та реалізації молока зріс з 16,1 % до 29,4 %.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У МОЛОЧНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

3.1. Перспективні параметри підприємництва в молочній галузі України

Станом на кінець 2025 р. молочна галузь України має суперечливий профіль: валове виробництво молока скорочується, натомість поставки на переробку зростають, а їх структура зміщується на користь промислового сегмента. Це означає концентрацію сировини в контрольованих ланцюгах якості, посилення ролі контрактів із преміями за гатунок та простежуваність, а також розширення можливостей для продукції з високою доданою вартістю в переробці [24;78].

На горизонті до 2030 р. ключове завдання підприємницького сектору – перетворити нинішні структурні зрушення на стабільний інвестиційний цикл із вимірюваним приростом продуктивності, якості та експортної виручки [109]. Для цього необхідно розуміти вихідні сильні/слабкі сторони та зовнішній контекст (табл. 3.1).

Сильні сторони пов’язані з уже наявною інфраструктурою (переробка, логістика, наука) і вигідним розташуванням, тоді як слабкі – з фрагментацією сировинної бази, зношеністю фондів та кадровим дефіцитом. Можливості зосереджені навколо переробки, інвестицій та експорту, загрози – навколо війни, цінової волатильності, клімату та біобезпеки. Це прямо задає вектор: концентрація, модернізація, кооперація, управління ризиками.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз підприємницької діяльності у молочній галузі України

<i>сильні сторони</i>	<i>слабкі сторони</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. близькість до найбільшого ринку збуту 2. наявність переробних потужностей та логістики 3. потенціал кластеризації 4. доступ до наукових і освітніх центрів 5. можливість швидкого пілотування інновацій 	<ol style="list-style-type: none"> 1. фрагментація постачання (частка домогосподарств) 2. зношеність окремих фондів 3. енергозалежність 4. нестабільний тваринницький напрям 5. низька диверсифікація продукції 6. нестача кадрів і висока плинність персоналу
<i>можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. відкриття земельного ринку 2. велика пропозиція висококваліфікованих працівників на ринку праці 3. можливість розвитку переробки сировини 4. стрімкий розвиток сучасних технологій 5. можливість залучення інвестицій 6. здешевлення кредитів 7. продукти з доданою вартістю (сири, УНТ, high-protein, безлактозні) 8. експорт за європейськими стандартами 	<ol style="list-style-type: none"> 1. конкуренція імпортом 2. економічна нестабільність через війну в Україні 3. кліматичні зміни 4. коливання ринкових цін 5. зростання вартості матеріальних ресурсів 6. ризик підвищення дебіторки та ліквідності 8. коливання курсів валют 9. захворюваність стада

Джерело: складено на основі [34].

Політичний та економічний контекст створює високі ризики (війна, енергія, валютні курси), але одночасно – «вікно можливостей» через євроінтеграцію, програми підтримки, розвиток кластерів і нішевого попиту (табл. 3.2). Технологічний блок – однозначно позитивний: автоматизація, ГІС, роботизоване доїння, енергоефективність. Соціокультурний – слабка ланка (кадри, імідж галузі, інфраструктура села).

Таблиця 3.2

PEST-аналіз розвитку молочної галузі України

<i>Політичне середовище</i>	Оцінка впливу	<i>Економічне середовище</i>	Оцінка впливу
Війна в країні та безпекові ризики	-5	Реформування судової та податкової систем	+4
Зовнішні санкції	-3	Вікна для експорту продукції з доданою вартістю	+3
Державна підтримка інвестицій (компенсації, кредити)	+2	Курсова нестабільність	-3
Законодавчі документи, що мають вплив на агробізнес	-2	Розвинена тіньова економіка	-4
Ризики енергорегулювання/обмежень	-3	Низька платоспроможність населення	-2
Публічні закупівлі/соцпрограми харчування	+1	Розвиток кластерів/кооперації (зниження витрат)	+2
Міграційна політика/мобілізаційні обмеження кадрів	-2	Забезпечення банківськими послугами	+4
Організована злочинність	-2	Розвиток нішового попиту (high-protein, безлактозні)	+2
Міграційна політика/мобілізаційні обмеження кадрів	-2	Розвиток інфраструктури холодового ланцюга	+2
Гармонізація з вимогами ЄС (НАССР/ISO; для експорту – IFS/BRC)	+3	Концентрація збуту в нацмережах	-1
<i>Соціокультурне середовище</i>		<i>Технологічне середовище</i>	
Дефіцит кваліфікованого персоналу	-4	Автоматизація та оптимізація виробництва	+4
Урбанізація та відтік кадрів із села	-3	Розвиток інфраструктури порту	+4
Низька привабливість сезонної праці	-2	Розвиток інфраструктури логістики	+4
Непопулярність галузі серед молоді	-4	Технології ГІС	+5
Погана інфраструктура на сільських територіях	-4	Автоматизовані системи доїння	+4
		Кіберризики та нестабільність електромереж	-2

Джерело: складено на основі [43].

Регіоном-лідером за промисловим молочним скотарством є Київська область: у 2024 р. тут утримувалося орієнтовно 34 тис. корів, а на переробку надійшло приблизно 266–267 тис. т молока; промислове стадо зросло близько на 3 % порівняно з 2023 р. [24]. Це зумовлено:

- концентрацією великих і середніх ферм;

- близькістю переробки та ритейлу;
- кращим доступом до фінансування.

Для промислових виробників (ТОВ, ПрАТ, фермерські господарства середнього масштабу) підприємницька активність проявляється у розширенні стада, модернізації, участі в програмах підтримки, укладанні середньострокових контрактів та виході на експорт інгредієнтів.

Для господарств населення типовими є скорочення поголів'я, цінова та логістична вразливість, обмежений доступ до премій за якість і кредитів. Тому стратегія ринку та державної політики – вести дрібних виробників у кооперацію, забезпечуючи базову інфраструктуру якості (охолодження, лабораторія) [17].

Як орієнтири цільового стану підприємництва в промисловому сегменті доцільно закріпити такі параметри, які зазначені в таблицях 3.3 та 3.4.

Таблиця 3.3

Перспективні параметри для виробників сирого молока

Параметр	Цілі
Продуктивність	– середньорічний надій 8 500–9 000 л/корову/рік на сучасних фермах; – досягнення через стандартизовані раціони, комфорт тварин, цифровий моніторинг стада, швидке охолодження й належну гігієну.
Якість	– частка молока екстра та вищого гатунків – не менше 80 % поставок на переробку; – премії за якість у договорах мають перебивати витрати на дотримання стандартів, інакше стимул зникає.
Собівартість і корми	– частка кормів у собівартості 1 л – не більше 55 %; – досягається оптимізацією раціонів, якісним силосом/сінажем, зменшенням втрат і підвищенням конверсії.
Енергоефективність	– зниження питомого енергоспоживання щонайменше на 15–20 % (модернізація охолодження, теплоутилізація, ВДЕ, енергоменеджмент).
Структура поставок	– не менше 90 % комерційних поставок – від сільськогосподарських підприємств і кооперативів, які забезпечують контроль якості, лабораторію та логістику.

Джерело: складено на основі [1; 40; 58].

Таблиця 3.4

Перспективні параметри для переробних підприємств

Параметр	Цілі
Завантаження потужностей	– середньорічний рівень не нижче 70 %, що забезпечує конкурентні питомі витрати.
Асортимент	– частка продукції з високою доданою вартістю (сири, масло, сухі інгредієнти, казеїн, морозиво) – не менше 60–65 % випуску
Фінансові показники	ЕВІТДА-маржа не нижче 10–12 % за рахунок енергоефективності, зниження технологічних втрат і продуманого продуктового міксу
Технологічна ефективність	– підвищення виходу готової продукції з 1 т сировини, зменшення втрат на прийманні, пастеризації, фасуванні; – жорсткий вхідний контроль сировини, шкала премій/штрафів у контрактах
Експортна орієнтація	– щорічне зростання валютної виручки на 10–15 % за рахунок диверсифікації ринків і контрактів із хеджуванням валютних ризиків

Джерело: складено на основі [27; 54; 80].

