

## ЗМІЦНЕННЯ ПОЗИЦІЙ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ЗАРУБІЖНИХ РИНКАХ У КОНТЕКСТІ АДАПТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ

©2018 ВАСЮТКІНА Н. В., ДЕРЕВЛЬОВ В. Л.

УДК 339.5:637.1(477)

### Васюткіна Н. В., Деревльов В. Л. Зміцнення позицій українських виробників молочної продукції на зарубіжних ринках у контексті адаптивності підприємств галузі

Метою статті є вивчення можливостей для посилення конкурентних позицій українських виробників молочної продукції на міжнародних ринках. Проаналізовано причинно-наслідкові зв'язки сучасних тенденцій розвитку молочної галузі України, визначено стан і тенденції експорту вітчизняної молочної продукції на зарубіжні ринки. З'ясовано ряд зовнішніх факторів, які перешкоджають українським виробникам активніше постачати молочні продукти на міжнародний ринок. Запропоновано заходи щодо зміцнення позицій українських виробників молочної продукції на зарубіжних ринках у контексті забезпечення адаптивності підприємств галузі.

**Ключові слова:** виробники молочної продукції, зарубіжні ринки, фактори адаптивності підприємств.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 15.

**Васюткіна Наталія Володимирівна** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту та маркетингу, Європейський університет (бульвар Академіка Вернадського, 16-В, Київ, 03115, Україна)

**E-mail:** vasyutkina@ukr.net

**Деревльов Віталій Леонідович** – аспірант кафедри менеджменту та маркетингу, Європейський університет (бульвар Академіка Вернадського, 16-В, Київ, 03115, Україна)

**E-mail:** derevlev@ukr.net

УДК 339.5:637.1(477)

### Васюткіна Н. В., Деревлев В. Л. Укрепление позиций украинских производителей молочной продукции на зарубежных рынках в контексте адаптивности предприятий отрасли

Целью статьи является изучение возможностей для усиления конкурентных позиций украинских производителей молочной продукции на международных рынках. Проанализированы причинно-следственные связи современных тенденций развития молочной отрасли Украины. Определено состояние и тенденции экспорта отечественной молочной продукции на зарубежные рынки. Выявлен ряд внешних факторов, которые препятствуют украинским производителям активнее поставлять молочные продукты на международный рынок. Предложены меры по укреплению позиций украинских производителей молочной продукции на зарубежных рынках в контексте обеспечения адаптивности предприятий отрасли.

**Ключевые слова:** производители молочной продукции, зарубежные рынки, факторы адаптивности предприятий.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 2. **Библ.:** 15.

**Васюткіна Наталія Владимировна** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента и маркетинга, Европейский университет (бульвар Академіка Вернадського, 16-В, Киев, 03115, Украина)

**E-mail:** vasyutkina@ukr.net

**Деревлев Виталий Леонидович** – аспирант кафедры менеджмента и маркетинга, Европейский университет (бульвар Академіка Вернадського, 16-В, Киев, 03115, Украина)

**E-mail:** derevlev@ukr.net

UDC 339.5:637.1(477)

### Vasiutkina N. V., Derevlev V. L. Strengthening the Positions of Ukrainian Dairy Producers in Foreign Markets in the Context of Adaptability of Enterprises of the Branch

The article is aimed at researching the possibilities for strengthening the competitive positions of Ukrainian dairy producers in the international markets. The cause-and-effect relations of modern tendencies in development of dairy industry branch of Ukraine are analyzed. The status and tendencies of export of national dairy products to foreign markets are determined. A number of external factors have been identified, preventing Ukrainian producers to more actively supply dairy products to the international market. Measures to strengthen the positions of Ukrainian dairy producers in foreign markets in the context of ensuring the adaptiveness of the enterprises of the branch are suggested.

**Keywords:** producers of dairy products, foreign markets, factors of adaptability of enterprises.

**Fig.:** 3. **Tbl.:** 2. **Bibl.:** 15.

**Vasiutkina Nataliia V.** – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Management and Marketing, European University (16-V Akademika Vernadskoho Blvd., Kyiv, 03115, Ukraine)

**E-mail:** vasyutkina@ukr.net

**Derevlev Vitaliy L.** – Postgraduate Student of the Department of Management and Marketing, European University (16-V Akademika Vernadskoho Blvd., Kyiv, 03115, Ukraine)

**E-mail:** derevlev@ukr.net

Будучи однією з ключових, традиційно важливих галузей переробної промисловості України, вітчизняна молочна галузь постійно перебуває під впливом значної кількості маркетингових чинників – внутрішніх і зовнішніх за походженням, глобальних і національних за масштабами, зазнаючи тим самим безупинних трансформацій. Перманентність таких трансформацій вимагає від молочних підприємств не лише систематичного відстеження сукупності цих маркетингових чинників, але й адекватного, переважно випереджального реагування

на їх зміни. У контексті зазначеного можна цілком об'єктивно говорити про те, що дослідження зовнішнього середовища, спрямоване на визначення характеру, напрямів і швидкості зміни маркетингових чинників, виступає об'єктивно необхідною передумовою для забезпечення адаптивності підприємств молочної промисловості України.

