

РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ВИРОБНИЦТВА МОЛОКА

НІКІТЧЕНКО Сергій¹, ГУМЕНЮК Владислав², КАРПЕНКО Віталій³, АНДРУШКО Віталій⁴

¹ Національний університет біоресурсів і природокористування України

<https://orcid.org/0000-0003-1940-4788>

nikitchenko.s.o@nubip.edu.ua

² Національний університет біоресурсів і природокористування України

<https://orcid.org/0009-0004-8904-9640>

humenyuk.v.o@nubip.edu.ua

³ Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-2476-6700>

e-mail: karpenkov@khmnu.edu.ua

⁴ Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0000-7228-6202>

e-mail: v.v.andrushko@gmail.com

У статті здійснено комплексне дослідження ризиків та перспектив підприємницької діяльності у сфері виробництва молока в Україні в умовах економічної нестабільності, воєнних викликів та трансформації аграрного ринку. Визначено основні групи ризиків, що впливають на ефективність молочного бізнесу: економічні, виробничі, технологічні, інституційні. Проведено структурування ключових загроз, включаючи нестабільність закупівельних цін, зношеність техніки, збої в енергопостачанні, слабку координацію державної підтримки та недостатній розвиток інфраструктури. Обґрунтовано, що сучасна система управління ризиками потребує оновлення інструментарію, зокрема через впровадження аграрного страхування, цифрових технологій контролю виробництва, розвитку кооперації та участі фермерів у стабільних каналах збуту. Особливу увагу приділено перспективам розвитку галузі: зростання ролі сімейних молочних ферм, інтеграція в локальні продовольчі системи, розширення експорту завдяки підвищенню якості сировини та технологічній модернізації. Проаналізовано міжнародний досвід управління ризиками у молочному скотарстві (на прикладі Польщі, Канади та країн ЄС), що може бути адаптований до вітчизняних умов. Авторами сформульовано практичні рекомендації для вдосконалення державної політики у сфері молочного виробництва, зокрема в частині стимулювання інвестицій, підтримки інновацій та формування інституційного середовища, сприятливого для розвитку підприємництва в молочній галузі. Результати дослідження можуть бути використані для формування стратегій розвитку молочних господарств, а також як основа для вдосконалення агропродовольчої політики в умовах підвищених ризиків і невизначеності.

Ключові слова: підприємницька діяльність, молочне скотарство, аграрний ризик, виробництво молока, економічна безпека, інституційне середовище, аграрна політика, кооперація, технологічна модернізація, сталий розвиток.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-64>

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Молочне скотарство є однією з ключових складових аграрного сектору України та відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни. Станом на останні роки галузь переживає суттєві структурні зміни та виклики, особливо під впливом економічних негараздів і військових подій. Обсяги виробництва молока в Україні скорочуються: у 2023 році усіма категоріями господарств було вироблено близько 7,41 млн тонн молока-сировини, що на 5% менше, ніж попереднього року. Це зумовлено передусім різким спадом виробництва у дрібних особистих господарствах населення, тоді як промислові ферми спромоглися наростити надої і досягти довоєнного рівня виробництва. За даними Держстату, на початок 2023 року в сільгосппідприємствах утримувалося лише 388 тис. корів – майже втричі менше, ніж у господарствах населення (близько 950 тис.). Проте саме великі молочнотоварні ферми забезпечують до 88–90% товарного молока, що надходить на переробку. Така ситуація підкреслює важливість підприємницького сектору у виробництві молока і одночасно вказує на вразливість домогосподарств, які традиційно виробляли більшу частину сирого молока.

В сучасних умовах молочна галузь стикається з комплексом ризиків різної природи – економічних, виробничих, технологічних, природно-кліматичних, інституційних тощо. Ці ризики поглибилися внаслідок повномасштабного військового вторгнення, що призвело до втрати частини поголів'я, руйнування інфраструктури і дисбалансів на ринку. Одночасно перед галуззю відкриваються і нові перспективи розвитку, пов'язані з післявоєнною відбудовою, технологічною модернізацією та євроінтеграцією України. Метою цієї статті є всебічний аналіз основних ризиків для підприємницької діяльності у сфері виробництва молока, а також оцінка перспектив розвитку молочного бізнесу в Україні з урахуванням міжнародного (насамперед європейського) досвіду.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика ризиків та перспектив розвитку підприємницької діяльності у сфері виробництва молока висвітлюється у значній кількості вітчизняних і зарубіжних досліджень, що охоплюють як економічні, так і технологічні, екологічні та інституційні аспекти функціонування молочного скотарства. Загалом, науковці сходяться на тому, що молочна галузь є однією з найбільш ризикованих у сільському господарстві через її залежність від цінкових коливань, сезонності, санітарно-епідеміологічних вимог та зовнішньоекономічної кон'юнктури (Свиноус).

