

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2023. № 1.*

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.6>

УДК 330:[005.21:005.521]:005.6

Є. Й. Майовець,

*д. е. н., професор, завідувач кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка
<https://orcid.org/0000-0002-6000-2441>*

О. С. Сенишин,

*д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
<https://orcid.org/0000-0002-5089-2591>*

Р. Я. Хіч,

*аспірант кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка
<https://orcid.org/0000-0002-9392-3220>*

МОЛОКОПЕРЕРОБНА ГАЛУЗЬ УКРАЇНИ ЯК ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ

Y. Mayovets,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Marketing,
Ivan Franko National University of Lviv*

O. Senyshyn,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management,
Ivan Franko National University of Lviv*

R. Khich,

*Postgraduate student of the Department of Marketing,
Ivan Franko National University of Lviv*

DAIRY PROCESSING INDUSTRY OF UKRAINE AS AN OBJECT OF STRATEGIC MARKETING PLANNING

У статті здійснено детальний аналіз молокопереробної галузі України. Вказано про передумовами, що зумовлюють необхідність стратегічного маркетингового планування діяльності молокопереробних підприємств підприємств. Автором виокремлено необхідність дослідження молокопереробної галузі, що зумовлено такими причинами: значною місткістю ринку і темпами розвитку; маркетинговими ускладненнями щодо просування молокопродуктів та сезонними коливаннями попиту; нестабільною ситуацією в галузі, яка пов'язана із незадовільним станом сировинної бази і неконкурентоспроможністю продукції.

Зазначено про необхідність розробки і реалізації стратегій конкурентних переваг. Для великих молокопереробних підприємств більш прийнятною є стратегія масового маркетингу, яка розглядає ринок як єдину однорідну сукупність споживачів. Конкурентні переваги забезпечуватимуться за рахунок значних обсягів виробництва продукції відповідно до вимог споживачів великих сегментів ринку.

The article provides a detailed analysis of the dairy industry of Ukraine. The prerequisites that determine the need for strategic marketing planning of dairy enterprises were indicated. The author singled out the necessity of researching the dairy industry, which is due to the following reasons: significant market capacity and development rates; marketing complications regarding the promotion of dairy products and seasonal fluctuations in demand; the unstable situation in the industry, which is associated with the unsatisfactory state of the raw material base and the uncompetitiveness of products.

The significant increase in the cost of fuel and lubricants, the distance of dairies from the raw material base, the undeveloped structure of procurement points in rural areas, the increase in the cost of raw materials, the devaluation of the Ukrainian currency negatively affect the development of dairy enterprises and lead to a reduction in their production volumes.

A detailed analysis of the trends in the development of the dairy industry in Ukraine made it possible to claim a reduction in the volume of milk production and various types of dairy products in Ukraine in the period 2013-2020 and to single out the main reasons: a reduction in the number of cows; increase in purchase prices for the main raw material – milk; a low level of capacity utilization as a result of an insufficient amount of raw

materials; decrease in demand for dairy products due to the insufficiently high purchasing power of the population; a high level of competition from powerful enterprises equipped with modern equipment and technologies, etc.

The need for further development of milk processing enterprises, taking into account the gradual modernization of the industry and the renewal of production assets, the use of new technological lines at milk processing enterprises requires an increase in the amount of investments so that the share of the dairy industry in the total production does not decrease. Solving the urgent and acute problems of the dairy industry requires increasing the efficiency of the development of the raw material base and production as a whole, strengthening regional ties with agricultural producers, which will contribute to the intensification of the work of enterprises.

Ключові слова: *молокопереробна галузь, молокопереробні підприємства, молочна продукція, стратегічне маркетингове планування, концепція стратегічного маркетингового планування, маркетингові заходи.*

Keywords: *dairy industry, dairy enterprises, dairy products, strategic marketing planning, the concept of strategic marketing planning, marketing measures.*

Постановка проблеми. Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління. Стратегічне планування є не самоціллю, а засобом досягнення цілей вищого рівня, які враховують інтереси всього суспільства. Водночас планування є ключовою характеристикою якісних перетворень структури сучасної економіки, оскільки розкриває сутність принципів змін у її взаємозв'язках. Таке розуміння цілей і змісту структурних перетворень відповідає основним положенням нових парадигм економічного зростання. Важливою складовою структурної кризи сучасного стану економіки країни загалом та її регіонів є низький рівень знань у сфері стратегічного маркетингового планування діяльності молокопереробних підприємств, а також технологічна багатокладність національної економіки, яка зумовлена низкою причин, в тому числі історичного характеру.