У працях вітчизняних фахівців приділяється багато уваги вивченню питань перспектив розвитку, регулювання молочної галузі, можливостей ефективного виходу виробників на зарубіжні ринки, зокрема

Ю. Кернасюка [4], М. Литовченко [5], А. Пономаренко [7], О. Сенишина [10], В. Тюхи [14], В. Цихановської [15] та ін. Але все ще існує велика кількість невирішених питань, не досить ретельно розглянуто можливості адаптивності вітчизняних підприємств на зарубіжних ринках. Їх вирішення дозволить вітчизняним виробникам молочної продукції підняти рівень своєї конкурентоспроможності та перейти на шлях збалансованого розвитку.

Метою цієї статті є дослідження причинно-наслідкових зв'язків сучасних тенденцій розвитку молочної галузі України та розгляд чинників забезпечення адаптивності підприємств молочної промисловості України на зарубіжних ринках.

Сучасний стан розвитку виробництва молока в Україні супроводжується негативними тенденціями в порівнянні з іншими аграрно розвинутими країнами. Як показують оцінки розвитку підприємств молочної промисловості, галузь протягом останніх років зазнає суттєвого впливу макроекономічних чинників, які пов'язані зі зміною загальних умов функціонування української економіки [5; 14; 15]. Перш за все, мова йде про погіршення економічного становища в Україні протягом 2014–2016 рр., яке спричинило падіння ВВП і промислового виробництва, скорочення реальних доходів громадян та платоспроможного попиту населення. Усі ці негативні чинники призвели до стиснення обсягів ринку продовольчих товарів в Україні, тим самим скоротивши внутрішні можливості розвитку і для вітчизняних виробників молочної продукції.

Так, за підсумками 2014 р. фізичний обсяг ВВП в Україні скоротився на 1,2% (у тому числі фізичний обсяг ВВП на одну особу знизився на 6,3%), протягом 2015 р. падіння склало 9,4%. 2016 р. зупинив падіння ВВП в Україні – протягом нього реальний показник валового внутрішнього продукту збільшився на 2,3%. Аналогічні тенденції спостерігались і у промисловому виробництві країни: протягом 2014 р. його реальний обсяг скоротився на 10,1%, за наступний, 2015 р., скорочення склало вже 13%. Тільки у 2016 р., уперше за п'ять останніх років, було зафіксовано незначне позавлення у промисловості – приріст виробництва склав 2,8% [6].

Негативні загальні тенденції в економіці та промисловості України позначились і на споживчому секторі. Так, протягом 2014 р. реальний наявний дохід населення в Україні становив тільки 88,5% від рівня 2013 р. За 2015 р. реальний наявний дохід скоротився більшою мірою та склав тільки 77,7% рівня попереднього року. При цьому понад 53% своїх доходів населення України витрачає на забезпечення своїх базових життєвих потреб, а саме – на придбання продуктів харчування, у тому числі й молочних продуктів [8].

Рівень споживання молока і молочної продукції (сукупно) на одну особу в Україні знаходиться на рів-

ні майже 20 кг на місяць, при цьому протягом останніх 6–7 років він перебуває майже без змін (19,2 кг у 2010 р., 20,3 кг у 2013 р. і 19,8 кг у 2015 р.). Фактично, на даний момент жодним чином не можна говорити про те, що у вітчизняних виробників молочної продукції існує невикористаний потенціал для розвитку за рахунок того, що середній рівень споживання молочної продукції серед українців зростає [1].

Більшого, з огляду на несприятливу демографічну ситуацію, посилення еміграційних процесів і скорочення загальної чисельності населення в Україні, зменшення місткості внутрішнього ринку молока та молочної продукції в натуральному вимірі є цілком об'єктивним процесом, який, імовірно за все, триватиме надалі.

Хоча у грошовому вимірі ринок молочної продукції в Україні зростає (рис. 1), чинником зростання виступає не збільшення внутрішнього споживання, а зростання цін. Своєю чергу, фактичні обсяги виробництва основних видів молочної продукції в Україні скорочуються (табл. 1).

З табл. 1 можна побачити, що по більшості груп відбувається поступове, постійне скорочення обсягів виробництва, у середньому на 12% за 2 роки і від 10% до 50% за 5 років. Найбільшого спаду зазнали спреди та жирові суміші – майже на 50% за 5 років та на 16,68% за минулий рік, щорічно сильно знижується обсяг консервів молочних і жирних сирів – загалом на 40%, або 51 та 19 тис. тонн відповідно за 5 років та на 8,5%, або 7,1 та 2,6 тис. тонн відповідно за минулий рік. Щодо молока рідкого та кисломолочної продукції, то обсяг виробництва знизився на 10% та 22% за 5 років відповідно. Порівняно ж з 2015 р. обсяги виробництва молока рідкого скоротилися на 4,3%, або на 28 тис. тонн. Продукція кисломолочна у 2016 р., порівняно з 2015 р. навіть трохи збільшила своє виробництво – майже на 0,1%, що вже є позитивною тенденцією, враховуючи падіння на 22% за останні 5 років.

