

УДК 330:[005.21:005.521]:005.6
DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-17>

Майовець Є. Й.

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри маркетингу*

Львівського національного університету імені Івана Франка

Сенишин О. С.

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту*

Львівського національного університету імені Івана Франка

Хіч Р. Я.

аспірант кафедри маркетингу

Львівського національного університету імені Івана Франка

Mayovets Yevgen

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Marketing Department*

Ivan Franko National University of Lviv

Senyshyn Oksana

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management*

Ivan Franko National University of Lviv

Khich Roman

Graduate Student of the Department of Marketing

Ivan Franko National University of Lviv

РОЗВИТОК МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ: ПЕРСПЕКТИВИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ

Анотація. У статті здійснено детальний аналіз молокопереробної галузі України. Вказано про передумови, 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, що основою розвитку молочної галузі України, і, зокрема, молокопереробних підприємств, є державна підтримка цієї галузі. Доведено, що для утримання існуючої частки ринку молокоперобні підприємства повинні застосовувати заходи паблісіті та стимулювання збуту, об'єднавши свої дії в межах реалізації заходів у сфері просування.

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

Вступ та постановка проблеми. 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.

Ринок молока та молочних продуктів у Україні характеризується складністю та динамічністю. Зменшення ємності ринку молочних продуктів пов'язано з тим, що через безробіття скоротилась кількість працівників у промисловості і колишні промислові працівники, які проживають у зоні доїзду, перейшли на самозабезпечення молочними продуктами. В поєднанні з монопольно низькими закупівельними цінами на молоко це призвело до зменшення поголів'я корів у сільськогосподарських підприємствах та суттєвого скорочення обсягів виробництва молока.

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.

В зв'язку з цим дуже актуальним є дослідження розвитку діяльності молокопереробних підприємств на перспективу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти маркетингового стратегічного планування у молокопереробній галузі відображені у фундаментальних дослідженнях класиків І. Вільсона, К. Ендрю, П. Зельцника, Г. Мінцберга, М. Портера, А. Дж. Стрікланда, А. Томпсона, А. Чандлера, у працях зарубіжних вчених І. Ансоффа, В. Борисевича, К. Знаменської, Г. Кандаурової, В. Рохчина, С. Тяглова та вітчизняних науковців. Проте у науковій літературі залишається відкритою проблема методологічного, методичного та організаційного забезпечення маркетингової діяльності молокопереробних підприємств, що й зумовило вибір теми наукової праці [1–2; 9].

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

Результати дослідження. На сучасному етапі розвитку економіки об'єктивними передумовами, що зумовлю-

ють необхідність стратегічного маркетингового планування діяльності підприємств, є:

– неспроможність ринкового механізму забезпечити макроекономічну стабільність національної економіки, перешкоджати циклічним коливанням виробництва, валового доходу, зайнятості;

– постійний ріст в загальному споживанні частки суспільного споживання;

– поява більш складних форм взаємодії господарюючих суб'єктів і цілих секторів економіки в результаті інтеграційних процесів;

– загострення глобальних проблем сучасності (вичерпування природних ресурсів, погіршення стану навколишнього середовища тощо), що зумовлює підвищений інтерес суспільства до проблем довгострокового розвитку;

– виникнення надзвичайних ситуацій (війни, економічні кризи, стихійні лиха), які вимагають цілеспрямованої діяльності із усунення дії зазначених чинників на розвиток суспільства.

Об'єктом дослідження у науковій 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.

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.

Значне зростання вартості паливно-мастильних матеріалів, віддаленість молокозаводів від сировинної бази,

нерозвинена структура заготівельних пунктів у сільській місцевості, зростання вартості сировини, знецінення української валюти негативно впливають на розвиток молокопереробних підприємств та призводять до скорочення обсягів їх виробництва.

Щодо виробництва молока і продуктів з нього в Україні загалом, то тут простежується спадна динаміка за усіма видами молочної продукції.