Вивчення за дослідження стану молокопереробної галузі України є

актуальною темою. Насамперед це зумовлено тим, що ця галузь має велику кількість виробників та представлена досить широким асортиментом продукції, високим рівнем конкуренції, а також маркетинговими зусиллями, які докладає кожен з учасників ринку для утримання своєї частки і завоювання нових ринків збуту. Підприємства галузі зіткнулися з проблемою конкуренції не лише в межах національного, але і глобального ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічні підходи до управління на макро-, мезо- та мікрорівнях фрагментарно застосовуються у практиці управління економікою України, однак у системі управління національним господарством відсутній цілісний механізм стратегічного планування, наявні планові процеси носять епізодичний характер, не містять передумов для виконання намічених планів у повному обсязі та підвищення ефективності управління, що загострює увагу дослідників. Окремі аспекти стратегічного планування відображені у фундаментальних дослідженнях класиків (К. Ендрю, П. Зельцніка, Г. Мінцберга, М. Портера), у працях зарубіжних вчених (І. Ансоффа, В. Борисевича, К. Знаменської) та вітчизняних науковців (зокрема, проблеми стратегічного планування на рівні підприємств досліджено Л. Довгань, С. Оборською, В. Оберемчук, В. Пономаренком, З. Шершньовою).

Постановка завдання. Метою наукової статті є дослідження перспектив розвитку молокопереробної галузі України через призму маркетингового стратегічного планування.

Об'єктом наукової статті обрано молокопереробні підприємства в Україні, що зумовлено наступними факторами:

- Значною місткістю ринку і темпами його розвитку в Україні впродовж останніх років.
- Маркетингові ускладнення просування продукту з однієї сторони, та сезонні коливання попиту з іншої, вимагають не тільки адекватної тактичної політики виробника в конкретний період сезону чи не сезону, але й ставлять високі вимоги перед стратегічною поведінкою виробника молочної продукції: брендінг, формування стратегічних маркетингових планів щодо просування товару, управління портфелем бізнесу.

- Нестабільна ситуація в галузі, яка пов'язана із незадовільним станом власної сировинної бази і неконкурентоспроможністю продукції.
- Певними проблемними аспектами формування маркетингової стратегії, що вимагають наукових досліджень та пошуків адекватних стратегічних маркетингових підходів, які б дозволили підвищити ефективність ведення молочного бізнесу в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Скорочення доходів населення України, зростання цін на продукцію промислового виробництва обумовили зростання попиту на молоко та молокопродукти, які пропонують домашні та фермерські господарства на ринку. Це негативно позначається на величині попиту на продукцію молокопереробних підприємств, які повинні активізувати свою комунікаційну діяльність з акцентом на якість пропонованих на ринку товарів та їхню відповідність наявним стандартам, дотримання належних санітарно-гігієнічних умов при їх виробництві, постійно проводити дослідження потреб клієнтів, пропонуючи їм нові товари та шукати нові ринки збуту.

Здійснено аналіз показників обсягів виробництва молока і продуктів з нього в Україні протягом 2013-2020 рр. (табл. 1).

Таблиця 1. Динаміка виробництва молока та інших видів молочної продукції підприємствами України у 2013-2020 рр., тис. т [2]

№ з/п	Види молочної продукції	2013	2015	2017	2019	2020
1.	Молоко та вершки незгущені жирністю > 1%, тис.т	542,72	472,34	478,26	474,42	433,66
2.	Масло вершкове жирністю < 85 %, тис.т	93,88	101,04	108,43	91,60	87,45
3.	Сир свіжий, неферментований, тис.т	83,77	67,80	68,16	64,15	73,78
4.	Сир твердий, тис.т	141,30	96,55	94,26	86,07	85,23
5.	Молоко, йогурт, кефір, сметана та інші ферментовані продукти, тис.т	378,27	297,17	272,17	279,93	306,45

Джерело: сформовано на основі [2].