Невелике зростання казеїну, морозива та сиру є позитивним лише з точки зору п'ятирічного розрізу, адже порівняно з 2012 р. дані види продукції теж зазнали зниження обсягів виробництва на 21%, 13,7%, 20% відповідно. Хоча, звісно, тенденція до зростання останнього року є позитивним явищем. Єдина продукція що наростила обсяги виробництва порівняно з 2012 р., є масло вершкове – на 1,22%.

Зниження обсягів виробництва молочної продукції, насамперед, пов'язано зі зниженням споживання молока та молокопродуктів на душу населення внаслідок зниження платоспроможності населення та підвищення цін реалізованої продукції, а також втрату ринку Росії. Нині спостерігаємо тенденцію, коли частка молочної продукції у структурі споживчого кошику українців знижується – із 7,01% у 2013 р. до 5,64% у 2016 р. (табл. 2).



Рис. 1. Роздрібний оборот ринку молочної продукції (млн грн) та його частка у структурі обороту продовольчих товарів (%)

Джерело: складено за [8].

Таблиця 1

Виробництво основних видів молочної продукції в Україні у 2012–2016 рр., тонн

Найменування продукції	Обсяги виробництва по роках					Відхилення			
	2012	2013	2014	2015	2016	абсолютне, тонн		відносне, %	
						16/15	16/12	16/15	16/12
Молоко оброблене рідке	698181	631173	721387	660434	632108	-28326	-66073	-4,29	-9,46
Молоко і вершки сухі	53407	38804	45540	44735	43780	-955	-9627	-2,13	-18,03
Масло вершкове	69898	61514	80144	70155	70749	594	851	0,85	1,22
Сир свіжий	58615	53265	50226	43959	46406	2447	-12209	5,57	-20,83
Сир жирний	127365	110935	85227	83227	76092	-7135	-51273	-8,57	-40,26
Консерви молочні	47147	36778	33026	30358	27767	-2591	-19380	-8,53	-41,11
Продукція кисломолочна	372023	355716	326758	290231	290481	250	-81542	0,09	-21,92
Казеїн	6179	2321	3630	4451	4889	438	-1290	9,84	-20,88
Морозиво та харчовий лід	95435	95581	88393	77426	82347	4921	-13088	6,36	-13,71
Спреди та суміші жирів	38841	33751	33090	23368	19470	-898	-19371	-16,68	-49,87
Молоковмісні продукти	87661	83084	109691	102665	92091	-10574	4 430	-10,30	5,05

Джерело: складено за даними [2; 10].

Основна причина скорочення – зменшення в споживчому кошику українців питомої ваги таких продуктів, як «Сире молоко» (із 2,05% до 1,57%), «Сир» (із 2,03% до 1,68%) та «Масло» (із 1,61% до 1,28%). Питома вага позицій «Кисломолочна продукція» та «Інші молочні продукти» скоротилася меншою мірою, при цьому найбільш стабільний попит спостерігався на такі товарні позиції, як йогурти, сирки та сиркова маса, сметана.

Таким чином, в Україні нині сформувалась несприятлива кон'юнктура для розвитку галузевих товаровиробників: економічна стагнація; падіння

виробництва та доходів населення на тлі зростання цін і тарифів; незмінний середній рівень споживання молочної продукції та демографічна криза – ці фактори призводять до зниження загальної місткості ринку молока та молочної продукції. У цих умовах вплив середовища на розвиток галузі має переважно негативний характер, коли загрози домінують над можливостями, а перед самими підприємствами постають завдання адаптації до нових умов із метою забезпечення існування.

Загалом, досліджуючи зовнішнє середовище виробників молочної продукції в Україні потрібно брати

Частка молока та молочних продуктів у структурі споживчого кошику українських громадян протягом 2013–2016 рр., %

Групи молочних продуктів	Рік			
	2013	2014	2015	2016
<b>Молоко</b>	<b>2,00</b>	<b>1,94</b>	<b>1,93</b>	<b>1,57</b>
Молоко пастеризоване жирністю до 2,6% включно	0,69	0,72	0,71	0,59
Молоко з підвищеним вмістом жиру	1,31	1,22	1,22	0,98
<b>Кисломолочна продукція</b>	<b>0,57</b>	<b>0,64</b>	<b>0,59</b>	<b>0,48</b>
Кефір	0,43	0,46	0,40	0,31
Йогурт	0,15	0,19	0,19	0,17
<b>Сир і м'який сир (твороз)</b>	<b>2,04</b>	<b>2,2</b>	<b>2,18</b>	<b>1,68</b>
Сири тверді типу «Едам»	0,75	0,79	0,75	0,57
Сири тверді типу «Емменталь»	0,18	0,18	0,18	0,13
Сири розсольні	0,18	0,20	0,21	0,10
Сири плавлені				0,08
Сири м'які нежирні	0,15	0,15	0,12	0,09
Сири м'які жирні	0,66	0,72	0,77	0,61
Сирки та сиркова маса	0,12	0,15	0,14	0,11
<b>Інші молочні продукти</b>	<b>0,79</b>	<b>0,82</b>	<b>0,82</b>	<b>0,63</b>
Сметана жирністю до 15% включно	0,22	0,23	0,23	0,16
Сметана з підвищеним вмістом жиру	0,57	0,59	0,59	0,48
<b>Масло</b>	<b>1,61</b>	<b>1,61</b>	<b>1,68</b>	<b>1,28</b>
Масло вершкове	1,35	1,42	1,54	1,18
Спреди	0,26	0,19	0,14	0,10
<b>Разом молочні продукти</b>	<b>7,01</b>	<b>7,21</b>	<b>7,20</b>	<b>5,64</b>

Джерело: складено за [12].