У вітчизняній літературі особливу увагу приділяють цінovým ризикам і ризикам збуту, які знижують інвестиційну привабливість галузі (Паска). Як зазначає Лупенко Ю.О., нестабільність закупівельних цін на молоко та залежність від посередників суттєво обмежують можливості малих і середніх виробників для планування господарської діяльності. Дослідження Пугача О.М. акцентують увагу на технологічних і санітарних ризиках, зокрема на невідповідності умов утримання тварин до вимог ЄС щодо якості молока, що ускладнює експортну орієнтацію підприємств.

Значна кількість публікацій присвячена державній підтримці та політиці управління ризиками. Зокрема, Семисал А.В. підкреслює важливість програм компенсації втрат, страхування поголів'я, кредитної підтримки й створення молочарських кооперативів.

Таким чином, аналіз наукових джерел дозволяє зробити висновок, що розвиток підприємництва у сфері виробництва молока потребує системного управління ризиками, активної державної політики підтримки, адаптації до ринкових трендів і впровадження інноваційних технологій. Лише поєднання цих чинників дозволить сформувати конкурентоспроможну та стійку молочну галузь

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є комплексне дослідження ризиків, що впливають на розвиток підприємницької діяльності у сфері виробництва молока в Україні, з урахуванням сучасних економічних, інституційних та технологічних викликів, а також обґрунтування перспективних напрямів розвитку молочного бізнесу шляхом впровадження інноваційних моделей управління, диверсифікації каналів збуту, інтеграції у ринкову інфраструктуру та посилення взаємодії з державними інституціями.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Молочне скотарство є однією з найбільш вразливих галузей аграрного виробництва, оскільки поєднує тривалі виробничі цикли, високу залежність від зовнішніх факторів і жорсткі вимоги до якості продукції. Підприємці, що працюють у цій сфері, стикаються з багатоплановими ризиками - економічними, технологічними, екологічними, соціальними та інституційними. Особливої актуальності набуває питання управління ризиками в умовах воєнного стану, інфляційного тиску та нестабільності ринків збуту. Усвідомлення структури та природи цих загроз є необхідною передумовою для формування адаптивної та конкурентоспроможної моделі ведення бізнесу.

Комплексний характер ризиків у молочному скотарстві потребує їх поетапної оцінки за окремими напрямками. Одними з найбільш критичних для підприємницької діяльності є економічні ризики, які безпосередньо впливають на рентабельність виробництва, інвестиційну привабливість галузі та фінансову стабільність господарств. Їхній аналіз дозволяє виявити системні загрози, що гальмують розвиток молочного бізнесу в сучасних умовах.

До економічних ризиків у молочному бізнесі належать коливання цін на молоко та молочні продукти, зростання собівартості виробництва, нестабільність попиту, а також обмеженість доступу до капіталу. Український ринок молока традиційно характеризується волатильністю закупівельних цін. З одного боку, у кінці 2023 року ціни на сире молоко в Україні піднялися до рекордних значень – близько 41,4 євро за 100 кг (найвищий рівень за останні 10 років), що частково відобразило інфляційні процеси та дефіцит якісної сировини. З іншого боку, у 2024–2025 рр. спостерігається зворотна тенденція: перенасичення внутрішнього ринку та труднощі з експортом призвели до падіння цін. Станом на середину 2025 року, після тимчасового запровадження обмежень ЄС на експорт української молочної продукції, внутрішній ринок опинився під тиском – продажі готових продуктів скорочуються, попит на сире молоко зменшується, і ціна сирого молока впала до ~16,3 грн/кг (проти 21 грн ще восени 2024 року). Така нестабільність цін створює серйозні ризики для рентабельності молочних ферм, ускладнюючи довгострокове планування та інвестиції.

Істотним викликом є зростання собівартості виробництва молока. Останніми роками суттєво подорожчали корми, паливо, електроенергія, ветеринарні препарати та інші ресурси [1]. В умовах війни ці проблеми посилилися: порушення логістики та енергопостачання, інфляція і коливання валютного курсу підвищили витрати на виробництво. Аналітики відзначають, що значне здорожчання кормів, паливно-енергетичних ресурсів, преміксів та інших складових собівартості особливо болюче вдарило по дрібних і середніх господарствах. Невеликі ферми часто не можуть дозволити собі збільшення витрат і втрачають конкурентоспроможність, тоді як більші гравці (ферми з поголів'ям >400 корів) виявляються стійкішими та економічно ефективнішими за рахунок ефекту масштабу.