За даними табл. 1 можна зробити висновок про те, що виробництво молока та вершків незгущених жирністю > 1% в Україні досягло максимального значення за досліджуваний період у 2013 р. і складало 542,72 тис. т, а найнижчого – у 2020 р. (433,66 тис. т). Хоча у 2015-2019 рр. відбулося незначне збільшення виробництва

молока та вершків незгущених до 474,42 тис. т. Аналогічною є ситуація у виробництві масла вершкового жирністю < 85 %, сиру свіжого, сиру твердого та молока, йогуртів, кефіру, сметани та інших ферментованих продуктів. Так, зокрема, у 2020 р. порівняно із 2013 р. виробництво молока та вершків незгущених жирністю > 1% зменшилося на 20,1 %; масла вершкового жирністю < 85 % – на 6,85 %; сиру свіжого, неферментованого – на 11,93 %; сиру твердого – на 39,68 % та молока, йогуртів, кефіру, сметани та інших ферментованих продуктів – на 18,99 %. Таке прордемонстроване скорочення обсягів виробництва молока та різних видів молочної продукції в Україні у період 2013-2020 рр. зумовлено, насамперед, такими причинами [3]:

- зменшенням обсягів виробництва молока за рахунок скорочення поголів'я корів зокрема;
- поступове підвищення закупівельних цін на основну сировину – молоко;
- невисокий рівень завантаження потужностей в результаті недостатньої кількості сировини;
- зниження попиту на молочну продукцію в зв'язку із недостатньо високою купівельною спроможністю населення та тенденцією до зменшення його чисельності;
- високий рівень конкуренції з боку потужних підприємств, оснащених сучасним обладнанням і технологіями тощо.

Загальною тенденцією в товарній політиці молокопереробних підприємств вважаємо використання стратегії диверсифікації – розширення асортименту. На великих молокопереробних підприємствах асортимент включає багато товарних позицій та найменувань, тобто практично асортимент розвивається як в ширину, так і в глибину. У зв'язку з цим вважаємо стратегію диверсифікації перспективною і в ближчому майбутньому.

Зазначимо, що організація виробничо-збутової діяльності вітчизняних молокопереробних підприємств переважно здійснюється на основі вирішення поточних проблем без орієнтації на досягнення більш віддалених цілей. Причин багато. До цих пір у підприємствах не завершені процеси реорганізаційних змін. Ринкова ситуація настільки складна і динамічна, що розроблені маркетингові

стратегії не вдається реалізувати. Відсутні фахівці, які можуть вивчати і тим більше прогнозувати ситуацію на ринку молочних продуктів, а без прогнозу довготермінових перспектив розвитку ринку, аналізу потреб покупців, оцінки ресурсів і можливостей підприємств розробляти та здійснювати маркетингові стратегії неможливо.

Дії більшості молокопереробних підприємств України за усі роки реформ спрямовувались на максимізацію поточного прибутку. Володіючи монополією у зоні заготівель сировини, підприємства максимум зусиль докладали для спрямовувались на забезпечення прибутку шляхом формування низьких закупівельних цін. Закупівельні ціни формувались на рівні, нижчому від собівартості молока, виробленого у сільськогосподарських підприємствах. В останніх намітилась тенденція зменшення поголів'я корів і обсягів виробництва молока. Виникли проблеми із закупівлями сировини.



Рис. 1. Кількість молокопереробних підприємств за різними видами переробки у 2013-2020 рр., одиниць

Джерело: сформовано на основі [4]

Аналізуючи динаміку кількості молокопереробних підприємств в Україні можемо говорити про її позитивні тенденції. На рис. 1. зображено кількість молокопереробних підприємств за різними видами переробки. Детальний аналіз рисунку свідчить про те, що і кількість підприємств, що виробляють молочні продукти, так і та кількість, що займаються переробкою молока, виробництвом масла і сиру та кількість підприємств, що виробляють морозиво – мають зростаючу тенденцію. Так, порівняно із 2013 р. кількість підприємств, що виробляють молочні продукти зросло на 93 одиниці (14, 5 %) у 2020 р.; підприємств, що займаються переробкою молока та виробництвом масла та сиру – на 92 одиниці (17,03 %); що займаються виробництвом морозива – на 1 одиницю (1,0 %).