до уваги той факт, що загалом економіка України належить до малих економік відкритого типу, розвиток яких значною мірою залежить від зовнішнього, зокрема – зовнішньоторговельного чиннику (рис. 2). На цей факт, наприклад, вказує висока квота по товарному експорту, яка оцінюється як відношення обсягів експорту товарів до показника ВВП країни і вказує на ступінь залучення країни до зовнішньоторговельних зв'язків (у даному випадку – зв'язків по торгівлі товарами).

Протягом 2009–2016 рр. квота по товарному експорту у ВВП України коливалася в межах 32–42%, при цьому відносно послаблення зовнішньої залежності економіки України від торгівлі товарами у 2012 та 2015 рр., коли експортна квота знизилася до 35,7% та 32% відповідно, змінилося посиленням цієї залежності у 2016 р. [3].

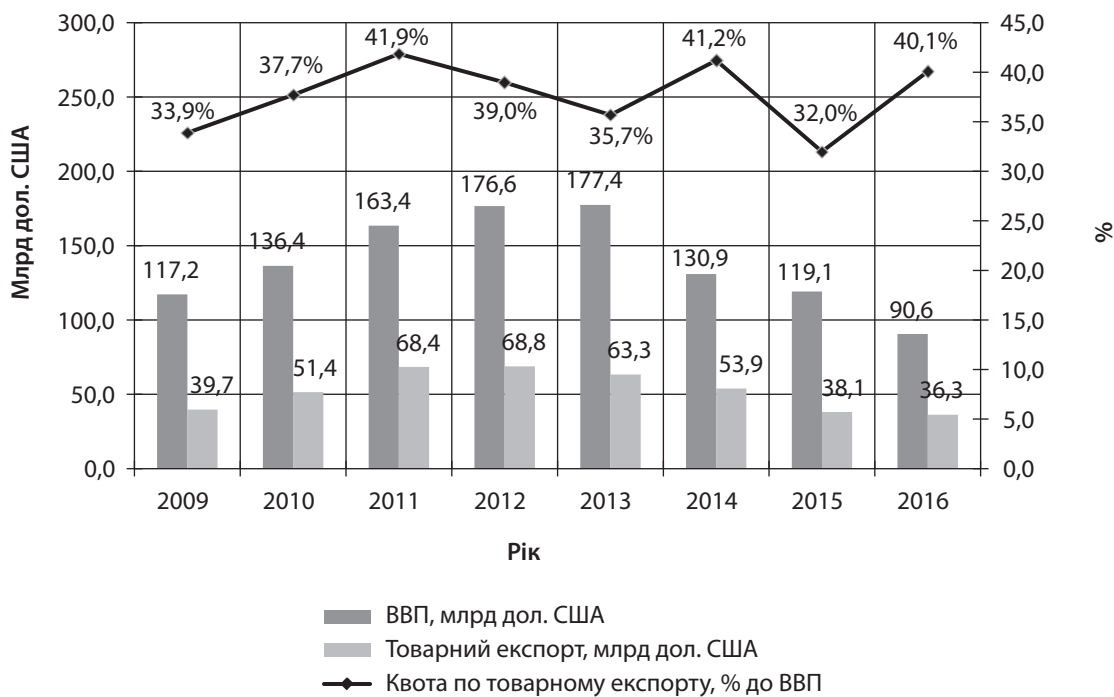
Скорочення промислового виробництва, втрата контролю над частиною території, слабкий попит на внутрішньому ринку, на тлі сприятливої для експортерів девальвації гривні у 2014–2015 рр., зумовили більш стрімке падіння ВВП порівняно із експортом, посиливши експортну залежність економіки України та піднявши актуальність питання експорт-

ної безпеки, зокрема – регіональної та продуктової диверсифікації як її чинників. У даному контексті питання експортної безпеки вітчизняних виробників молочної промисловості є вкрай актуальним, оскільки тісним чином корелюють із забезпеченням їхньої адаптивності.

Так, недостатній внутрішній попит на молочні продукти в Україні зумовлює той факт, що саме розвиток міжнародних операцій дозволяє національним виробникам збільшувати завантаженість своїх виробничих потужностей на рівні не нижче беззбитковості, сприяючи формуванню поточного економічного результату у вигляді операційного прибутку.