За даними табл. 1 та рис. 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:

– 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 маркетин-

Таблиця 1

Динаміка виробництва молока та інших видів молочної продукції підприємствами України у 2013–2020 рр., тис. т

№ 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: [3]

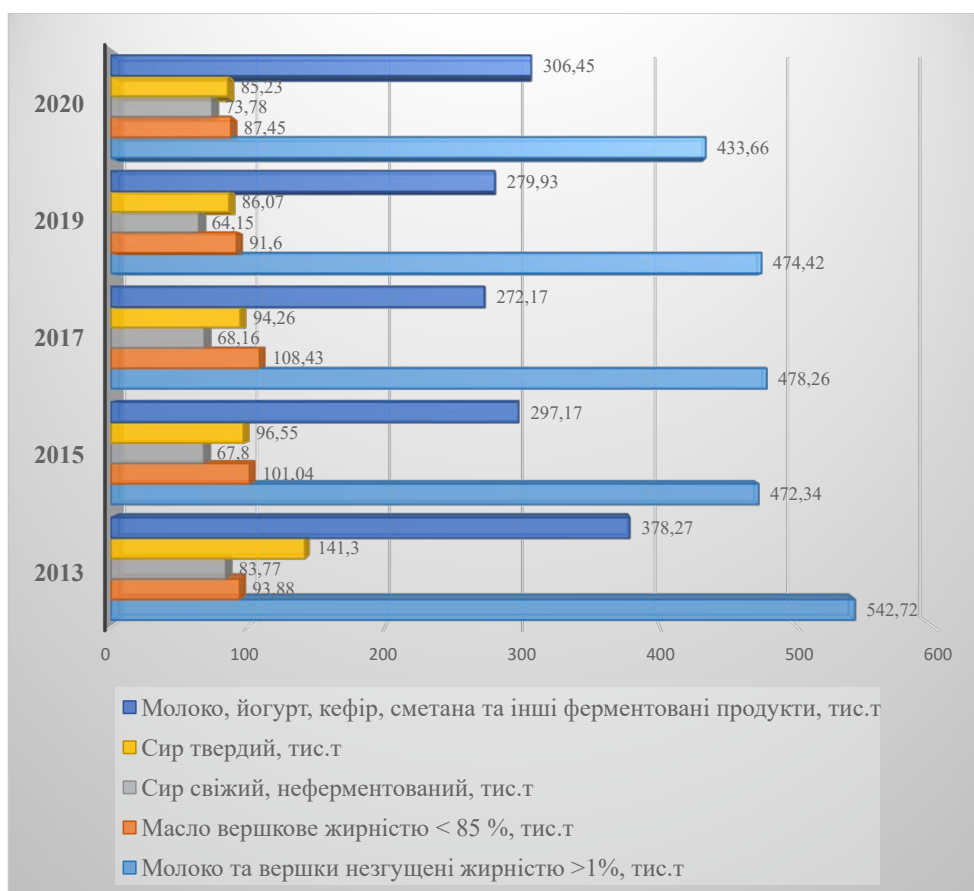


Рис. 1. Виробництво молока та інших видів молочної продукції підприємствами в Україні у 2013–2020 рр., тис. т

Джерело: [3]

гові 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. Аналізуючи динаміку кількості молокопереробних підприємств в Україні можемо говорити про її позитивні тенденції. На рис. 2. 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 ресурсоощадних 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



Рис. 2. Кількість молокопереробних підприємств за різними видами переробки у 2013–2020 рр., одиниць

Джерело: [4]

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.

Отже, удосконалення системи закупівель має базуватися на обґрунтуванні цінової політики, процесу стратегіч-

ного 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:

- 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;



Рис. 3. Частка вітчизняного ринку найбільших виробників молочної продукції в Україні у 2019 р., %

Джерело: [6]

– 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.

На рис. 3. подана інформація про найбільших виробників молочної продукції України за результатами діяльності у 2019 р. З поданої інформації визначено, 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%).

Детальний аналіз товарно-асортиментної політики та збутової політики молокопереробних підприємств представлено у таблиці 2.

Вивчаючи попит споживачів на продукцію молочної промисловості, підприємства-виробники змінюють асортимент вироблених продуктів, тому на протигагу збільшенню обсягу випуску продукції з незбираного молока

скорочується виробництво нежирної молочної продукції, зокрема, відбулося скорочення на 60% випуску в натуральній вазі сирів та сиркової маси.

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 фасованої 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 втрапилась 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 [8].