Перспективні напрями щодо організації ефективної діяльності молокопереробного підприємства, визначаються низкою об'єктивних факторів: оптимальним поєднанням спеціалізації підприємства з раціональним його розміщенням стосовно сировинних зон і пунктів споживання молочної продукції; рівнем технічного й технологічного забезпечення виробництва; наявністю інноваційних та ресурсощадних технологій; станом розробки й можливістю впровадження стратегічних і тактичних заходів цінової політики, можливістю удосконалення структури виробництва й організації праці.

Враховуючи особливості українського ринку з його браком інформації і невизначеністю, яку вносить війна між Російською Федерацією та Україною, при формуванні маркетингових цілей на сьогодні дуже мало змінних є відомими. Рішення приймаються в умовах відсутності та високої вартості необхідної інформації. Тому, очевидним буде зробити припущення про схильність до короткострокової стратегії стосовно закупівлі сировини з інших областей, а не стратегічного маркетингового планування та тенденцію до мінімізації ризику. У цьому ракурсі доцільно показати організацію закупівлі молока в розрізі окремих молокопереробних підприємств.

Отже, за 2021 р. в Україні загалом було вироблено 8,72 млн. т молока проти 9,25 млн. т у 2020 р. При цьому сільськогосподарські підприємства виробили 2,75 млн. т молока (на 0,4 % менше), господарства населення – 5,97 млн. т (на 8,2 % менше). У 2021 р., за даними Держстату, на переробні підприємства надійшло

майже 3,2 млн. т сирого молока, із яких виробляли вершкове масло, молоко та вершки (сухі та згущені), сири, молочну сироватку тощо [5].

Знову-таки після повномасштабного вторгнення росії в Україну в зоні бойових дій та окупації опинилися області, де виробляли 42,3 % валу молока. У багатьох постраждалих регіонах, продуктивність корів знизилася на 15-70 % [5].

Дані маркетингових досліджень свідчать про те, що виробництво промислового молока у 2022 р. і може скоротитися на 19,5 % – із 2,75 до 2,21 млн. т [5]. Зниження обсягів виробництва молоко-сировини та молокопродуктів в Україні не перевищить 17-18 %. Відповідно зменшиться надходження сирого молока на переробні підприємства.

У таблиці 2 подана інформація про найбільших виробників молочної продукції України за результатами діяльності у 2019 р. З вищезначеної таблиці бачимо, що найбільшу частку вітчизняного ринку молокопродуктів займають компанії Данон (13,15 %), Молочний альянс (11,19 %), Лакталіс (9,95 %) та Люстдорф (9,8 %), при цьому найбільший ріст продемонстрували «Галичина» (+ 22%), «Лакталіс» (+ 21%), «Люстдорф» (+ 15%).

Таблиця 2. Найбільші виробники молочної продукції (незбираного молока) України у 2019 р.

Рейтинг	Виробник	Частка вітчизняного ринку, %
1	Данон	13,15
2	Молочний альянс	11,19
3	Лакталіс	9,95
4	Люстдорф	9,8
5	Вімм-Білл-Данн	8,84
6	Придніпровський молочний комбінат	5,52
7	Галичина	5,26
8	Тернопільський молокозавод	5,20
9	Терра Фуд	4,71
10	Група компаній «Формула»	3,11

Джерело: сформовано на основі [5].

За останні роки відбулись суттєві зміни в організації торгівлі молоком та молочними продуктами. Якщо раніше більша частина цієї продукції продавалась у спеціалізованих крамницях, що було обумовлено постачанням промисловими підприємствами таких продуктів як молоко, сир, сметана – в бідонах та фасованій

продукції – в скляних пляшках та баночках, що вимагало холодильних камер та прийому поверненої населенням тари, то в сучасних умовах, коли практично вся продукція надходить в торгову мережу розфасованою, в області поступово втратилась спеціалізація молочних крамниць.

Варто і виокремити місце України і виробництві молока у світі. Якщо у 90-х роках Україна посідала 6-те місце з виробництва молока у світі та виробляла 24,5 млн. т молока, а вже у 2020 р. – у близько 6,5 млн. т молока, що супроводжується 32-им місцем в світовому рейтингу [6].