Досягнення стратегічних цілей у молочній галузі неможливе без належної інституційної підтримки. Бізнес-рішення мають спиратися на стабільну державну політику, яка створює сприятливе середовище для розвитку виробництва, модернізації та екологічної трансформації.

Одним із важливих напрямів є державна підтримка, яка включає продовження програми компенсації 25% вартості вітчизняної техніки, фінансування будівництва та модернізації ферм, а також забезпечення доступу до пільгових кредитів і державних гарантій. Ці заходи дозволяють зменшити фінансове навантаження на виробників і стимулюють оновлення матеріально-технічної бази [45].

Важливу роль відіграють екологічні програми, зокрема добровільні еко-схеми, побудовані за зразком Спільної аграрної політики ЄС (CAP). Вони передбачають підтримку проєктів, що сприяють сталому розвитку: виробництво біогазу, утилізація гною, впровадження енергоефективних технологій та заходів з покращення добробуту тварин [8; 43]. Такі програми дозволяють монетизувати «зелений» курс і зробити екологічні практики економічно вигідними.

Страховання маржі – ще один інструмент, який допомагає згладити фінансові ризики, пов'язані з коливанням цін на молоко та корми. Пілотна

модель, натхненна програмою Dairy Margin Coverage, дозволяє стабілізувати доходи виробників у періоди волатильності ринку.

Для інтеграції дрібних і середніх виробників у сучасні ланцюги постачання важливо розвивати кооперацію та кластеризацію. Обслуговуючі кооперативи можуть стати точкою входу для малих фермерів у стандартизовану систему, а регіональні кластери – об'єднати всі елементи виробничого процесу: ферми, пункти охолодження, переробні заводи, логістичні центри та навчальні платформи [36].

Інвестиції мають бути спрямовані на ключові компоненти виробничого процесу. Для ферм це:

- встановлення сучасних доїльних залів;
- закупівля танків-охолоджувачів;
- впровадження енергозберігаючих рішень;
- системи моніторингу стану стада;
- заходи з біобезпеки;
- інфраструктура для забезпечення добробуту тварин.

Для переробних заводів пріоритетними є:

- модернізація пастеризаційного обладнання та холодильного господарства;
- зменшення втрат продукції;
- впровадження енергоефективних технологій;
- розвиток виробництва сиру та молочних інгредієнтів.

Щоб оцінити, як кількісні зміни в структурі тваринництва впливають на випуск молока, ми побудували причинно-наслідкову зв'язку «поголів'я ВРХ → виробництво молока». Такий підхід дозволяє не просто фіксувати тренди, а кількісно виміряти, на скільки скорочення або нарощення стада змінює валовий надій і які обсяги галузь може забезпечити в найближчі роки.

Для аналізу та оцінки взаємозв'язків між певними чинниками на ринку молока, нами було взято за результативну ознаку виробництво молока в Україні, а за факторну – поголів'я ВРХ. Даний фактор є суттєвий, оскільки саме

чисельність стада визначає потенціал випуску сирого молока, за сталої продуктивності корів, і опосередковано акумулює вплив годівлі, технологій та умов утримання.

Для побудови моделі використано річні дані Державної служби статистики України за 2018–2024 рр.. Результати є такими (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Результати оцінки регресійного аналізу

Модель взаємозв'язку між середньою споживчою ціною на молоко та ціною на молоко-сировину:	
$Y_x=684,93+4,73 \cdot X$	(3.1)
Показник	Значення
1. Множинний коефіцієнт кореляції (R)	0,97
2. Множинний коефіцієнт детермінації (R ²)	93,54%
3. F-критерій (табличне значення 0,001)	0,000086
4. P-значення для параметра a ₁	0,000086

Джерело: власні розрахунки

З рівняння регресії взаємозв'язку між виробництвом молока та поголів'ям ВРХ $Y_x=684,93+4,73 \cdot X$ видно, що при збільшенні поголів'я на 1 тис. голів, підвищує виробництво приблизно на 4,73 тис. т молока.. Тобто, очевидно суттєвий вплив даної змінної. У той же час суттєвість рівняння регресії оцінено за допомогою множинного коефіцієнта кореляції, який становить 0,97, що характеризує високий рівень зв'язку між досліджуваними ознаками. Коефіцієнт детермінації становить 93,54%, що означає варіація виробництва молока на 93,54% обумовлено впливом зміни поголів'я ВРХ. Значення Р підкреслює значимість включеної змінної у рівняння.

На основі рівняння (3.1) $Y_x=684,93+4,73 \cdot X$ було здійснено прогнозування обсягу виробництва молока в Україні.

Для того, щоб можна було зробити прогноз результативної ознаки, необхідно було спрогнозувати значення факторної ознаки (поголів'я ВРХ в Україні). Нами було обрано метод Хольта для прогнозування даної ознаки. При цьому перевірку достовірність прогнозу факторної ознаки було перевірено за допомогою показників MAE, MAPE, MSE, RMSE. Результати представлені у додатку А.

Аналіз точності прогнозу показав прийнятні результати для економічних часових рядів. Значення MAPE становить близько 6,38%, що відповідає загальноприйнятим критеріям: рівень до 10% вважається задовільним, а менше 5% — дуже добрим. Середня абсолютна помилка MAE $\approx 104,67$ тис. голів на фоні середнього рівня ряду 1 100–2 000 тис. голів свідчить про відносну похибку близько 6–7%, що узгоджується з показником MAPE. Корінь середньоквадратичної помилки RMSE $\approx 139,61$ перевищує MAE, що є очікуваним, адже RMSE сильніше реагує на великі відхилення. При цьому катастрофічних викидів не виявлено.

Аналіз знаків помилок показав їх чергування, що свідчить про відсутність систематичної упередженості моделі в один бік. Загалом отримані результати підтверджують адекватність застосованого підходу для прогнозування динаміки поголів'я ВРХ.

Використання спрогнозованої факторної ознаки у рівнянні регресії дає можливість визначити прогнозні значення обсягу виробництва молока в Україні до 2030 року (рис. 3.1).

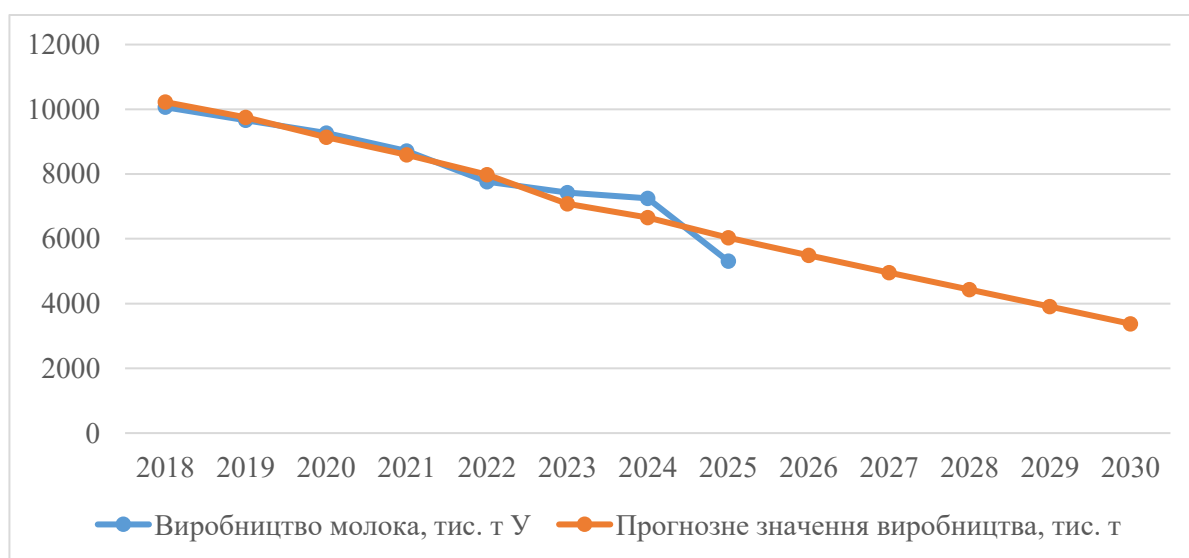


Рис. 3.1. Фактичний та прогнозований обсяг виробництва молока в Україні, тис. т

Джерело: власні розрахунки

З рисунку видно, що прогнозоване значення обсягу виробництва молока поступово зменшується та, наприклад, у 2027 становитимуть 4961,41 тис. т. Така

динаміка є очікуваною, оскільки як факторну ознаку було обрано поголів'я ВРХ, а скорочення цього показника безпосередньо зменшує потенціал випуску сирого молока. Водночас на валовий надій впливають також інші чинники, такі як продуктивність корів, доступність і ціни на корм, електроенергію, технологічний рівень ферм, погодні ризики, державна підтримка. Тому отриманий прогноз слід інтерпретувати як базову траєкторію за поточної тенденції скорочення стада.