Ще один економічний ризик – обмежений доступ до фінансування та капіталовкладень. Через високі відсоткові ставки і ризики кредитори нерідко не бажають інвестувати в тваринництво. Хронічний брак обігових коштів і кредитних ресурсів стримує модернізацію ферм. Державна фінансова підтримка молочної галузі до недавнього часу була недостатньою: у проекті держбюджету-2023 прямих дотацій для тваринництва практично не передбачалось. Для порівняння, виробники молока в країнах ЄС отримують значну підтримку – від прямих субсидій до пільгових кредитів та компенсацій на інвестиції в обладнання. Відсутність аналогічних інструментів в Україні ставить наших фермерів у неконкурентне становище. З 2023 року ситуація почала змінюватися: уряд оголосив про механізми підтримки, зокрема збільшення лімітів за програмою пільгового кредитування “5-7-9%” для виробників молока до 150 млн грн та зниження ставок за інвестиційними кредитами до 5–7%. Це має полегшити доступ великих фермерських господарств до дешевших кредитів на будівництво ферм, закупівлю техніки і племінного поголів'я. Проте обсяг такої підтримки залишається обмеженим, що ускладнює модернізацію виробничої бази, особливо в малих і середніх господарствах. У результаті виникають додаткові виробничі ризики, пов'язані з технічним зношенням обладнання, низькою продуктивністю стада, порушенням ветеринарних норм і залежністю від погодних умов [2].

Виробничі ризики охоплюють фактори, що безпосередньо впливають на процес виробництва молока і збереження поголів'я. Одним із головних таких ризиків є військові дії та пов'язані з ними втрати. Повномасштабна війна спричинила значні прямі збитки молочному скотарству України: чимало ферм опинилися в зоні бойових дій чи окупації, були зруйновані або розграбовані. Значна кількість тварин була втрачена – деякі українські родини, тікаючи від війни, залишили своїх корів на окупованих територіях; частина поголів'я не підлягає обліку або була реквізована окупантами та відправлена на забій. За оцінками, через бойові дії загальне поголів'я корів в країні до кінця 2023 року скоротилося до 1,27 млн (проти понад 2 млн у 2017 році) – тобто майже на 37% за п'ять років. Серед промислових ферм падіння менш драматичне (близько –18,5% за останні роки), але у господарствах населення – майже 40% зниження поголів'я. Війна також призвела до перебоїв у доїнні та годівлі: обстріли та відключення електроенергії не раз унеможливлювали вчасне доїння корів, що негативно позначалося на їх здоров'ї та продуктивності. Забруднення полів і пасовищ мінами та снарядами обмежило доступність кормової бази [3]. Усе це підвищує ризик недоотримання продукції і вимушеного вибраковування тварин. Відтак в умовах війни частина фермерів змушена була скорочувати стадо або навіть згорнути бізнес.

Іншим важливим аспектом є ризики захворювань та біобезпеки стада. Молочне скотарство завжди наражається на небезпеку спалахів інфекційних хвороб (лейкоз, ящур, туберкульоз тощо), що можуть спричинити масовий падіж або необхідність забою тварин. У Європі для мінімізації цих ризиків діють суворі ветеринарно-санітарні норми та системи контролю – обов'язкова ідентифікація худоби, регулярне тестування на хвороби, профілактичні щеплення. В Україні теж реалізуються програми ветеринарного нагляду, але дрібні господарства нерідко не можуть забезпечити належний рівень біобезпеки. Особливо актуальна ця проблема стає з огляду на майбутнє відкриття спільного ринку з ЄС, куди можна буде постачати тільки молоко від здорових, ідентифікованих корів, перевірених на захворювання [4]. Таким чином, кожен спалах небезпечної хвороби (випадки ящура) не лише зумовлює прямі втрати для фермерів, але й підважує репутацію країни на міжнародному ринку та може закрити експортні можливості – це стратегічний ризик, що потребує постійного контролю.

Додаткові виробничі ризики включають нестабільність кормової бази та інфраструктури. Урожайність кормових культур залежить від погодних умов і може різко знижуватися в посушливі чи несприятливі роки (що накладається на природно-кліматичні ризики, розглянуті окремо). Війна погіршила ситуацію: традиційні зони вирощування кормів на півдні та сході країни зазнали окупації або бойових дій, деякі площі заміновані і не доступні для використання. Це призводить до

дефіциту якісних грубих і соковитих кормів, здорожчання концентратів і преміксів. Ферми, що не мають власних земель для вирощування кормів, опиняються в залежності від ринку, де ціни можуть стрімко рости. Інфраструктурні ризики також включають перебої з електропостачанням та водозабезпеченням, особливо актуальні під час війни. Безперервність холодового ланцюга (охолодження молока після доїння) і робота доїльного обладнання залежать від електрики; аварійні відключення в 2022–2023 рр. змусили уряд навіть надати молокозаводам пріоритет при підключенні до електропостачання. Незважаючи на це, випадки знеструмлення все одно траплялися, що могло спричинити псування сировини або збої у роботі доїльних залів. Такі ситуації засвідчують вразливість технологічної інфраструктури молочних господарств, особливо за відсутності резервних джерел живлення або систем моніторингу. Це актуалізує необхідність розгляду технологічних ризиків як окремої групи загроз, які здатні істотно впливати на якість продукції, обсяги виробництва та ритмічність бізнес-процесів.