Аналіз основних показників підприємств молочної галузі України (табл. 3) свідчить про те, що у 2020 р. було 192 підприємства, які показали результати своєї основної діяльності:

Таблиця 3. Основні показники молочної галузі України у 1990-2020 рр.

Показник	1990	2003	2020
Кількість молокопереробних підприємств, од.	643	441	192
Виробництво молока, млн. т	24,5	7,0	6,5
Перероблено молока, млн. т	18,0	4,5	3,8
Продукція з незбираного молока, тис. т	6430	1230	1010
Вершкове масло, тис. т	441,1	145,3	89,2
Сир, тис. т	183,8	167,8	128,6
Сухе молоко, тис. т	61,1	19,8	34,1
Згущене молоко, тис. т	166,0	101,4	74,5
Споживання молока на душу населення, кг	373,0	220,0	185,0

Джерело: сформовано на основі [6].

- 1) виробництво молока становило 6,5 млн. т;
- 2) переробка молока – 3,8 млн. т;
- 3) продукція з незбираного молока (питне молоко, ферментована продукція, свіжий кисломолочний сир) – 1,1 млн. т (у 90-х було 6,4 млн. т);
- 4) вершкове масло – 89, 2 тис. т (ми маємо пам'ятати, що тут статистика подвоюється, адже великі компанії часто купують продукцію у малих підприємств і перефасовують під власним брендом);
- 5) сир – 128,6 тис. т;
- 6) сухе молоко – 34,1 тис. т;
- 7) згущене молоко – 74,5 тис. т.

У свою чергу, Україна на зовнішніх ринках натуральних молочних продуктів

почувається не дуже добре. У 2020 р. зменшився експорт на 20 % у порівнянні з минулим роком (за аналогічний період) [6]. І показники експорту далі будуть зменшуватися через дефіцит молока. Якщо раніше експорт здійснювався за рахунок надходження молока від населення у весняно-літній період, то зараз молока від господарств населення майже немає. Тому, на даний момент для України відсутні перспективи бути конкурентоспроможними на зовнішніх ринках. Україна може скласти конкуренцію лише за умови, якщо вироблятиме продукцію з додатковою вартістю.

Отже, удосконалення системи закупівель має базуватися на обґрунтуванні цінової політики, процесу стратегічного маркетингового планування та побудові ефективних схем закупівлі сировини з урахуванням місцезнаходження молокопереробних підприємств та їхньої віддаленості від постачальників молока. На внутрішньо-регіональному рівні поставки доцільно формувати з урахуванням певних підходів та здійснювати наступні заходи [3]:

- удосконалення системи матеріального заохочення якісної сировини господарствам населення та введення розміру доплат за поліпшення якості;
- розроблення стратегічних заходів для заготовлення молочної сировини;
- налагодження належної координації діяльності окремих служб і підрозділів підприємства, спрямування їх діяльності на досягнення загальних цілей підприємства;
- налагодження інтеграційних зв'язків поєднанням інтересів учасників агропромислово-торговельного ланцюга, створення нових інтегрованих формувань маркетингового типу, які б включали всі ланки руху продукції від фермера до споживача продукції;
- удосконалення системи використання маркетингових стратегій закупівлі сировини підприємствами на засадах системного підходу.

Ефективне забезпечення молокопереробних підприємств сировиною та раціональне використання потужностей з переробки сприятиме нарощуванню обсягів кінцевої продукції, на одиницю якої припадає більша частка прибутку, ніж на одиницю сировини.

Варто зазначити, що втрати прибутку від підвищення собівартості продукції,

підприємства старались компенсувати формуванням більш високих цін на неї. Підвищення цін призвело до зниження конкурентоспроможності продукції, втрати ринків її збуту. На ринки почали виходити виробники інших регіонів та іноземні виробники.

Виходом з цього становища може бути реалізація маркетингової стратегії. В даному випадку це *стратегія вертикальної інтеграції*, на основі якої формуватимуться прийнятні для усіх учасників інтеграційного процесу ціни, забезпечуватиметься розвиток молокопереробних підприємств шляхом надійного забезпечення їх сировиною з обумовленими ознаками. Вертикальна інтеграція передбачає об'єднання фірм у межах ланцюжка “виробництво матеріально-технічних ресурсів → виробництво товарів → збут вироблених товарів, обслуговування споживачів”.