Окрім цього, недостатня платоспроможність вітчизняних споживачів зумовлює низький попит саме на високоякісні молочні вироби – в результаті у вітчизняних виробників, з огляду на те, що вони не беруть участі в зовнішньоекономічній діяльності, відсутні достатні стимули для випуску якісної та конкурентоспроможної молочної продукції. У даному контексті сама потенційна можливість виходу на зовнішній ринок перетворюється на рушійний чинник перебудови й адаптації.





**Рис. 2. Показники розвитку зовнішньоекономічної діяльності в Україні у 2009–2016 рр., млрд дол. США**

Джерело: складено за даними [3].

Однак варто враховувати, що до останнього часу потенціал молочної галузі України щодо експорту до високоприбуткових ринків залишався обмеженим. Наприклад, до 2014 р. Україна експортувала більше половини молочної продукції до країн СНД (58% загального експорту, зокрема до Росії 38%), Алжиру (13%) і кількох інших азійських і африканських країн (18%), тим часом як експорт до ЄС та інших розвинених економік становив лише 12%.

Протягом 2014–2016 рр. зафіксовано скорочення експорту товарів за більшістю ключових регіональних ринків, за винятком ЄС та Африки. Найбільше падіння експорту зафіксовано до Росії, однак інші ринки теж зафіксували скорочення. Загалом варто сказати, що саме закриття стратегічно важливого для молочної промисловості України ринку збуту в РФ обумовило значне погіршення ситуації у галузі.

Натомість, значимість ринків ЄС та країн Сходу для українського молочної експорту поступово зростає. Так, починаючи із 2015 р. відбулася переорієнтація української продукції з російського ринку на інші – зокрема до країн Азії, Африки та Європи. За 2015 р. українськими підприємствами було експортовано на зовнішні ринки молочної продукції на загальну суму 214,4 млн дол. США. Найбільше молочних продуктів експортовано до Казахстану (25,9 млн дол. США.), Молдови (17,2 млн дол. США), Грузії (13 млн дол. США), Азербайджану (11,6 млн дол. США) та Бангладеш (10,9 млн дол. США) [11].

На сучасному етапі існує ціла низка зовнішніх факторів, які перешкоджають українським виробникам активніше експортувати молочні продукти до

платоспроможних ринків. Основний з них – невисока конкурентоспроможність вітчизняних товарів, зумовлена обтяжливими, застарілими та не гармонізованими з міжнародними нормами правилами регулювання безпеки продуктів харчування, а також юридичними та практичними перешкодами на шляху торгівлі, які нав'язують бізнесу непотрібні витрати та дублюють регуляторні вимоги. Адже вартість дотримання українських державних регуляторних норм у харчовому секторі становить 7% вартості продукції [1].

Хоча кількість компаній, які гармонізують свої системи безпеки харчової продукції з правилами ЄС, зростає, це здебільшого великі компанії, спроможні працювати на два фронти – дотримуватися українських вимог і правил ЄС. Ті підприємства харчової промисловості, які дотримуються систем безпеки харчової продукції відповідно до внутрішніх регуляторних вимог, не можуть експортувати свою продукцію на європейські ринки, оскільки українські стандарти там не визnano. Тому підприємствам, які не можуть дозволити собі відповідати вимогам обох сторін, залишається працювати лише на внутрішньому ринку.

Своєю чергою, підприємства, які гармонізували свої системи якості та безпеки продуктів з вимогами ЄС, будучи змушеними виробляти більш конкурентоспроможну продукцію для зовнішнього ринку відповідно до міжнародних стандартів ISO, змінюють свої внутрішні бізнес-процеси, підвищують якість кінцевої продукції та стають більш ефективними, досягаючи тим самим достатнього рівня адаптивності та створюючи таким чином передумови для власного розвитку.

У цьому плані важливим кроком у напрямку диверсифікації експортних поставок молочної продукції стало надання Європейською комісією 10 українським виробникам молочної продукції доступу на ринок ЄС, починаючи з 10 січня 2016 року. Згідно зі списком, офіційно опублікованим на сайті Єврокомісії, до цього переліку увійшли такі компанії, як: «Люстдорф» (Вінницька обл.); «Молочний дім» (Дніпропетровська обл.); «Лакталіс – Миколаїв»; «Гадячсир» (Полтавська обл.); Львівський холодокомбінат, «Менський сир» (Чернігівська обл.); «Роменський молочний комбінат» та його філія у Недригайлові (Сумська обл.); «Золотоніський маслоробний комбінат» (Черкаська обл.) та філія Яготинського маслозаводу «Яготинське для дітей» (Київська обл.) [4; 13].

Водночас треба враховувати, що надмірна залежність вітчизняних виробників молочної продукції від експорту створює і додаткові ризики та загрози для стійкості їх розвитку. Передусім варто вказати на високу чутливість експортних поставок українських виробників молочної продукції до цінової кон'юнктури світового ринку. Даний факт пов'язаний з тим, що українська молочна продукція має невисоку якість і позиціонується на світовому ринку в нижньому ціновому сегменті, при цьому основним способом виходу на новий ринок для українських виробників залишається стратегія лідерства за витратами.