3.2. Формування мотиваційного механізму підприємницької діяльності в молочній галузі України

Метою мотиваційного механізму є стимулювання виробників сирого молока та переробних підприємств до підвищення якості, продуктивності, енергоефективності та експортної орієнтації, а також узгодження інтересів учасників ланцюга поставок з вимогами безпеки та простежуваності. Механізм має поєднувати ринкові стимули (ціни, бонуси, конкуренція), інвестиційні важелі (компенсації, пільгові кредити), договірну дисципліну та співпрацю, а також навчання та цифрову аналітику, на основі чинного законодавства про суб'єктів господарювання, співпрацю, оподаткування, безпеку та ветеринарну медицину [26; 39].

Ключові учасники, тобто виробники сирого молока прагнуть стабільних продажів та бонусів за якість і регулярність поставок; переробники – гарантованої сировини стандартної якості, зменшення втрат та енергоспоживання, збільшення частки продукції з високою доданою вартістю; кооперативи – консолідації обсягів та якості для переговорної позиції; роздрібна торгівля та експортери – передбачуваного асортименту, дотримання стандартів та простежуваності; держава – зростання інвестицій, зайнятості, експорту та дотримання санітарних та екологічних вимог [8].

Принципи побудови механізму - це орієнтація на результат та вимірюваність; обумовленість стимулів (оплата за досягнутий показник); прозорість формул у контрактах; технологічна нейтральність (ми не диктуємо

метод, ми платимо за результат); сумісність із законодавством та стандартами безпеки; справедливий розподіл вигод між учасниками; цикли «план – виконання – перевірка – коригування» [23].

Зазначений механізм державної підтримки передбачає багаторівневу структуру дій, яка охоплює всі ключові ланки молочного виробництва – від окремої ферми до державної політики.

На мікрорівні, тобто на рівні окремої ферми чи переробного підприємства, основна увага приділяється внутрішнім процесам. Це включає систему бонусів і штрафів, навчальні програми для персоналу, а також впровадження цифрових інструментів для моніторингу ефективності та якості. Такі заходи сприяють підвищенню професійного рівня працівників і забезпечують контроль за ключовими показниками.

На мезорівні (кооперативи, регіональні кластери) акцент робиться на спільному використанні інфраструктури: пункти охолодження, лабораторії контролю якості, організація групових закупівель кормів, ветпрепаратів та енергоносіїв. Кооперативи можуть запроваджувати патронажні дивіденди – річні виплати членам пропорційно обороту й середньорічній якості, що стимулює узгоджену поведінку учасників [17].

На макрорівні (держава, регіональні органи влади) реалізуються системні заходи підтримки: компенсація інвестиційних витрат, еко-схеми, доступ до пільгового кредитування, страхування маржі та програми підтримки експорту. Такі інструменти формують сприятливе середовище для модернізації, стабілізують фінанси галузі та спрощують вихід на зовнішні ринки [29].

Для підвищення ефективності молочного сектору необхідно запровадити комплексну мотиваційну модель, яка охоплює всі рівні виробничого процесу – від ферми до державної політики. В її основі лежить принцип: якість має прямий вплив на ціну, а інвестиції в якість – на фінансову результативність.

Ціноутворення в контрактах між виробниками та переробниками доцільно будувати на формулі, що базується на ринкових індексах – середній ціні сирого молока та індексі кормів. Така базова ціна коригується преміями або знижками

залежно від якості продукції, стабільності поставок і логістичних умов. Наприклад, за низький рівень соматичних клітин, бактеріального обсіменіння, оптимальну температуру здачі та повну електронну простежуваність партії виробник може отримати додаткові надбавки. Водночас за відхилення від стандартів застосовуються симетричні штрафи, що стимулює дотримання гігієнічних норм і інвестиції в охолодження.

Щоб прискорити модернізацію ферм і заводів, держава має поєднувати кілька інструментів підтримки: часткову компенсацію вартості техніки, відшкодування капітальних інвестицій, пільгові кредити та грантові програми. Для ферм пріоритетними є доїльні зали, танки-охолоджувачі, системи контролю якості та біобезпека. Заводи, своєю чергою, мають зосередитися на енергоефективності, утилізації тепла та розвитку сироробства. Інтеграція з еко-схемами – такими як біогаз, утилізація гною, скорочення викидів – дозволяє монетизувати «зелені» інвестиції. [100; 105].

Особливу роль у розвитку галузі відіграє кооперація. Обслуговуючі кооперативи забезпечують спільні пункти охолодження, лабораторії якості, логістику та сильнішу переговорну позицію з переробниками. Мотивація членів кооперативу може базуватися на знижених тарифах за умови дотримання стандартів, а також на патронажних дивідендах, які розподіляються пропорційно обороту та середньорічній якості продукції. [17].

Контрактні відносини між виробниками та переробниками мають бути чітко структуровані. Рекомендований шаблон середньострокового контракту включає формулу базової ціни, шкали премій і знижок, набір КРІ якості, графіки відвантаження, порядок лабораторного контролю, умови форс-мажору, систему бонусів за виконання КРІ та механізми індексації ціни. У разі участі кооперативу доцільно передбачити тристоронні додатки з прописаними пунктами охолодження, лабораторіями та тарифами [4].

Внутрішня мотивація персоналу також має бути прив'язана до результатів. На фермах премії можуть залежати від рівня соматичних і бактеріальних показників, стабільності температури, зменшення втрат при доїнні та

дотримання правил безпеки. На заводах – від зниження технологічних втрат, підвищення виходу цільових продуктів, енергоємності та частки реклаमाцій. Преміальні фонди доцільно формувати як частку від додатково отриманої ЕВІТДА, що робить систему самофінансованою.

Цифрова простежуваність є основою прозорої мотивації. Електронні накладні з геомітками, автоматизовані лабораторні результати, IoT-датчики температури та щоденні дашборди КРІ забезпечують надійність даних. Доступ постачальника до власних показників у режимі онлайн підсилює довіру та мотивацію.

Для зменшення впливу цінової волатильності доцільно запровадити страхування маржі за аналогом програми Dairy Margin Coverage, яка використовується у США: якщо різниця між ціною молока та індексом кормів падає нижче встановленого порогу, виробник отримує компенсацію [132; 133]. Переробники, своєю чергою, можуть застосовувати форвардні контракти та інструменти хеджування валютних ризиків.

Кількісні приклади демонструють ефективність моделі. Ферма на 1000 корів із середньорічним надоєм 8500 л може отримати додаткову ЕВІТДА у розмірі 7,65 млн грн/рік при прирості 0,90 грн/л. За інвестицій 30 млн грн строк окупності становить приблизно 3,9 року. Завод із річною переробкою 66 тис. т може отримати близько 59,5 млн грн додаткової ЕВІТДА при інвестиціях 120 млн грн – строк окупності близько 2 років. Частина цієї ЕВІТДА можна спрямовувати на премії персоналу та підтримку постачальників, створюючи замкнений мотиваційний контур: якість → економія → премії → ще вища якість.

Еко- та соціальні стимули мають бути інтегровані в контракти або реалізовані через окремі бюджетні виплати. Переробники можуть отримувати премії за зниження енергоємності, скорочення втрат та впровадження систем управління безпечністю [100].