Уже в даний час існує гостра потреба у розробці і реалізації *стратегій конкурентних переваг*. Без таких стратегій, шляхом лише впровадження протекціоністських заходів та адміністративного обмеження формування сфери малої переробки, проблеми не можуть бути вирішені. Для великих молокопереробних підприємств більш прийнятною є *стратегія масового маркетингу*, яка розглядає ринок як єдину однорідну сукупність споживачів. Конкурентні переваги забезпечуватимуться за рахунок значних обсягів виробництва продукції відповідно до вимог споживачів великих сегментів ринку. Основна конкурентна перевага – менша ніж у конкурентів собівартість продукції і відповідно її ціна. На відміну від малих підприємств, у великих менша капіталомісткість продукції, більш ефективно здійснюються логістичні операції, менші постійні витрати у розрахунку на одиницю продукції. Не враховуючи цього за останні роки у значній кількості великих вітчизняних молокопереробних підприємств без достатнього вивчення ринку пішли по шляху розширення асортименту продукції. Виробництво невеликих обсягів окремих видів продукції при обмежених сировинних ресурсах призвело лише до зниження економічної ефективності використання існуючих виробничих фондів.

Що стосується “особливих” видів продукції для вузьких сегментів ринку, та їх більш доцільно виробляти на невеликих підприємствах, здійснюючи *стратегію*

концентрованого маркетингу, яка передбачає орієнтацію діяльності фірми на одному ринковому сегменті і задоволення специфічних потреб споживача. Виробляючи таку продукцію, підприємство може формувати на неї більш високі ціни, і одержувати такий же прибуток у розрахунку на 1 гривню поточних виробничих затрат або вартості авансового капіталу як і велике підприємство. Мале підприємство, працюючи на окремий сегмент ринку, уникає конкуренції. При цьому ринок насичується більш різноманітною продукцією, більш повно задовольняються вимоги усіх сегментів ринку. Для малого молокопереробного підприємства достатньо сировини, яка виробляється на одному або декількох сільськогосподарських підприємствах. Зменшуються транспортні затрати, пов'язані з її заготівлями. Для створення таких підприємств вимагаються незначні інвестиції. Формується сфера малого бізнесу. Зростає кількість робочих місць, що доцільно і з макроекономічного погляду. В стратегічному маркетингу існує правило, яке підтверджує ефективність стратегії концентрованого маркетингу: краще займати велику ринкову частку на невеликому сегменті ринку, ніж невелику ринкову частку на великому ринку.

Велику увагу при здійсненні стратегічного маркетингового планування, зокрема при виборі маркетингової стратегії молокопереробними підприємствами України, слід приділяти реалізації стратегічних планів (табл. 4).

Таблиця 4. Терміни стратегічних планів на молокопереробних підприємствах

Термін реалізації планів	Визначення термінів	Кількість опитаних, осіб	Частка опитаних, %
1 рік	Короткі	38	47,5
2-5 років	Середні	25	31,25
Більше 5 років	Тривалі	17	21,25
Всього		80	100

Джерело: сформовано на основі [7].

За даними матеріалів маркетингових досліджень та опитувань, що проводилися у 2020 р. на окремих молокопереробних підприємствах України (опитувалися керівники таких підприємств) [7], найбільша частка опитаних (47,5 %) зазначила, що стратегічне планування на 1 рік в умовах вітчизняної економіки є більш ефективним ніж п'ятирічне. Водночас респонденти погоджуються з думкою,

що перевагами п'ятирічного планування є достатній термін для розробки і впровадження нових товарів, можливість отримання повернень на інвестиції, тривалість договорів з постачальниками і споживачами, можливість нарощування величини і потенціалу виробничих потужностей. В той же час відзначають, що для підприємств, які діють на особливо динамічних ринках, п'ятирічні стратегічні плани втрачають свою актуальність.

Таке домінування коротких термінів стратегічних планів пов'язане з нестабільною економічною ситуацією в країні, військовим станом, а також динамічністю ринків, на яких проводять свою діяльність молокопереробні підприємства.