Наприклад, за серпень 2016 р. середні ціни сухого знежиреного молока у ЄС коливалися від 173 євро за 100 кг (у Польщі) до 204 євро у Німеччині та 201 євро у Нідерландах і Бельгії. Ціни ж українських виробників у середньому були на 5% дешевше, ніж ціни в дорожчій частині ЄС (Нідерланди, Бельгія, Німеччина). Проте поступово вітчизняні виробники втрачають перевагу в ціновій конкуренції, оскільки українське молоко коштує вже майже стільки, скільки і європейське.

Також варто помітити, що низький сегмент ринку є вкрай чутливим навіть до незначних коливань цін на молочну сировину: в разі підвищення ціни на коров'яче молоко обсяги нижнього сегмента скорочуються, адже споживачі одразу переходять на придбання більш якісної продукції вищих сегментів; у разі ж зниження ціни на молоко експортні операції стають не вигідними для самих українських виробників, адже молочна продукція нижнього цінового сегмента відзначається низькою маржинальністю.

Зважаючи на зазначені тенденції розвитку, на сучасному етапі для молочної промисловості в Україні вагомим значення набуває запровадження стратегії продуктово-ринкової та інструментальної диверсифікації, яка, з одного боку, дозволить нейтралізувати ризики від втрати традиційних ринків збуту молочної продукції. З іншого боку – дасть змогу більш повно та раціонально використовувати наявний зовнішньоторговельний потенціал, позбувшись диспропорцій у структурі міжнародних операцій мо-

локопереробної галузі, забезпечивши, таким чином, достатній рівень адаптивності вітчизняних виробників молочної продукції. На нашу думку, нині потрібно реалізовувати такі кроки (рис. 3).

1. *Вихід з мінімальними втратами з ринків країн СНД і РФ.* Ринок СНД поступово і послідовно втрачав своє значення для українських товарів у 2009–2014 рр., ринок РФ – із 2014 р. [7]. Основні проблеми – військовий конфлікт з Росією, торгові війни, питання стандартів, цілеспрямоване імпортозаміщення українських товарів та можливе продуктове ембарго. Завдання для України – залишитись на ринку СНД і РФ за тими позиціями, за якими відсутні можливості переорієнтації, принаймні в найближчій перспективі.

Окремі виробники молочної продукції намагаються заповнити втрачені ринки збуту через інвестиції у придбання виробничих потужностей в інших країнах, здійснюючи експорт до РФ безпосередньо з цих країн. Наприклад, компанія «Мілкіленд», намагаючись вирішити проблему із закриттям кордонів з РФ, придбала завод із виробництва молочних продуктів в одній з країн ЄС [13]. Однак варто враховувати, що такі адаптаційні заходи можуть застосовувати тільки потужні корпорації. Водночас менш крупні виробники відреагували на втрату ринку збуту іншим чином – прогнозуючи ситуацію наперед, вони заздалегідь диверсифікували географію своїх поставок, поставляючи свою продукцію до Казахстану, Молдови та країн Азії.

2. *Фокусування на найбільш перспективних нішах на ринку ЄС.* Хоча експорт українських молочних товарів на ринок ЄС продемонстрував зростання у 2014–2016 рр., він не дозволив покрити втрату ринків РФ, СНД та Азії. Проблема України на ринку ЄС – ніша в категорії товарів з низьким ступенем переробки. Розвиток експорту до ЄС без змін, чи навіть розширення експорту низько маржинальних молочних продуктів, не вирішать проблеми молочної галузі України. Основний пріоритет відносно даного ринку – товарна диверсифікація, збільшення обсягів постачання до ЄС продуктів із більш високим ступенем переробки, розвиток виробництва та експорту органічної фермерської молочної продукції, а також освоєння випуску та поставок до ЄС інноваційних продуктів – виготовлених на українських потужностях або за ліцензією європейських компаній, або на спільних європейсько-українських молочних підприємствах.

Дуже важливим кроком для вітчизняних виробників молочної продукції у напрямку просування на ринок країн ЄС має стати екологічна сертифікація молокопродуктів. Однак для ефективної реалізації даного інструменту на практиці молокопереробні підприємства повинні бути, перш за все, зацікавлені в здійсненні екологічної сертифікації та маркуванні своєї продукції. Для цього вони мають розуміти, що проведення добровільної екологічної



**Рис. 3. Заходи зі зміцнення позицій українських виробників молочної продукції на зарубіжних ринках у контексті адаптивності підприємств галузі**

Джерело: авторська розробка.

стандартизації та отримання екологічного знаку вітчизняними молокопереробними підприємствами надасть їм ряд суттєвих переваг перед своїми конкурентами. *По-перше*, екологічне маркування є «візитною карткою» будь-якої компанії, адже гарантує, що всі процеси, які функціонують на молочному заводі, керовані та перебувають під повним контролем керівництва підприємства.

*По-друге*, це своєрідна гарантія того, що на молочному заводі відбувається безперервне вдосконалення якості молочної продукції та процесів її виробництва, застосовуються науково обґрунтовані підходи до вирішення питань щодо усунення можливих дефектів або зниження обсягів браку, а також постійно покращуються й допрацьовуються технологічні процеси виробництва та пакування продукції.