Впровадження мотиваційного механізму має проходити поетапно: діагностика, проектування, пілотування, масштабування та безперервне вдосконалення. Щомісячний моніторинг охоплює якість, ціну, графіки,

енергоємність, втрати, додану вартість та екологічні показники. Щоквартально проводиться аудит лабораторій та коригування формул.

Основні ризики – маніпуляції зі зразками, затримки платежів, дискримінація малих постачальників, розбіжності в даних – мають бути нейтралізовані через незалежні лабораторії, цифрову простежуваність, кооперацію та договірні механізми.

Очікувані результати включають підвищення середньої ціни реалізації для виробників, покращення маржі для переробників, зростання частки продукції з доданою вартістю та експортної виручки, а також зміцнення податкової бази, зайнятості та екологічного прогресу на рівні держави.

3.3. Міжнародний досвід державної підтримки виробництва молока та перспективи його застосування в Україні

Механізм державної підтримки молочного скотарства у кожній країні має свої особливості. Так, у країнах ЄС, як видно з табл. 3.6, поєднуються базові та перерозподільчі прямі платежі з еко-схемами, агроекологічними заходами та добровільно пов'язаною підтримкою для чутливих секторів, серед яких молочне скотарство, причому дизайн інструментів деталізується у національних стратегічних планах Спільної аграрної політики (CAP) на 2023–2027 рр. [92; 96]. Для ринкової стабілізації збережено механізми публічних інтервенцій і приватного зберігання масла, сухого знежиреного молока та сирів у кризові періоди, а також можливість запровадження «виняткових заходів» у разі серйозних ринкових порушень. [92; 98]. В окремих державах-членах функціонують таргетовані інвестиційні програми підтримки модернізації (доїльні системи, охолодження, енергоефективність) і регіональні доплати для зон зі складними умовами господарювання, що частково компенсують структурні ризики галузі. [92]. Додатковим елементом є програма «шкільного молока», яка підтримує попит, формує харчові звички дітей та закріплює довіру споживачів до молочних продуктів. [95]. У кризові фази (наприклад, 2014–2016

pp.) ЄС застосовував схеми добровільного скорочення виробництва молока, поєднуючи їх із ринковими інтервенціями та антикризовими пакетами підтримки. [94; 97].

Таблиця 3.6.

Порівняння основних моделей підтримки молочного сектору

Країна	Система
ЄС	доходні виплати, еко-схеми, інвестиції, кризові інтервенції, «шкільне молоко»
США	страхування маржі + мінімальні класові ціни, розвинена інформаційна інфраструктура
Канада	стабільність через квоти/ціни/TRQ, але обмежена зовнішня конкуренція
Нова Зеландія	майже без субсидій; ставка на продуктивність, кооперацію, R&D
Австралія	контрактна дисципліна через обов'язковий Кодекс + знаннєві інструменти
Швейцарія	прямі виплати за welfare/екологію + обов'язкові стандарти якості

Джерело: узагальнено за [92; 96; 104; 111; 84; 91; 99].

Американська модель державної участі у молочному секторі концентрується на управлінні ризиком доходу та прозорості ціноутворення. Базовим інструментом є програма Dairy Margin Coverage (DMC), яка страхує різницю між ціною молока та вартістю кормів; виплати настають у разі падіння маржі нижче обраного фермером рівня покриття. [131; 132]. Додатково використовуються Dairy Revenue Protection і LGM-Dairy у системі агрострахування, що дозволяє страхувати як обсяг, так і ціну продукції. [131]. Система Federal Milk Marketing Orders (FMMO) встановлює мінімальні оптові ціни на молоко за класами використання (I–IV) і задає правила розрахунків між переробниками та фермерами, знижуючи інформаційну асиметрію та конфлікти щодо ціноутворення. [128; 129]. У періоди надвиробництва та падіння цін уряд також здійснює закупівлі молочних продуктів для продовольчих програм, підтримуючи попит і ціни на внутрішньому ринку. [131].

Канадська модель ґрунтується на системі supply management: національні виробничі квоти, оптова (farm-gate) ціна, розрахована на основі витрат ефективних виробників, та тарифні квоти на імпорт. Центральну координаційну роль відіграє Канадська молочна комісія та відповідні федеральні/провінційні органи, які узгоджують обсяги виробництва з внутрішнім попитом. [86; 104]. Така модель забезпечує стабільні доходи фермерам без значних поточних

бюджетних дотацій, але потребує жорсткої інституційної дисципліни й обмежує можливості торговельної лібералізації. Водночас існують інвестиційні програми для модернізації ферм (доїння, охолодження, енергоефективність), які допомагають адаптуватися до нових вимог щодо якості та добробуту тварин. [86].

У Новій Зеландії держава фактично відмовилася від прямих дотацій у молочному секторі; конкурентоспроможність забезпечується високою продуктивністю, потужними кооперативами (зокрема Fonterra), значними інвестиціями в науку й консалтинг (DairyNZ), а також жорсткими вимогами до біобезпеки та впливу на довкілля. [112; 116]. Підтримка здійснюється переважно через системи дорадництва, інвестиції в інфраструктуру та механізми управління ризиками стихійних лих і кліматичних змін, тоді як волатильність цін виробники беруть на себе. [116; 118].

В Австралії після відмови від регульованого регіонального ціноутворення для молока було реалізовано перехідну програму адаптації, а надалі запроваджено обов'язковий Dairy Industry Code of Conduct, який регулює відносини «фермер – переробник»: письмові договори, вимоги до прозорості формул ціноутворення, стандарти добросовісної поведінки та процедури врегулювання спорів під наглядом Австралійської комісії з конкуренції та споживачів (ACCC). [84; 89]. Систему доповнюють погодні кредити, підтримка інвестицій у зрошення й енергоефективність, а також знаннєві інструменти від Dairy Australia (галузева аналітика, дорадництво, навчання). [88].

Швейцарська модель орієнтована на оплату за результат – збереження ландшафту, довкілля, добробут тварин – через систему прямих платежів, диференційованих за типами практик, та галузеві стандарти на зразок «Sustainable Swiss Milk», які поєднують вимоги до якості, простежуваності та сталості. [91; 99]. Доступ до переробки й преміальних ринків фактично залежить від відповідності цим стандартам, що стимулює фермерів інтегрувати екологічні та welfare-вимоги у виробничі рішення. [91; 103].

На основі аналізу міжнародного досвіду та виявлених проблем галузі, ми пропонуємо рамку адаптації інструментів державної підтримки для молочної галузі України на період 2026–2030 років. Метою є підвищення стійкості, маржинальності та експортного потенціалу сектора.

Пропонована система підтримки базується на принципах, які забезпечують її ефективність та сумісність із зовнішньоекономічними зобов'язаннями України:

- сумісність із зовнішніми вимогами: Усі інструменти мають бути сумісні з нормами Світової організації торгівлі (СОТ) та відповідати курсу на зближення з правом ЄС (*Acquis Communautaire*) [92; 96];

- пріоритет загальних послуг: Перевага надається фінансуванню «загальних послуг» для галузі (наприклад, лабораторії, системи охолодження, простежуваність, обмін знаннями), а не постійним дотаціям, що викривляють ринок [113];

- таргетованість та оплата за результат (*Pay-for-Result*): Підтримка має бути спрямована на Малі та Середні Підприємства (МСП) та надаватися за умови досягнення конкретних, вимірюваних показників (KPI) з обов'язковою цифровою верифікацією [96; 131].

Доцільним є запровадження змішаної моделі державної підтримки, що поєднує фінансові, інвестиційні, ринкові та регуляторні механізми. Такий підхід дозволить комплексно підтримати аграрний сектор, зокрема молочну галузь, забезпечуючи її стійкість, розвиток та відповідність сучасним стандартам.

Ключовим інструментом стане пілотна програма страхування маржі за моделлю *Dairy Margin Coverage*: страхується різниця між розрахунковою ціною сирого молока (з урахуванням якості) та індексом вартості кормів. У разі падіння маржі нижче порогу (обраного рівня покриття) виробник отримує виплату, що згладжує цінову волатильність. [131; 132].