Аналіз основних показників підприємств молочної галузі України (табл. 3 та рис. 4) свідчить про те, що у 2020 р. було 192 підприємства, які показали результати своєї основної діяльності:

- 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);

Таблиця 2

Детальна характеристика товарно-асортиментної та збутової політики найбільших молокопереробних підприємств України

Найменування компанії	Основні види продукції	Географія збуту
«Терра Фуд» (19 підприємств на території України)	Цільномолочна продукція, сир, рослинно-вершкові суміші, вершкове масло. Лідер – на ринку фасованого вершкового масла і рослинно-вершкових сумішей	Охоплює понад 40 країн світу, у т. ч. країни Близького Сходу, Північної Африки, Балканів, Китай, США і Північну Корею
«Молочний Альянс» (6 підприємств на території України)	Молоко, сири, цільно- і кисломолочна продукція	Охоплює 35 країн світу, серед яких арабсько-мусульманські країни та Китай
«Danone Україна» – підрозділ французької продовольчої групи Danone	Йогурти, сирки, продукти дитячого харчування	Україна
«Альміра» (7 підприємств у Полтавській області)	Сухі молочні продукти, масло, сир, спреди, молочні консерви. Лідер на ринку сиру і сирних продуктів в Україні (23% цього ринку), вершкового масла і рослинно-вершкових сумішей (16%)	Охоплює понад 50 країн світу, у т.ч. країни СНД, Африки, Близького Сходу, США, Мексику, Японію
Група компаній «Комо» (8 підприємств на території України)	Цільномолочна продукція, сир, суха молочна сироватка	Активно експортувала продукцію у Росію, тепер орієнтується насамперед на ринки Китаю і Казахстану

Джерело: [7, с. 74]

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: [8]

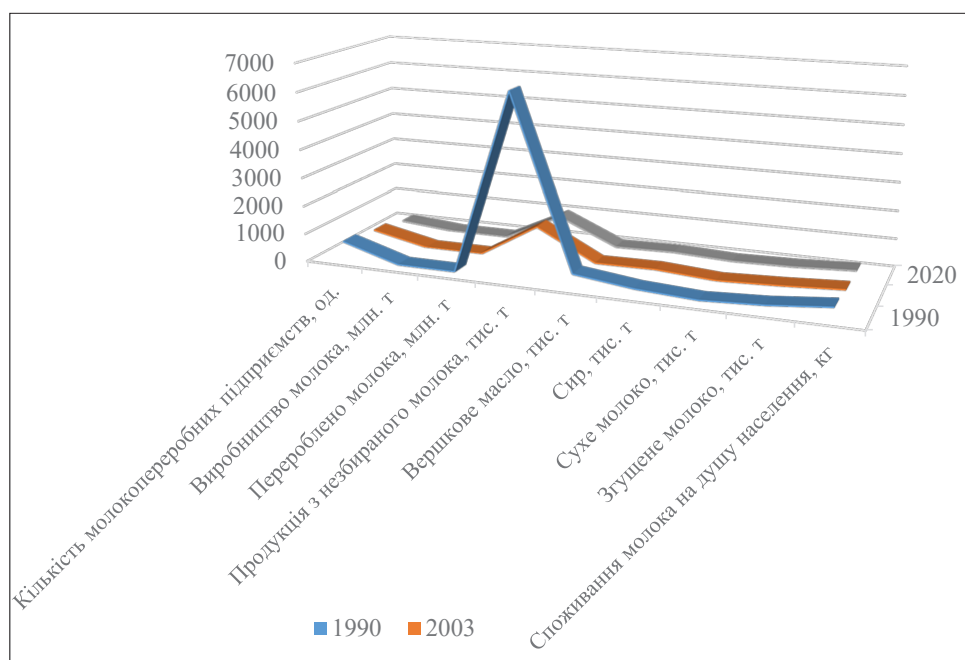


Рис. 4. Динаміка основних показників молочної галузі України у 1990–2020 рр.

Джерело: [8]

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;

8) споживання молока на душу населення – 185 кг на рік.

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) [8]. І показники ек-

порту 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.

Основою розвитку молочної галузі України, і зокрема молокопереробних підприємств є державна підтримка цієї галузі (рис. 5). Варто згадати про Концепцію Національної програми розвитку молочної галузі до 2030 р.