*По-третє*, у зв'язку зі зростанням попиту на екологічно чисту молочну продукцію, розширюються й ринки збуту, а підприємство отримує можливість вийти на міжнародний рівень і реалізувати молоко на світових ринках.

Досліджуючи вплив екологічної сертифікації продукції на ефективність бізнесу, швейцарська дослідницька компанія SQS провела опитування майже 500 європейських компаній, які використовували

ISO-стандарти, на предмет ефективності проведення екологічної сертифікації та використання екологічного маркування. Результати опитування показали, що понад 80% компаній вважають цю сертифікацію ефективною, у тому числі 60% окупили свої капіталовкладення за один-два роки. Крім того, 80% тих, що дали позитивний відгук, упевнені у зростанні майбутніх доходів від проведених заходів [6].

**З**важаючи на вищевикладене, можна резюмувати, що системне вирішення проблеми екологічної сертифікації молочної продукції в Україні дозволить виробникам отримати відповідний знак екологічного маркування та збільшить конкурентоспроможність на світовому ринку, створивши тим самим інноваційний сектор виробників екологічно чистої молочної продукції, адаптованих до нових економічних реалій.

**3. Ринки Азії та Африки** – важливі майданчики для реалізації потенціалу молочної промисловості України та заміщення ринкових ніш, що втрачені на ринках Росії та СНД. Найпопулярнішими ринками для експорту сьогодні є країни Близького Сходу – Єгипет, Марокко, Казахстан, ОАЕ, Туніс, Лівія, Алжир [9]. Основні завдання для національних вироб-

ників: пошук нових перспективних замовників, ефективна презентація переваг і можливостей української продукції, а також розвиток логістики та маркетингу.

4. *Ускладнення форм зовнішньоторговельних зв'язків із зарубіжними партнерами*, перехід від примітивних експортних стратегій до складніших форм співробітництва – важливий крок на шляху адаптації та розвитку українських молочних підприємств. Пріоритет для України – розвиток ліцензійного виробництва, активна участь у спільних із іноземними компаніями проектах.

5. *Активний макромаркетинг українського молочного продукту на державному рівні*. Популяризація українського виробництва через елементи PR на закордонних ринках, допомога українським виробникам у виході на нові ринки та налагодженні контактів із місцевими партнерами (у т. ч. через проведення спеціалізованих бізнес-заходів), здійснення маркетингових досліджень, комплексний маркетинговий консалтинг тощо.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, як показав аналіз сучасних тенденцій розвитку діяльності на зовнішніх ринках вітчизняних виробників молочної продукції, існує ряд перешкод як внутрішнього, так і зовнішнього походження, що не дозволяють українським виробникам активніше експортувати молочні продукти до платоспроможних зарубіжних ринків. І тому постає реальна необхідність у переорієнтації стратегій в їх діяльності, зміні фокусу і безпосередній концентрації на ньому.

Вітчизняним виробникам молочної продукції вкрай необхідно постійно моніторити стан реалізації їх стратегічної діяльності та зосереджувати увагу на заходах адаптивності до зовнішніх ринків, а саме: переорієнтації з менш прибуткових ринків країн СНД і РФ на найбільш перспективні ніші на ринку ЄС за рахунок налагодження екологічної сертифікації та маркування своєї продукції; пошук нових перспективних замовників, ефективна презентація переваг і можливостей української продукції, а також розвиток логістики та маркетингу на ринках Азії та Африки; ускладнення форм зовнішньоторговельних зв'язків із зарубіжними партнерами, перехід від примітивних експортних стратегій до складніших форм співробітництва; активний макромаркетинг українського молочного продукту на державному рівні.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на проведення кількісно-якісного аналізу стану реалізації нагальних стратегічних напрямів у діяльності виробників молочної продукції задля визначення рівня їх ефективного та збалансованого розвитку. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Аналітика молочного ринку від UFEB. 06.03.2017. URL: <http://agronews.ua/node/75815>

2. Вісник молочників – 2016. URL: <http://www.ukrmolprom.kiev.ua/ua/analitika/shchomisyachna-analitika/category/2016>

3. Динаміка структури експорту-імпорту товарів в Україні. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/metaopus/2016/1-2\\_05\\_01\\_01\\_2016.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/metaopus/2016/1-2_05_01_01_2016.htm)

4. Кернасюк Ю. В. Молочний сектор: реалії і перспективи. *Агробізнес сьогодні*. 2015. № 6. С. 10–12.

5. Литовченко М. В. Молочна промисловість України: стан та перспективи розвитку. *Агросвіт*. 2015. № 8. С. 30–34.

6. Основні показники соціально-економічного розвитку України в 2017 році. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/mp/op\\_u/arh\\_op2017.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/mp/op_u/arh_op2017.html)

7. Пономаренко А. С. Молочна галузь України: проблеми та перспективи розвитку. *Молодий вчений*. 2015. № 12. С. 169–174.