Держава може співфінансувати страхові премії для малих і середніх господарств, але доступ до програми доцільно обмежити виробниками, які забезпечують базову простежуваність і відповідають мінімальним стандартам

якості (соматичні клітини, бакобсіменіння, температура). Це стимулює «вихід із тіні» та інвестиції в базову інфраструктуру якості.

Для усунення «вузьких місць» у виробничих процесах передбачено надання інвестиційних грантів у розмірі 30–50% від вартості проєкту. Пріоритетними напрямками є модернізація систем доїння, встановлення обладнання для охолодження молока, рекуперація тепла, а також створення незалежних лабораторій.

Пріоритет мають проєкти кооперативів і кластерів, де одна інвестиція забезпечує ефект для групи виробників (спільні пункти охолодження, приймальні центри, лабораторії) – за аналогією з інвестиційними схемами CAP у державах-членах ЄС. [92; 96].

Кооперативи матимуть доступ до підвищених ставок фінансування та окремих лотів, що передбачають створення пунктів охолодження та логістичних центрів – за аналогією з програмою TAMS у ЄС.

Екологічні та welfare-платежі доцільно будувати за принципом «оплата за результат», подібно до еко-схем CAP та швейцарських прямих платежів: зафіксований платіж надається за фактичне досягнення екологічних або зоотехнічних показників (щільність поголів'я, система утилізації гною, якість стоків, умови утримання, доступ до вигулу тощо). [92; 99; 103].

Доказом мають бути цифрові журнали, супутникові/ГІС-дані (для земельних практик) та незалежні аудити. Це дозволяє поєднати екологічні цілі з економічними стимулами для виробників.

Передбачається запровадження Кодексу чесних практик у молочному ланцюгу, подібного до австралійського. Це означає обов'язкове укладання письмових договорів між виробниками та переробниками, з чіткими формулами ціноутворення, преміями за якість, умовами повернення та механізмом вирішення спорів.

Паралельно доцільно розширити програму «шкільного молока» як частину політики здорового харчування дітей і гарантований канал збуту для якісної продукції, узгоджуючи її зі схемами ЄС та вимогами до якості. [95].

Для підвищення прозорості пропонується створити Обсерваторію молочного ринку – відкриту онлайн-платформу з регулярною публікацією даних про ціни, обсяги виробництва, експорт, запаси та цінові індекси. Це зменшить інформаційну асиметрію й підвищить якість ринкових рішень. [96; 114].

Запровадження базового пакету державної підтримки має забезпечити низку позитивних змін у молочній галузі.

Стійкість виробництва зросте завдяки механізмам страхування, що дозволять зменшити волатильність доходів фермерських господарств (табл. 3.7). Це особливо важливо в умовах нестабільного ринку та змін клімату. Модернізація виробничих процесів прискориться завдяки інвестиційним грантам, спрямованим на усунення «вузьких місць» – таких як охолодження молока, системи доїння та енергозбереження. Це сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

Таблиця 3.7

Етапи реалізації системи підтримки молочної галузі України (2026–2030 рр.)

Рік, період	Основні етапи реалізації
2026	Дизайн і запуск пілотів маржевого страхування в 3–5 областях. Перший конкурс інвестиційних грантів (охолодження, енергоефективність). Затвердження Кодексу чесних практик та типових контрактів.
2027	Масштабування пілотів страхування. Створення кооперативних центрів охолодження з акредитованими лабораторіями. Запуск еко-схем «оплата за результат».
2028	Уведення кризових інструментів складування (PSA) з прозорими тригерами. Повноцінний запуск дашборду Обсерваторії молочного ринку.
2029-2030	Інтеграція інструментів у національну стратегію підтримки, повна гармонізація з практиками ЄС

Джерело: узагальнено за [92; 96; 114; 117; 131].

Якість продукції покращиться: очікується зростання частки молока екстра та вищого гатунків. Крім того, запровадження чітких контрактних умов між виробниками та переробниками посилить дисципліну на ринку та забезпечить стабільність поставок.

Експортний потенціал галузі зміцниться завдяки стабілізації якості продукції, що дозволить українським виробникам упевненіше виходити на зовнішні ринки та відповідати міжнародним стандартам.

Міжнародний досвід свідчить, що найкраще працюють змішані системи: страхування маржі плюс інвестиційні гранти та «зелені» виплати, доповнені кооперативною інфраструктурою якості і чіткими кризовими інструментами. Для України доцільно адаптувати ці елементи у відповідності до бюджету, інституційної спроможності та курсу на зближення з правом ЄС, уникаючи жорсткої моделі керованої пропозиції через її несумісність із торговельними зобов'язаннями.

ВИСНОВОК до розділу III

1. Перспективи розвитку молочної галузі пов'язані з такими її сильними сторонами як наявна інфраструктура (переробка, логістика, наука) і вигідне розташування. Слабкими є сторонами є фрагментація сировинної бази, зношеністю капіталу та кадровим дефіцитом. Можливості зосереджені навколо переробки, інвестицій та експорту, загрози – навколо війни, цінової волатильності, клімату та біобезпеки. Це прямо задає вектор: концентрація, модернізація, кооперація, управління ризиками.

2. Досягнення стратегічних цілей у молочній галузі неможливе без належної інституційної підтримки. Бізнес-рішення мають спиратися на стабільну державну політику, яка створює сприятливе середовище для розвитку виробництва, модернізації та екологічної трансформації.

3. Одним із важливих напрямів є державна підтримка, яка включає продовження програми компенсації 25% вартості вітчизняної техніки, фінансування будівництва та модернізації ферм, а також забезпечення доступу до пільгових кредитів і державних гарантій. Ці заходи дозволяють зменшити фінансове навантаження на виробників і стимулюють оновлення матеріально-технічної бази.

4. Рівняння регресії взаємозв'язку між виробництвом молока та поголів'ям ВРХ засвідчило, що при збільшенні поголів'я на 1 тис. голів, підвищує виробництво на 4,73 тис. т молока.

5. Важливу роль у забезпеченні ефективності галузі відіграють екологічні програми, зокрема добровільні еко-схеми, побудовані за зразком Спільної аграрної політики ЄС (CAP). Вони передбачають підтримку проєктів, що сприяють сталому розвитку: виробництво біогазу, утилізація гною, впровадження енергоефективних технологій та заходів з покращення добробуту тварин. Такі програми дозволяють монетизувати «зелений» курс і зробити екологічні практики економічно вигідними.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження щодо розвитку підприємництва в молочній галузі України дозволили зробити висновки, сутність яких викладено нижче.

1. Розвиток підприємництва є основоположною умовою функціонування ринкової економіки та важливим драйвером соціально-економічного зростання. Сутність цього явища розкривається через його функції, цілі та роль в економічній системі.

2. Молочна галузь України є стратегічною складовою аграрного сектору, оскільки забезпечує виробництво соціально важливих продуктів харчування та сприяє розвитку сільських територій. Підприємство у цій сфері має специфічні риси, зумовлені поєднанням біологічних, технологічних і економічних чинників.

3. Біологічна природа молочного виробництва формує часові рамки і ризики бізнесу: відтворення стада, лактаційні цикли, чутливість тварин до змін годівлі, мікроклімату та стресів. Ритмічність і результативність відтворення (сервіс-період, інтервал між отеленнями, рівень ефективного запліднення) безпосередньо впливають на середньодобовий надій і, в підсумку, на виручку підприємства.

4. Важливою особливістю молочного бізнесу є висока частка фіксованих витрат (утримання стада, амортизація приміщень і обладнання, енергозабезпечення). Це зумовлює потребу у постійному завантаженні потужностей і підтриманні стабільного рівня виробництва протягом усього року. Будь-які збої в технології (зниження споживання сухої речовини, мастити, кульгавість, тепловий стрес) швидко трансформуються у негативний фінансовий результат через падіння надоїв і погіршення якості продукції.

5. У структурі виробництва молока в Україні у 2025 році переважну частку становлять господарства населення – 1823,9 тис. т (близько 54 % загального обсягу), тоді як підприємства виробили 1585,8 тис. т (46 %). Незважаючи на зниження питомої ваги господарств населення, саме вони

залишаються важливим постачальником молока-сировини, особливо у регіонах із низьким рівнем концентрації промислового тваринництва.