Технологічні ризики пов'язані з рівнем оснащеності та сучасності виробничих процесів на молочних фермах. Українське молочне скотарство історично успадкувало інфраструктуру, зведену ще за радянських часів, і велика частка ферм фізично та морально застаріла. Значна частина корівників та доїльних залів не відповідають сучасним стандартам утримання і гігієни. Зношеність основних фондів означає високий ризик технічних поломок, низьку продуктивність праці та втрати якості молока. Наприклад, відсутність сучасних систем охолодження молока одразу після доїння або неналежні умови зберігання можуть призводити до бактеріального обсіменіння продукту і зниження його гатунку. В країнах ЄС більшість ферм обладнані автоматизованими доїльними системами, охолоджувачами, вентиляторними установками для мікроклімату тощо – все це мінімізує людський фактор і втрати продукції [5]. В Україні ж лише провідні господарства впроваджують такі технології.

Сучасні великі молочнотоварні ферми України поступово модернізуються, встановлюючи автоматизовані доїльні зали, системи контролю мікроклімату та годівлі. Це дозволяє значно підвищити продуктивність корів і зменшити технологічні ризики, пов'язані з людськими помилками. Дійсно, продуктивність худоби на інноваційних фермах суттєво перевершує середні показники. Приміром, ферма «Кишенці» на Черкащині, що утримує 2,5 тис. голів ВРХ, досягла середнього добового надою 36 кг на корову (приблизно 11–13 тонн молока від корови на рік), а компанія «Агропродсервіс» (Тернопільщина) ще у 2021 р. прозвітувала про річний надій 11,4 тонни на корову. Ці показники співставні з результатами найкращих європейських господарств і демонструють, що впровадження сучасних технологій та генетичного потенціалу стада дають великий вииграш у ефективності. Натомість середній надій на корову по Україні значно нижчий (у 2020-х роках коливається на рівні 6–7 тонн на рік, з урахуванням низькопродуктивного приватного сектору). Таким чином, технологічна відсталість більшості молочних ферм країни є ризиком невикористаних можливостей: за належного оновлення обладнання та практик виробництва молока могло б бути значно більшим при тому самому поголів'ї.

До технологічних ризиків можна віднести також невідповідність стандартам якості та безпечності, що стають дедалі жорсткішими. В рамках адаптації до вимог ЄС Україна поступово запроваджує європейські стандарти якості молока. Зокрема, вже визначено, що після завершення воєнного стану переробні заводи зможуть приймати тільки молоко екстрагатунку (відповідно до наказу Мінагрополітики №118 від 12.03.2019). Це означає, що молоко другого гатунку і нижче фактично буде вилучено з промислового обігу. Для багатьох дрібних виробників такий перехід є технологічним викликом: потрібні інвестиції в охолоджувачі, герметичні системи доїння, покращення санітарних умов утримання корів [6]. Невиконання вимог якості несе ризик витіснення виробника з ринку. Таким чином, технологічне відставання прямо перетинається з інституційними ризиками регулювання (вимогами стандартів) та обмежує конкурентоспроможність галузі.

Варто зауважити і ризики впровадження інновацій – консерватизм частини виробників, брак кваліфікованих кадрів для роботи з новою технікою, загроза кібератак чи збоїв в IT-системах управління фермою (у разі «оцифрування» тваринництва). Хоча ці ризики поки не є масовими, з ростом рівня автоматизації вони потребуватимуть уваги (наприклад, необхідність резервних систем електроживлення і захисту даних в роботизованих доїльних залах тощо). Водночас ефективне управління такими технологіями неможливе без належного інституційного середовища, яке створює умови для розвитку галузі. Саме тому важливо окремо проаналізувати інституційні ризики, що зумовлені прогалинами в регуляторній політиці, слабкою координацією державної підтримки, нестачею кваліфікованих кадрів і недостатнім розвитком дорадчої системи.

Інституційні (або регуляторні) ризики охоплюють вплив державної політики, законодавства, ринкових правил та міжнародних угод на молочну галузь. В Україні ці ризики традиційно великі через нестабільність аграрної політики та зміну правил гри при зміні урядів. Непослідовність державної підтримки – одна з проблем: програми дотацій і пільг часто змінювалися щороку, що ускладнювало бізнес-планування ферм. Як уже згадувалось, у 2020–2022 рр. прямі дотації на молоко були мінімальні, але в 2023 р. уряд ввів деякі цільові програми (особливо з огляду на війну). Зокрема, передбачено спеціальну бюджетну дотацію 5,3 тис. грн на корову для господарств, розташованих у зоні бойових дій чи на деокупованих територіях, яка поширюється на ферми з поголів'ям від 3 до 250 корів. Окрім того, держава компенсує частину витрат: у ряді областей діяли програми часткового відшкодування вартості доїльних установок та обладнання (в 2023 р. – близько 1,6 млн грн на такі компенсації), компенсації 50% вартості племінної спермопродукції, будівництва сімейних ферм тощо. Проте обсяг цих програм обмежений, і вони часто фінансуються з місцевих бюджетів або спецфондів, що робить підтримку не гарантованою. Таким чином, фермери мають справу з ризиком: чи отримає галузь обіцяну допомогу в повному обсязі, чи ні. Будь-яка затримка або скорочення держпідтримки може вплинути на реалізацію інвестиційних проектів у тваринництві.