8. Продаж основних продовольчих товарів у торгівій мережі підприємств в Україні. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/metaopus/2017/2\\_03\\_03\\_02\\_2017.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/metaopus/2017/2_03_03_02_2017.htm)

9. Розвиток молочної промисловості Індії. 21.02.2017. URL: <http://milkua.info/uk/post/rozvitok-molocnoi-promislovosti-indii>

10. Сенишин О. С., Дзюбенко Н. О. Перспективи розвитку молочної галузі в Україні. *Вісник ОУН ім. Мечникова*. 2013. № 1. С. 189–196.

11. Світовий ринок молока і місце України на ньому. 19.09.2016. URL: <http://agronews.ua/node/69825>

12. Споживання продуктів харчування в домогосподарствах. URL: [http://www.uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/vitrat/2017/spozh\\_prod\\_harch\\_1999-2016.pdf](http://www.uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/vitrat/2017/spozh_prod_harch_1999-2016.pdf)

13. ТОП-10 найбільших виробників молочної продукції в Україні // Аграрне інформаційне агентство «Agravery» – 2016. URL: <http://agravery.com/uk/posts/show/top-10-najbilsih-virobnikiv-molocnoi-produkcii-v-ukraini>

14. Тюха В. І., Стеценко Д. О. Стан та тенденції розвитку вітчизняного ринку молока та молочних продуктів. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5427>

15. Цихановская В. М. Состояние и перспективы развития рынка молока и молочных продуктов Украины. *Економіка. Управління. Інновації*. 2016. № 1. С. 298–316.

## REFERENCES

"Analytika molochnoho rynku vid UFEB. 06.03.2017". [Dairy Market Analysis from UFEB]. <http://agronews.ua/node/75815>

"Dynamika struktury eksportu-importu tovariv v Ukraini" [Dynamics of the structure of export-import of goods in Ukraine]. [http://www.ukrstat.gov.ua/metaopus/2016/1-2\\_05\\_01\\_01\\_2016.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/metaopus/2016/1-2_05_01_01_2016.htm)

Kernasiuk, Yu. V. "Molochnyi sektor: realii i perspektyvy" [Dairy sector: realities and prospects]. *Ahrobiznes syohodni*, no. 6 (2015): 10-12.

Lytovchenko, M. V. "Molochna promysloviest Ukrainy: stan ta perspektyvy rozvytku" [Dairy industry in Ukraine: state and development prospects]. *Ahrosvit*, no. 8 (2015): 30-34.

"Osnovni pokaznyky sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy v 2017 rotsi" [The main indicators of social and economic development of Ukraine in 2017]. [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/mp/op\\_u/arh\\_op2017.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/mp/op_u/arh_op2017.html)

"Prodazh osnovnykh prodovolchkykh tovariv u torhovii merezhi pidpriemstv v Ukraini" [Sale of basic food products in



the Ukrainian retail chain]. [http://www.ukrstat.gov.ua/metaopus/2017/2\\_03\\_03\\_02\\_2017.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/metaopus/2017/2_03_03_02_2017.htm)

Ponomarenko, A. S. "Molochna haluz Ukrainy: problemy ta perspektyvy rozvytku" [Ukraine's Dairy Industry: Problems and Prospects for Development]. *Molodyi vchenyi*, no. 12 (2015): 169-174.

"Rozvytok molochnoi promyslovosti Indii. 21.02.2017" [Development of the dairy industry of India]. <http://milkua.info/uk/post/rozvitok-molocnoi-promislovosti-indii>

"Spozhyvannia produktiv kharchuvannia v domohospodarstvakh" [Consumption of food in households]. [http://www.uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/vitrat/2017/spozh\\_prod\\_harch\\_1999-2016.pdf](http://www.uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/vitrat/2017/spozh_prod_harch_1999-2016.pdf)

"Svitovyi rynek moloka i mistse Ukrainy na nyomu. 19.09.2016" [The global milk market and Ukraine's place on it]. <http://agronews.ua/node/69825>

Senyshyn, O. S., and Dziubenko, N. O. "Perspektyvy rozvytku molochnoi haluzi v Ukraini" [Prospects for the development of the dairy industry in Ukraine]. *Visnyk OUN im. Mechnykova*, no. 1 (2013): 189-196.

"TOP-10 naibilshykh vyrobnykiv molochnoi produktsii v Ukraini" [TOP-10 largest dairy producers in Ukraine]. *Ahrarne informatsiine ahentstvo «Agravery»*. 2016. <http://agravery.com/uk/posts/show/top-10-najbilsih-virobnikiv-molocnoi-produkcii-v-ukraini>

Tiukha, V. I., and Stetsenko, D. O. "Stan ta tendentsii rozvytku vitchyznianoho rynku moloka ta molochnykh produktiv" [Status and trends of the domestic milk and dairy market development]. *Efektivna ekonomika*. 2017. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5427>

Tsykhanovskaya, V. M. "Sostoyaniye i perspektyvy razvitiya rynku moloka i molochnykh produktov Ukrainy" [Status and prospects for the development of the market for milk and dairy products in Ukraine]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*, no. 1 (2016): 298-316.

"Visnyk molochnykiv. 2016" [Milk Herald. 2016]. <http://www.ukrmlprom.kiev.ua/ua/analitika/shchomisyachna-analitika/category/2016>