6. У 2018–2024 рр. зберігалася низхідна тенденція валового виробництва молока та скорочення поголів'я корів, посилена воєнними подіями 2022–2023 рр. При цьому у 2024 р. темпи падіння уповільнилися, а обсяг поставок на переробку зріс, що свідчить про структурну переорієнтацію на промисловий сегмент. Відбулися глибокі структурні зрушення між категоріями господарств: домогосподарства прискорено скорочують виробництво та дедалі більше орієнтуються на самозабезпечення, тоді як організований сегмент (сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства, кооперативи, агрохолдинги) нарощує частку як у виробництві, так і в поставках на переробку

7. Попри загальне зниження валового виробництва, у 2024 р. зросли поставки молока на переробку: орієнтовно 3,22 млн т проти 2,92 млн т у 2023 р. – на 10,3 %. При цьому частка сільськогосподарських підприємств у поставках перевищила 89 %, тоді як господарства населення забезпечили лише 10–11 % обсягів.

8. У 2018–2023 роках у молочній галузі України спостерігалась позитивна динаміка основних показників ефективності. Середня продуктивність корів зросла з 6190 кг у 2018 році до 7458 кг у 2023 році, тобто на 20,5 %. Це свідчить про підвищення технологічного рівня виробництва, покращення годівлі та умов утримання тварин.

9. Виробництво молока у сільськогосподарських підприємствах є прибутковим, упродовж 2018-2023 рр. рівень рентабельності виробництва та реалізації молока зріс з 16,1 % до 29,4 %.

10. Прогнозоване значення обсягу виробництва молока поступово зменшується та, наприклад, у 2027 становитимуть 4961,41 тис. т. Така динаміка є очікуваною, оскільки як факторну ознаку було обрано поголів'я ВРХ, а скорочення цього показника безпосередньо зменшує потенціал випуску сирого молока. Водночас на валовий надій впливають також інші чинники, такі як продуктивність корів, доступність і ціни на корм, електроенергію, технологічний

рівень ферм, погодні ризики, державна підтримка. Тому отриманий прогноз слід інтерпретувати як базову траєкторію за поточної тенденції скорочення стада.

11. Перспективні параметри розвитку галузі передбачають інноваційне оновлення виробничих потужностей, впровадження ефективних методів управління, поліпшення кормової бази та підвищення генетичного потенціалу поголів'я.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверчева Н. Економічний аналіз рентабельності молока. Агросвіт. 2021. №7-8. С. 109-120.
2. Аграрний сектор економіки України (стан і перспективи розвитку): науково-виробниче видання./ за ред. П. Т. Саблука. В. Я. Месель-Веселяка. М. М. Федорова. К.: ННЦ ІАЕ 2016. 1008 с.
3. Азізов С.П., Кенійський П.К. Організація с.-г. виробництва: практикум./ за ред. проф. С.П. Азізова. К.: ННЦ ІАЕ, 2004. 270с.
4. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. Київ.:ІЗМН 2016. 512с.
5. Антощенкова В.В. Сучасний стан молочного скотарства в Україні. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. №2. С. 25–32. ISSN 2415-8453.
6. Антощенкова В.В. Актуальні проблеми інноваційної економіки Харків: Основні ХНТУСГ №3 2016. С. 39-44.
7. Арич М. І. Порівняльний аналіз динаміки та структури фінансово-економічних результатів підприємств молочної промисловості України - 2014, с. 181-185 .
8. Асоціація виробників молока. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/pidsumki-roboti-molocnoi-galuzi-ukraini-promislove-virobnictvo-narosue-obemi>.
9. Березівський П.С. Ефективність виробництва і формування ринку продуктів скотарства 2015. 225с. .
- 10.Бержанір І. А., Гвоздей Н. І., Улянич Ю. В. Рентабельність як основний показник оцінки діяльності підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 1 (2). С. 58-62.
- 11.Бінерт О., Лисюк О., Балаш Л. Моніторинг і вдосконалення економічних взаємовідносин у системі «виробництво – переробка молока» та вплив територіальних громад. Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія: Економіка АПК. 2021. № 28. С. 31-36 URL: <https://doi.org/10.31734/economics2021.28.031>.

- 12.Божидарнік Т.В. Розвиток молоко продуктового під комплексу АПК в умовах глобалізації: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: монографія. Луцьк: РВВ Луцького НТУ. 2011. 412 с. .
- 13.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.
- 14.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.
- 15.Войнаренко М.П. Кластери в інституційній економіці. Хмельницький: ХНУ. ТОВ «Тріода- М» 2011. 502с. .
- 16.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. .
- 17.Гнатишин Л.Б., Прокопишин О.С., Бутов А.М. Кооперація як чинник формування стратегічного потенціалу суб'єктів агробізнесу. Український журнал прикладної економіки. 2020. Т. 5, № 2. С. 16-24 URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-2-2>.
- 18.Горбаль Н. І., Шандрівська О. Є. Фактори впливу на міжнародну конкурентоспроможність підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2003. №494. С. 183-190.
- 19.Гринчук В.Ю. Основні показники характеристики економічних взаємовідносин у молокопродуктовому підкомплексі АПК. URL: www.nbu.gov.ua
- 20.Гурська І. С. Особливості та економічна ефективність розвитку молочного скотарства у господарських формуваннях - 2014, с.97-101 .
- 21.Гурська І. С. Федуняк І. О. Перспективи розвитку молочної галузі Агросвіт № 10. 2016 с.317.

22. Гуцул Т.А. Ефективність та перспективи розвитку молочного скотарства в Україні. Вісник. 2012.
23. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. Економіка АПК. 2018. №12. С. 42-50.
24. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk>
25. Дієсперов В.С. Ефективність виробництва в сільськогосподарському підприємстві 2018. 340 с.
26. Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр#Text>
27. Економіка виробництва молока і молочної продукції в Україні: монографія / за ред. П.Т. Саблука, В.І. Бойка. Київ: ННЦ ІАЕ, 2005. 340 с.
28. Експерти продовжують підраховувати прямі втрати АПК від війни. URL: <https://www.zernoua.com/news/eksperti-prodovzhuyut-pidrahovuvati-pryami-vtrati-apk-vid-vijni/>.
29. Елементи ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства як основа економічної та продовольчої безпеки. Економічний аналіз. 2020. Том 30. № 3. С. 291-298.
30. Ібатуллин М. І., Артимонова І. В., Свиноус Н. І., Сіра Ю. В. Економічні аспекти функціонування ринку молока та молокопродуктів в умовах запровадження військового стану. Інноваційна економіка. 2022. 2-3. С.5-10.. URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.2-3.1>
31. Ільченко Т.В. Роль SWOT-аналізу в обґрунтуванні перспектив розвитку аграрного підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2017. С. 1-12.
32. Ільчук М. М., Коновал І. А. Підвищення конкурентоспроможності продукції скотарства в Україні. Економіка АПК. 2016. №. 5. С. 51-59.
33. Ільчук М.М. Формування попиту та пропозиції на ринку основних видів тваринницької продукції: ЗАТ «Нічлава» 2012. 363 с. .