Регуляторні вимоги та реформи також виступають джерелом ризиків. Наприклад, впровадження вимог ЄС щодо безпечності харчових продуктів (НАССР на переробних підприємствах, простежуваність походження сировини, welfare – добробут тварин) вимагають від бізнесу адаптації. В короткостроковій перспективі це потребує додаткових витрат, навчання персоналу, можливо – скорочення частини постачальників, які не відповідають стандартам. Як зазначалося вище, до 2026 року очікується повна відмова від приймання молока другого сорту на переробку, що фактично витіснить дрібні господарства населення з організованого ринку. За оцінками, частка молока від населення у промисловій переробці вже впала до 11% у 2022–2023 рр., і надалі прямує до нуля. Це означає, що структурна реформа галузі неминуха: або дрібні виробники повинні об'єднуватись, кооперуватись і підвищувати якість своєї продукції, або вони припинять діяльність [7]. Такий перехід несе соціальні ризики (скорочення зайнятості в сільській місцевості) та потребує коригування державної політики (програм підтримки малих фермерів, сприяння кооперації, навчання). Якщо ці кроки не будуть своєчасно зроблені, галузь може втратити частину виробників і виробництва, перш ніж великі ферми зможуть компенсувати цей відтік.

На міжнародному рівні, зовнішньоторговельна політика формує ще один пласт інституційних ризиків. З одного боку, завдяки Угоді про асоціацію з ЄС та воєнному «економічному безвізу» українські молочні продукти з 2022 р. тимчасово звільнені від мит і квот при експорті до ЄС. Це відкрило нові можливості збуту, і в 2022 році українські виробники навіть збільшили експорт молокопродуктів, що стало «порятунком для галузі» на тлі падіння внутрішнього попиту. Частка молока, що пішла на експорт (у вигляді масла, сухого молока, сирів тощо) в 2022 році зросла до 25% від переробленого молока (в 2021 було 17%). Це позитивна тенденція, яка показує експортний потенціал. З іншого боку, є ризик протекціонізму з боку сусідів: як і у випадку із зерном, окремі країни ЄС в 2023–2024 рр. висловлювали занепокоєння зростанням імпорту українських молокопродуктів. У червні 2025 року, як згадувалося, ЄС прийняв рішення тимчасово обмежити експорт певної молочної продукції з України (вочевидь, шляхом квотування або інших бар'єрів). Такі кроки одразу б'ють по збуту: український ринок, перенасичений товарами, не може поглинути весь обсяг, і ціни починають падати, що ми й спостерігали. Отже, залежність від політичних рішень торговельних партнерів – суттєвий інституційний ризик. До цього ж блоку можна віднести і зовнішні санкції та контрсанкції: наприклад, до 2014 року Росія була великим імпортером української молочки, а після введення ембарго цей ринок повністю втрачено. Натомість вихід на нові ринки (Азія, Африка) потребує виконання їх ветеринарних вимог, сертифікації – що теж інституційний чинник.

Слід зазначити, що всі перелічені групи ризиків часто взаємопов'язані. Війна як форс-мажор посилює і економічні (збитки, ціни), і виробничі (втрата ресурсів), і інституційні (експортні обмеження, перебудова політики) ризики. Успішний розвиток молочного бізнесу в Україні вимагатиме системної роботи з управління цими ризиками – від страхування чи хеджування цінкових коливань до інвестицій у біобезпеку, від модернізації технологій до активної адаптації до регуляторних змін. Лише за умови комплексного підходу до подолання структурних бар'єрів та стимулювання підприємницької ініціативи можливе поступове формування конкурентоспроможної, стійкої та орієнтованої на експорт моделі молочного виробництва [8]. У

цьому контексті доцільно проаналізувати основні перспективи розвитку галузі з урахуванням сучасних тенденцій, внутрішніх ресурсів та міжнародного досвіду.

Попри численні проблеми, молочна галузь України має значний нереалізований потенціал, і в найближчі роки можливе її поступове відновлення та зростання за умови реалізації правильних стратегій. Одним із визначальних трендів є структурна перебудова виробництва – перехід від дрібних присадибних господарств до більш крупнотоварних ферм. Вже зараз 38% валового молока забезпечують сільгоспідприємства, і вони формують близько 88–90% сировини для переробки. Очікується, що ця частка зростатиме, оскільки домогосподарства скорочують поголів'я (прогноз – лише ~3,6 млн тонн молока від населення у 2025 р., що менше половини рівня 2018 року). Великі та середні ферми, навпаки, мають можливості нарощувати продуктивність. В Україні є приклади успішних сучасних молочнотоварних підприємств, що досягли європейського рівня ефективності (як наведені вище «Кишенці», «Агропродсервіс», а також агрохолдинги, наприклад, компанія «Астарта» чи МХП, які розвивають власні молочні кластери). У 2023 році багато таких господарств вийшли на довоєнні обсяги надоїв, компенсуючи втрати дрібного сектору. Перспектива галузі – саме за такими високопродуктивними фермами, здатними забезпечити стабільну якість екстрагату.