Щодо дослідження стратегічного маркетингового планування діяльності молокопереробних підприємств, то значна частина респондентів (близько 40 %) відмовилися їх охарактеризувати, вважаючи це конфіденційною інформацією. Решта ж лише коротко зазначили, що при розробці стратегічних планів враховують дії конкурентів, зміни ринкової ситуації, використовують результати маркетингових досліджень.

Висновки. Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що більшість керівників молокопереробних підприємств та фахівців з маркетингу розуміють актуальність та переваги стратегічного планування маркетингової діяльності на підприємстві. Проте на практиці надають перевагу короткострокових маркетинговим стратегічним планам.

Необхідність подальшого розвитку молокопереробних підприємств з урахуванням поступової модернізації галузі та оновлення виробничих фондів, застосування нових технологічних ліній на молокопереробних підприємствах потребує збільшення обсягів інвестицій з тим, щоб частка молочної промисловості у загальному виробництві не знижувалась. Вирішення актуальних та гострих проблем молочної промисловості вимагає підвищення ефективності розвитку сировинної бази та виробництва в цілому, зміцнення регіональних зв'язків з сільськогосподарськими товаровиробниками, що сприятиме інтенсифікації роботи підприємств.

Література

1. Wilson I. Strategic planning for the millennium: Resolving the dilemma. Long range planning. Oxford, 1998, Vol. 31, № 4, p. 507–513.
2. Промисловість. Виробництво окремих видів промислової продукції у 2013-2020 рр. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 28.11.2022).
3. Майовець Є.Й., Сенишин О.С., Хіч Р.Я. Розвиток молокопереробної галузі України: перспективи стратегічного маркетингового планування. Науковий Вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород : Видавничий дім “Гельветика”, 2022. Випуск 43. С. 97-104.
4. Діяльність підприємств. Кількість суб’єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2010-2020 рр. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 09.12.2022).
5. Топ-10 виробників молочних продуктів. URL: <https://agroportal.ua/news/zhivotnovodstvo/top10-proizvoditelei-molochnykh-produktov>. (дата звернення: 20.11.2022).
6. 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-pidtrimk>. (дата звернення: 12.11.2022).
7. Як війна–2022 змінює ринок молока в Україні. URL: <https://zemliak.com/biznes/2590-yak-viyna-2022-zminuyue-rinok-moloka-v-ukrajini>. (дата звернення: 07.12.2022).
8. Ігнатська І.А. Стратегічний менеджмент : теорія, методологія, практика : монографія. К. : Знання України, 2005. 250 с.

References

1. Wilson, I. (1998), “Strategic planning for the millennium: Resolving the dilemma”, *Long range planning*, vol. 31, No 4, pp. 507–513.
2. State Statistics Service of Ukraine (2022), “Industry. Production of certain types

of industrial products in 2013-2020”, available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 28 November 2022).

3. Maiovets, Ye.I., Senyshyn, O.S. and Khich, R.Ia. (2022), “Development of the dairy industry of Ukraine: perspectives of strategic marketing planning”, *Naukovyi Visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 43, pp. 97-104.

4. State Statistics Service of Ukraine (2022), “Activities of enterprises. The number of economic entities by types of economic activity in 2010-2020”, available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 9 December 2022).

5. Chaharovskyy, V. (2018), “Top 10 producers of dairy products”, available at: <https://agroportal.ua/news/zhivotnovodstvo/top10-proizvoditelei-molochnykh-produktov> (Accessed 20 November 2022).

6. Chaharovskyy, V. (2020), “Dairy industry of Ukraine and its future in 10 years: problems, national development program and state support”, available at: <https://agropolit.com/blog/412-molochna-galuz-ukrayini-ta-yiyi-maybutnye-cherez-10-rokiv-problemi-natsionalna-programa-rozvitku-ta-derjavna-pidtrimka> (Accessed 12 November 2022).

7. Kapustina, K. (2022), “How war–2022 changes the milk market in Ukraine”, available at: <https://zemliak.com/biznes/2590-yak-viyna-2022-zminyuye-rinok-moloka-v-ukrajini> (Accessed 7 December 2022).

8. Ihnatieva, I.A. (2005), *Stratehichnyi menedzhment: teoriia, metodolohiia, praktyka*. [Strategic management: theory, methodology, practice], Znannia Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 03.01.2023 р.