34. Ільчук М. М., Коновал І. А., Євтушенко В. Д. Управління конкурентоспроможністю продукції скотарства сільськогосподарських підприємств України. Економіка АПК. 2018. №. 7. С. 83-92.
35. Інформаційні технології в зооінженерії: навч. посіб. / В.Г. Миронов, В.В. Морозов, М.Г. Поляков та ін. Херсон: ХДАУ РВЦ Колос, 2018. 110 с. .
36. Клочко В. М. Стан та шляхи підвищення економічної ефективності молокопродуктового підкомплексу АПК України - Ефективна економіка. – 2013. – №6. – Режим доступу: URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
37. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р.// Відомості Верховної Ради України – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
38. Кудлай В. Г. Економічна ефективність виробництва молока: аналіз та вектори розвитку. Економічні науки. 2021. С. 121-125. .
39. Литовченко М. В. Молочна промисловість України: стан та перспективи розвитку. Агросвіт № 8 2015 с.244.
40. Лозинська І.В. Формування та перспективи розвитку галузі м'ясомолочного скотарства в сільськогосподарських підприємствах – Суми: Сумський національний аграрний університет 2015. 342с. .
41. Мертенс В.П. Економіка сільського господарства / В.П. Мертенс, В.І. Мацибора, Л. Ф. Жигало та ін. .
42. Месель-Веселяк В. Я. Економічні передумови забезпечення розширеного відтворення сільськогосподарського виробництва в Україні. Економіка АПК. 2013. №3. С. 361.
43. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/ua/napryamki/tvarinnictvo/analiz-ta-monitoring-stanugaluzej-tvarinnictva>
44. Молочна галузь України та її майбутнє через 10 років: проблеми, національна програма розвитку та державна підтримка. URL: <https://agropolit.com/blog/412-molochna-galuz-ukrayini-ta-yiyi-maybutnye->

[cherez-10-rokiv-problemi-natsionalna-programa-rozvitku-ta-derjavna-pidtrimka](#)

45. Муха Р. А. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку сільськогосподарської галузі України. Ефективна економіка. 2019. № 8. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7218>
46. Нелєпова А.В. Програмне управління процесами в галузі тваринництва / А.В. Нелєпова, Р.О. Трибрат, Л.В. Бондаренко. К.: "Кафедра", 2018. 200 с.
47. Організаційно-економічний механізм забезпечення дохідності сільськогосподарських підприємств регіону: теорія методика практика: монограф. М.К. Пархомиць. В.В. Гудак. Тернопіль: ТНЕУ. 2014. 256с. .
48. Пархомиць М.К., Уніят Л.М. Підвищення конкурентоспроможності продукції тваринництва в сільськогосподарських підприємствах. Інноваційна економіка АПК. Всеукраїнський науково-виробничий журнал – 2016.
49. Пархомиць 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.
50. Пархомиць М.К., Уніят Л.М. Стан та перспективи економічного розвитку регіонального молокопродуктового підкомплексу - «Економічна думка» ТДЕУ, 2017 - С.153-163 .
51. Пермінова С. О., Романко Є. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю як фактор успіху сучасного підприємства. Молодий вчений. 2016. №2 (29). С. 70-74.
52. Петриченко О.А. Аналіз тенденцій розвитку галузі молочного скотарства в ланці молокопродуктового ланцюга. Економіка АПК. 2018. №5. С. 33-40.
53. 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.

54. Про холдингові компанії в Україні: Закон України від 15.03.2006 р. №3528-IV// Відомості Верховної Ради України. 2006. №34. С. 291.
55. Радько В. І. Економічна ефективність виробництва молока сільськогосподарськими підприємствами України. 2013. Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. С. 186-191.
56. Радько В. І. Підвищення стійкості виробників продукції молочного скотарства: теорія, діагностика та функціональне забезпечення. К., 2018. 384 с.
57. Азізов С. П., Канінський П. К., Скупий В. М. Організація виробництва і аграрного бізнесу в сільськогосподарських підприємствах. 2014. 834 с.
58. Синявіна Ю. В. Економічна оцінка стану галузі тваринництва та державна підтримка її розвитку. Економічний аналіз: зб. наук. праць 2015. С. 133-138.
59. Свиноус І. В. Малі молочарі Білоцерківщини та війна. Дім, сад, город. 2022. № 7. С. 23-25.
60. Семсал А. В. Розвиток кооперативних відносин в молочному скотарстві України. Агросвіт. 2022. № 7-8. С. 47–52.. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.7-8.47>
61. Сільське господарство України. Статистичний збірник. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/07/Arch_sg_zb.htm
62. Соловей Н.В., Гудима В.Ю. Аналіз ділової активності підприємства як основа підвищення ефективності його діяльності. Молодий вчений. 2019. №1(65). С. 247-249.
63. Стаття на УКРІНФОРМ виробництво молока - Електронний ресурс. – [Режим доступу]: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3354148-virobnictvo-moloka-v-ukraini-skorotilos-na-6.html>
64. Стаття Виробництво молока за 2023 рік – УКРІНФОРМ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3798164-majze-v-usih-galuzah-silskogo-gospodarstva-cogoric-zroslo-virobnictvo-ukab.html>

65. Сучкова Н. В. Шляхи підвищення економічної ефективності виробництва продукції тваринництва - Економічний форум. 2016. № 2. С. 98-102.
66. Тваринництво України. – Електронний ресурс. – URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/katalog/kat_u/2015/sb/zb_tvar_2018.zip.
67. Тваринництво України. – Електронний ресурс. – URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/katalog/kat_u/2015/sb/zb_tvar_2019.zip.
68. Тваринництво України. – Електронний ресурс. – URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/katalog/kat_u/2015/sb/zb_tvar_2021.zip.
69. Тваринництво України. – Електронний ресурс. – URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/katalog/kat_u/2015/sb/zb_tvar_2022.zip.
70. Худа О. С. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. PhD Thesis. 2020. 84 с.
71. Цивільний кодекс України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/435-15>.
72. Чепелюк Г. М. Методи оцінки інвестиційного проекту, які використовуються при банківському інвестиційному кредитуванні. Ефективна економіка. 2017. №10. С. 63-68.
73. Червінська С.Л. Особливості визначення фінансових результатів діяльності аграрних підприємств. Облік і фінанси АПК. 2015. № 6. С. 107 – 110.
74. Черевко Г. Агрохолдинги як нові організаційні форми крупнотоварного господарювання в агробізнесі України. Аграрна економіка Т.5. 2012. №1-2. С. 36-42.
75. Яворська Т.І. Малий бізнес у сільському господарстві: теорія і практика: монографія. К.: ННЦ ІАЕ 2012. 386 с.
76. Яковлева А.О. Проблеми та основні напрямки ефективного виробництва молока - Збірник наукових праць Кіровоградського національного технічного університету. – 2018.
77. Яців І.Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: Монографія: Український бестселер 2013. 427с. .

- 78.Prokopenko O. (Ed.). Tvarynnystvo Ukrainy 2022. Statystychnyi zbirnyk. Kyiv: State Statistics Service of Ukraine, 2023. [PDF]. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/05/zb_tv_2022.pdf
- 79.Zminy v molochnii haluzi za rik viiny-2023 [Changes in the dairy industry during the year of the war 2023].Retrieved from [in Ukrainian]. URL: <https://infagro.com.ua/ua/zmini-v-molochniy-galuzi-za-rik-viyni/>
- 80.(PDF) Тенденції розвитку ринку молока в Україні. Available from: URL: https://www.researchgate.net/publication/377756783_Tendencii_rozvitku_rink_u_moloka_v_Ukraini
- 81.Aggeek. Система управління процесом годівлі Profeed – важливий крок до «розумної ферми». URL: <https://aggeek.net/ru-blog/sistema-upravlinnya-protsesom-godivli-profeed--vazhlij-krok-do-rozumnoi-fermi>
- 82.Amam, Mochamad Wildan Jadmiko, Pradipta Ayu Harsita and Roni 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.
- 83.Ashby A. W. "Jesse Collings" in Oxford Dictionary of National Biography. Oxford: Oxford University Press, 2004. Vol. 12. P. 668-669 .
- 84.Australian Competition and Consumer Commission (ACCC). About the Dairy Code of Conduct. 2023.
- 85.Beber C. L., Lakner S., Skevas I. Organizational forms and technical efficiency of the dairy processing industry in Southern Brazil. Agricultural and Food Economics. 2021. № 9(1). P. 1–22.
- 86.Canadian Dairy Commission. Fact sheet – Supply Management. 2022.
- 87.Commission Implementing Regulation (EU) 2016/1612 of 8 September 2016 – aid for milk production reduction.
- 88.Dairy Australia. Milk Supply Agreements and the Dairy Industry Code. 2025.
- 89.Department of Agriculture, Fisheries and Forestry (Australia). Dairy Industry Code – mediation/arbitration guidance. 2024.

90. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. [State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from: [in Ukrainian]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
91. Emmi Group. Sustainable dairy – Swiss industry standard (company report). 2024.
92. European Commission. CAP measures applied to the dairy sector. 2025.
93. European Commission. Coupled income support (Voluntary Coupled Support). 2022–2027.
94. European Commission. Press release: EU support scheme helps to reduce milk production. 2017.
95. European Commission. School scheme explained (fruit, vegetables and milk). 2025.
96. European Commission. The Common Agricultural Policy 2023–27 at a glance. 2025.
97. European Court of Auditors. Special report on EU response to 2014–2016 milk market disturbances. 2021.
98. European Dairy Association. Annual Report 2015/16 – PSA parameters for SMP and cheese (PDF). 2016.
99. Federal Office for Agriculture (FOAG, Switzerland). Overview of direct payments. 2025.
100. 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). C. 1059-1073.
101. FEGA (Spain). Private storage subsidies – description within EAGF market measures. 2024.
102. Financial Times. Brussels pushes schools to serve “made in Europe” fruit and vegetables. 2025.
103. FOAG. Financial support – Direct payments (policy overview). 2025.
104. Government of Canada, Farm Products Council. Supply Management – system overview. 2022.

105. IFCN Dairy Outlook 2030. URL : <https://ifcndairy.org/wpcontent/uploads/2018/06/IFCN-Dairy-Outlook-2030-Brochure.pdf>.
106. International Electronic Scientific Journal “Science Online” Ірина Прокопенко. Оптимізація методу Хольта-Вінтерса для прогнозування станів фінансових показників 2021. - №3. URL: <https://nauka-online.com/publications/mathematics/2021/3/20-2/>
107. Ishchuk, S.O., & Liakhovska, O.V. (2020). Rozvytok molokopererobnykh vyrobnytstv u rehionakh Ukrainy: syrovynnyi aspekt [Development of dairy productions in the regions of Ukraine: raw material aspect]. Rehionalnaekonomika - Regional Economy, 95 (1). 42–51. doi: [in Ukrainian]. URL: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-1-5>
108. Kalinchuk, M., Ilchuk, M., Lavrov, R., Odyntsov, O., & Tomashevskaya, O. (2024). Functioning of the milk market: The experience of Ukraine as a candidate for membership of the European Union. Economics and Business Management, 15(1), 20-44. [https://doi.org/10.31548/economics15\(1\).2024.019](https://doi.org/10.31548/economics15(1).2024.019) <https://economicscience.com.ua/en/journals/t-15-1-2024/funktsionuvannya-ryнку-moloka-dosvid-ukrayini-yak-kandidatki-v-chleni-yevrosoyuzu>
109. 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.
110. MARK TREURNIET. The potency of quality incentives: evidence from the indonesian dairy value chain. American Journal of Agricultural Economics. 2021. P. 1661-1677. .
111. Martusenka, I.V., & Boikivska, H.M. (2010). Osoblyvosti rozvytku rynku moloka ta molochnykh produktiv vUkraini [Peculiarities of milk market development and dairy products in Ukraine]. Ahrosvit - Agrosvit, (9). 30-35.Retrieved from: [in Ukrainian].. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/9_2010/8.pdf

112. New Zealand Ministry for Primary Industries (MPI). Funding and rural support (programmes for primary industries). 2025.
113. Nikoliuk, O.V., Savchenko, T.V., & Bordun, T.V. (2022). Systema upravlinnia rozvytkom rynku produktsiiptakhivnyystva [System of management of the development of the poultry products market]. *Ekonomika kharchovoipromyslovosti - Food Industry Economics*, 14 (3). 19-24. doi: [in Ukrainian].. URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i3.2357>
114. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2024 (report and summary). 2024.
115. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2025 (AKIS insights). 2025.
116. OECD. New Zealand – Producer Support Estimate profile. 2025.
117. OECD. Producer Support Estimate data explorer (comparative indicators). 2024.
118. Official site of the State Statistics Service of Ukraine (2021), available at: (Accessed 23 April 2022).. URL: <http://ukrstat.gov.ua>
119. 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.
120. Poperechnyi, S.I., & Salamin, O.S. (2022). Aktualni problemy ta perspektyvy rozvytku rynku moloka v Ukraini[Actual problems and prospects of milk market development]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, (37).doi: [in Ukrainian].. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-32>
121. Pronko, L.M., Kolesnyk, T.V., & Samborska, O.Iu. (2019). Rynok molochnoi produktsii Ukrainy: stan ta perspektyvyrozvytku [Ukrainian dairy market: state and prospects of development]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky - Economics, finance, management: topical issues of science and practice*, 10 (50). 72-81.doi: [in Ukrainian].. URL: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2019-10-9>

122. Rakhman, M.S., & Hryzo, D.A. (2021). Analiz rynku moloka ta molochnoi produktsii [Analysis of ukraine'smilk and dairy products market]. Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina seriia«Ekonomichna» - Bulletin of V.N. Karazin Kharkiv National University Economic Series, (101). 59-67 doi: [in Ukrainian].. URL: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-101-06>
123. Reuters. Canada and New Zealand resolve dairy TRQ dispute under CPTPP. 2025.
124. 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.
125. Savchenko, T.V., & Rodina, O.V. (2022). Umovy efektyvnoho funktsionuvannia rehionalnykh prodovolchkyhrynkyv [Conditions of effective functioning of regional food markets]. Tavriiskyi naukovi visnyk - Taurida ScientificHerald. Series: Economics, (13). 163-170. doi: [in Ukrainian].. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.20>
126. Tristan Skolrud. Farm-level determinants of product conversion: Organic milk production. Cand J Agr Econ. 2019. №67.3. P. 1–21.
127. Tsvihun, I.A. (2023). Problemy rozvytku molochnoho skotarstva v rehionakh Ukrainy [Problems of thedevelopment of dairy cattle breeding in the regions of Ukraine]. Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society,(57). doi: [in Ukrainian]. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-18>
128. USDA AMS. An Overview of the Federal Milk Marketing Order Program (booklet). 2025.
129. USDA AMS. Federal Milk Marketing Orders – overview. 2025.
130. USDA AMS. Measures of Growth in Federal Milk Orders. 2025.
131. USDA FSA. Dairy Margin Coverage (DMC) – program overview. 2025.
132. USDA FSA. Dairy Margin Coverage Program – Fact Sheet (PDF). 2022.

133. USDA FSA. DMC – enrollment dates and 2025 coverage year notice. 2025.
134. Zghurska, O.M. (2013). Stan i tendentsii rozvytku molochnoi promyslovosti v Ukraini [The state and development trends of milk industry in Ukraine]. Ekonomichnyi chasopys-XXI - Economic-Annalis-XXI, 2013. 9–10(2). 30–32. Retrieved from [in Ukrainian]. URL: <http://ea21journal.world/wp-content/uploads/2022/04/ea-V134-08.pdf>

ДОДАТКИ

Додаток А

Прогнозування виробництва молока в Україні за методом Хольта

Рік	Виробництво молока, тис. т У	Поголів'я ВРХ, тис. голів Х	level a	bt	Ft	Прогнозне значення виробництва, тис. т	et	MSE df	MAE	MAPE	RMSE
2018	10064	2018	2018	-400		10223,21					
2019	9663	1919	1828,7	-210,37	1618	9755,28	301	90601	301	15,69	
2020	9264	1789	1764,89	-78,47	1618,33	9140,82	170,67	29128,25	170,67	9,54	
2021	8714	1673	1684,26	-80,41	1686,42	8592,53	-13,42	180,15	13,42	0,80	
2022	7768	1544	1558,58	-121,16	1603,85	7982,80	-59,85	3581,67	59,85	3,88	
2023	7430	1353	1373,95	-178,28	1437,42	7080,02	-84,42	7126,64	84,42	6,24	
2024	7246	1263	1236,52	-141,52	1195,68	6654,63	67,32	4532,46	67,32	5,33	
2025	5311	1131	1128,14	-111,69	1095,00	6030,72	36,00	1296,21	36,00	3,18	
2026		1016			1016,46	5489,31					
2027		905			904,77	4961,41					
2028		793			793,08	4433,51					
2029		681			681,39	3905,60					
2030		570			569,71	3377,70					
							59,62	19492,34	104,67	6,38	139,61