Для реалізації цього потенціалу важливо розв'язати проблему недовантаження переробних потужностей. Як зазначалося, українські молокозаводи наразі використовують менше 60% своєї сумарної потужності (5 млн т на рік). Це означає, що за наявності достатньої сировини вони здатні без додаткових інвестицій різко збільшити випуск продукції – як для внутрішнього ринку, так і на експорт. Водночас споживання молокопродуктів усередині країни помітно знизилось під час війни (через міграцію населення та падіння доходів). Якщо у 2019 р. на душу населення вироблялося 240 кг молока, то у 2023 р. – менше 220 кг, і цей показник підтримується лише скороченням чисельності споживачів. При поверненні біженців додому, уряд прогнозує подальше зниження виробництва молока на душу населення – до ~185 кг у 2025 році, що катастрофічно мало (раціональна фізіологічна норма споживання 340–350 кг/рік). Отже, ринкові можливості для нарощування виробництва дуже значні: навіть для повного забезпечення потреб власного населення Україні потрібно збільшити випуск молока майже вдвічі від теперішнього рівня. Це дає простір для зростання бізнесу як через розширення наявних ферм, так і через створення нових підприємств у регіонах, де історично було розвинене тваринництво.

Інновації та підвищення продуктивності – ключові шляхи розвитку. Українські фермери, інтегруючись у світовий досвід, все активніше застосовують сучасні методи управління стадом: селекція високопродуктивних порід (голландської, джерсейської та ін.), використання геномної оцінки і штучного запліднення для поліпшення генетики, впровадження IT-рішень (програми обліку здоров'я та продуктивності корів, сенсори активності та стану тварин). За підтримки міжнародних партнерів здійснюються проекти з діджиталізації тваринництва та навчання українських спеціалістів новітнім практикам. Приклад – започаткований у 2023 р. трирічний технічний проект ЄС «Stale тваринництво та добробут тварин (Sustainable Livestock Production and Animal Welfare – SULAWA)», в рамках якого українські виробники переймають досвід Німеччини щодо автоматизації та діджиталізації ферм. Очікується, що впровадження таких інновацій дозволить значно підвищити відтворювальні показники (скорочення міжотельного інтервалу, підвищення виходу телят), знизити захворюваність (через моніторинг стану кожної корови в режимі реального часу) і зрештою – збільшити надої та поліпшити якість молока.

Ще одна перспектива – диверсифікація продукції та розвиток глибокої переробки. Традиційно значна частка українського сирого молока йшла на виробництво базових продуктів – питного пастеризованого молока, сметани, масла, сухого знежиреного молока. Проте додану вартість можна підвищувати за рахунок виготовлення сирів (твердих і м'яких, крафтових), дитячого харчування, казеїну, лактози, молочних десертів тощо. У післявоєнний період очікується бум відновлення малого та середнього підприємництва, у тому числі в харчовій промисловості. Можуть з'явитися невеликі сироварні, цехи з виробництва йогуртів, морозива – це поживає попит на якісну сировину і стимулюватиме фермерів покращувати якість молока. Приклади вже є: навіть у 2022–2023 рр., незважаючи на складнощі, експорт готової молочної продукції до ЄС тривав і зростав в окремих сегментах (у 2024 р. поставлено до ЄС готової молочки на суму близько \$30 млн). Це свідчить, що українські бренди можуть конкурувати за кордоном, особливо якщо отримають підтримку у виході на ринки. Держава вже оголосила курс на допомогу експортерам: проводяться вебінари та програми з адаптації до вимог ЄС, боротьби з бар'єрами тощо. В перспективі, освоєння нових ринків (Південно-Східна Азія, Африка, Близький Схід) для сухого молока, вершкового масла

та сирів – реальний шлях збільшення виручки галузі, особливо якщо внутрішній попит відновлюватиметься повільно.

Нарешті, важливою передумовою розвитку є подальша інтеграція з ЄС та використання міжнародного досвіду. Про міжнародні практики управління ризиками і підтримки молочної галузі йтиметься далі, але вже зараз Україна робить конкретні кроки: створено Євроінтеграційний комітет молочної галузі, підписано меморандум між Спілкою молочних підприємств України (СМПУ) та Європейською молочною асоціацією (EDA) щодо дорожньої карти інтеграції. Це відкриває доступ до експертизи, інвестицій та, що важливо, гарантує вільну торгівлю молочною продукцією без квот і мит щонайменше до 2025 року. Європейські партнери висловлюють готовність допомагати Україні «безперешкодно увійти до єдиного ринку молока». Таким чином, при виконанні домашнього завдання (гармонізації законодавства, підвищення якості) український молочний бізнес матиме шанс працювати на спільному ринку з об'ємом понад 450 млн споживачів. Перспективи тут колосальні: на думку експертів, спільний ринок молока Україна-ЄС створить переваги обом сторонам і стимулюватиме експорт до третіх країн. Водночас інтеграція стимулюватиме прихід західних інвесторів у вітчизняні проекти, адже прогнозується, що український ринок матиме довгострокову конкурентну перевагу – порівняно дешева сировина при належній якості (як зазначають аналітики, український молсектор не становить загрози для європейських, а навпаки може доповнити їх, оскільки внутрішнє споживання в ЄС також знижується, і є потреба разом шукати зовнішні ринки). Отже, стратегічно Україна розглядається як частина загальноєвропейського «молочного поясу», і перспективи розвитку визначатимуться вже не стільки внутрішнім попитом, скільки кон'юктурою глобального ринку молока, де наші виробники зможуть зайняти свою нішу.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Молочна галузь України нині перебуває у стадії глибоких трансформацій, що супроводжуються численними ризиками, але водночас і формують нові можливості для підприємств. Аналіз основних груп ризиків – економічних, виробничих, технологічних, природно-кліматичних та інституційних – показав, що кожна з них містить серйозні виклики для сталості молочного бізнесу: економічно галузь потерпає від цінних коливань та зростання витрат, браку доступного фінансування і поки недостатньої державної підтримки, що особливо загрожує дрібним фермам; виробничі ризики включають наслідки війни (втрата поголів'я, руйнування ферм), загрозу захворювань худоби, перебої у постачанні кормів і ресурсів, які разом призводять до скорочення виробництва; технологічні проблеми – застаріла інфраструктура, низька механізація та автоматизація – обмежують продуктивність і ставлять під сумнів здатність відповідати євростандартам якості; природно-кліматичні фактори (посухи, спека, кліматичні зміни) вже впливають на ефективність молочного тваринництва і потребують адаптації шляхом впровадження кліматично стійких технологій; інституційні виклики охоплюють нестабільність політики, необхідність виконання нових регуляторних вимог (якості, безпечності, екологічності), а також зовнішньоторговельні ризики у відносинах з партнерами (квоти, ембарго).

Разом з тим, перспективи розвитку галузі залишаються обнадійливими. Відбувається поступовий перехід до більш ефективної моделі виробництва: зростає роль великих підприємств, які інвестують у сучасні технології і здатні забезпечувати високу продуктивність та якість молока. Війна, парадоксально, прискорила очищення ринку – менш ефективні гравці скорочують виробництво, і це відкриває нішу для тих, хто готовий нарощувати надої. Україна наразі виробляє недостатньо молока, щоб задовольнити як внутрішні потреби (за оптимальними нормами споживання), так і експортні можливості, тому потенціал зростання – суттєвий. Внутрішній ринок очікує відновлення попиту зі зростанням добробуту населення і поверненням частини громадян із-за кордону. Зовнішній ринок, особливо в рамках подальшої інтеграції з ЄС, відкриватиме нові можливості для безмитного експорту та залучення інвестицій.

Для реалізації цих перспектив необхідно цілеспрямовано працювати над мінімізацією ризиків та впровадженням кращих практик. Державна політика вже робить кроки у цьому напрямку: впроваджуються програми пільгового кредитування, розроблено законодавчі ініціативи для саморегуляції галузі, ведуться перемовини про рівні умови підтримки з європейськими партнерами. Вкрай важливо, щоб ці зусилля набули системного характеру і довгострокового фінансування. Зі свого боку, бізнес-спільнота молочарів консолідується – прикладом є створення Євроінтеграційного комітету і активна позиція галузевих асоціацій. Спільними зусиллями держави

та приватного сектору слід вирішувати питання модернізації ферм (через механізми часткової компенсації інвестицій, доступ до кредитів), підтримувати малих виробників у переході на вищі стандарти, сприяти кооперації і освіті кадрів.

Отже, ризики і перспективи у молочному скотарстві тісно переплетені. Подолання ризиків – це передумова для реалізації перспектив. Водночас, рухаючись до стратегічних цілей розвитку (збільшення виробництва, вихід на нові ринки, підвищення конкурентоспроможності), галузь набуватиме більшої стійкості до шоків. Підприємці молочного сектору України, спираючись на підтримку держави і уроки міжнародного досвіду, мають всі шанси перетворити нинішні виклики на можливості для відродження та процвітання однієї з традиційно провідних галузей українського сільського господарства. Злагоджена політика, інвестиції в якість і ефективність, а також активне управління ризиками стануть фундаментом успішного майбутнього українського молока.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Свиноус І.В., Радько В.І., Федорук Н.М., Штимак І.В. Організаційні підходи до формування системи реалізації молока як чинник підвищення ефективності виробництва молока. *Продовольчі ресурси*. 2025. №24. Т. 13. С.213-221.
2. Організаційно-економічний механізм ринку молока: особливості функціонування та перспективи розвитку / Ю.О. Лупенко, І.В. Свиноус, В.І. Радько та ін. К.: ТОВ «ТРОПЕА», 2024. 392 с.
3. Можелянська А.В., Сагачко Ю.М. Тенденції трансформації молочного скотарства під час воєнного стану. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. №4(13). С.167-172.
4. Шуст О.А., Свиноус І.В., Ібатулін М.І., Сіра Ю.В., Артимонова І.В. Організаційно-економічні засади функціонування молочного скотарства в умовах воєнного стану в Україні. *Продовольчі ресурси*. 2023. №11(20), С.265-273. <https://doi.org/10.31073/foodresources2023-20-26>.
5. Степасюк Л. Економічні засади підвищення ефективності виробництва молока. *Economics & Business Management*. 2023. №14(2). С.13-21.
6. Гладій М.Р., Просович О.П. Сучасний стан та перспективи розвитку молочної галузі України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія Проблеми економіки та управління. 2022. №2. С.10-21.
7. Паска І., Сатир Л., Кепко, В. Оцінка кон'юнктури ринку молока України в умовах функціонування воєнного стану в країні. *Економічний дискурс*. 2023. №3-4. С. 64-72. <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2023-2-6>.
8. Можелянська А. Сучасні тенденції та виклики молочної галузі в Україні. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2023. №4(96). С.8-11.

REFERENCES:

1. Svynous I.V., Radko V.I., Fedoruk N.M., Shtymak I.V. Orhanizatsiini pidkhody do formuvannia systemy realizatsii moloka yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti vyrobnytstva moloka. *Prodovolchi resursy*. 2025. №24. Т. 13. С.213-221.
2. Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm rynku moloka: osoblyvosti funktsionuvannia ta perspektyvy rozvytku / Yu.O. Lupenko, I.V. Svynous, V.I. Radko ta in. K.: TOV «TROPEA», 2024. 392 s.
3. Mozhelianska A.V., Sahachko Yu.M. Tendentsii transformatsii molochnoho skotarstva pid chas voiennoho stanu. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*. 2024. №4(13). С.167-172.
4. Shust O.A., Svynous I.V., Ibatullin M.I., Sira Yu.V., Artimonova I.V. Orhanizatsiino-ekonomichni zasady funktsionuvannia molochnoho skotarstva v umovakh voiennoho stanu v Ukraini. *Prodovolchi resursy*. 2023. №11(20), С.265-273. <https://doi.org/10.31073/foodresources2023-20-26>.
5. Stepasiuk L. Ekonomichni zasady pidvyshchennia efektyvnosti vyrobnytstva moloka. *Economics & Business Management*. 2023. №14(2). С.13-21.
6. Hladii M.R., Prosovykh O.P. Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku molochnoi haluzi Ukrainy. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. Seriya Problemy ekonomiky ta upravlinnia. 2022. №2. С.10-21.
7. Paska I., Satyr L., Kepko, V. Otsinka koniunktury rynku moloka Ukrainy v umovakh funktsionuvannia voiennoho stanu v kraini. *Ekonomichnyi dyskurs*. 2023. №3-4. С. 64-72. <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2023-2-6>.
8. Mozhelianska A. Suchasni tendentsii ta vyklyky molochnoi haluzi v Ukraini. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2023. №4(96). С.8-11.

RISKS AND PROSPECTS OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY IN THE MILK PRODUCTION SECTOR

NIKITCHENKO Serhii, HUMENYUK Vladyslav
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
KARPENKO Vitalii, ANDRUSHKO Vitaly
Khmelnyskyi National University

The article presents a comprehensive study of the risks and prospects of entrepreneurial activity in the milk production sector in Ukraine under conditions of economic instability, military challenges, and the transformation of the agricultural market. The main groups of risks affecting the efficiency of the dairy business are identified: economic, production, technological, and institutional. A structured analysis of key threats is provided, including procurement price volatility, outdated equipment, energy supply disruptions, weak coordination of state support, and underdeveloped infrastructure. It is substantiated that the current risk management system requires an update of its tools, particularly through the implementation of agricultural insurance, digital production control technologies, development of cooperation, and farmers' involvement in stable sales channels. Special attention is given to the development prospects of the industry: the growing role of family dairy farms, integration into local food systems, and expansion of exports due to improved raw milk quality and technological modernization. International experience in risk management in the dairy industry (based on examples from Poland, Canada, and EU countries) is analyzed, offering models that can be adapted to the domestic context. The author formulates practical recommendations for improving state policy in the field of milk production, especially regarding investment stimulation, support for innovation, and the creation of an institutional environment conducive to entrepreneurship in the dairy sector. The research results can be used to shape development strategies for dairy farms and as a foundation for improving agri-food policy under conditions of increased risk and uncertainty.

Keywords: entrepreneurial activity, dairy farming, agricultural risk, milk production, economic security, institutional environment, agricultural policy, cooperation, technological modernization, sustainable development.