Основні положення концепції Національної програми розвитку молочної галузі до 2030 року

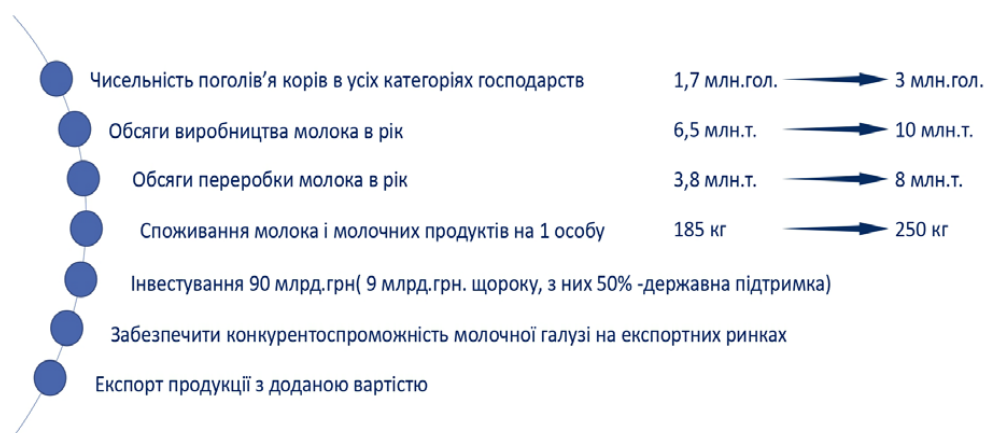


Рис. 5. Елементи Національної програми розвитку молочної галузі до 2030 р.

Стратегія розвитку молочної галузі до 2030 р. Переробна галузь - внутрішній ринок

1. Зміни до маркетингових стратегій (виробництво інноваційних продуктів):

- виробництво конкурентоспроможних продуктів за рахунок провадження сучасних мембранних технологій;
- розвиток лінійки органічних продуктів;
- виробництво функціональних продуктів (підвищеного вмісту білку, геронтологічних тощо);
- виробництво продуктів не на молочної основі (ферментовані напої, рослинне молоко тощо);
- виробництво молочних продуктів для B2B та HoReCa.

2. Модернізація переробних підприємств:

- енергоефективність;
- підвищення екологічних стандартів.

3. Підготовка кадрів:

- створення центру підготовки фахівців для галузі.

4. Захист внутрішнього ринку:

- об'єднання зусиль всіх сумлінних виробників в боротьбі проти фальсифікаторів;
- введення квот на імпорт молочних продуктів;
- тарифне квотування на імпорт (наприклад, як США 2% ринку);
- введення митних тарифів при перевищенні квот.

5. Створення проекту кооперації виробників та переробників

Рис. 6. Елементи Стратегії розвитку молочної галузі до 2030 р.

Джерело: [8]

На реалізацію вищезначеної програми потрібно 90 млрд. грн протягом 10 років (9 млрд грн щороку, з них 50% – держпідтримка). Тобто, для збільшення виробництва і переробки 1 млн т молока потрібно інвестувати 750 млн євро. Отже, вітчизняним молокопереробним підприємствам потрібно збільшити виробництво на 4 млн т молока. В перерахунку євро до гривні – це майже 9 млрд грн на рік.

Висновки. Отже, підсумовуючи усе вищесказане зазначимо, що значною загрозою для функціонування молокопереробних підприємств є зростання прихильності населення до молочних продуктів, закуплених на ринках.

Це призвело до того, що протягом останніх дев'яти років споживання молочних продуктів промислового виробництва в Україні зменшилося на 25%, а «базарних»

за аналогічний період зросло на 79%, що у грошовому вираженні еквівалентно 20 млрд. грн на рік.

Для утримання існуючої та збільшення частки ринку велику увагу молокоперобні підприємства повинні приділяти заходам публісیتی та стимулювання збуту, об'єднавши свої дії в межах реалізації заходів у сфері просування. Мова йде про пропагування споживання саме продуктів молочного виробництва через проведення їхньої дегустації у навчальних закладах, організацію проведення екскурсій для школярів та студентів на молокопереробні підприємства з поясненням переваг їх продукції порівняно з «базарною», проведення незалежної оцінки якості такої продукції та аналогічної приватних і фермерських господарств з поширенням отриманих результатів у пресі, на радіо- та телебаченні, в мережі Інтернет.

Список використаних джерел:

1. Matheson A. Strategic management in government: extending the reform model in New Zealand. New Zealand : State Services Commissions, 2000.
2. Wilson I. Strategic planning for the millennium: Resolving the dilemma. Long range planning. Oxford, 1998. Vol. 31. № 4. P. 507–513.
3. Промисловість. Виробництво окремих видів промислової продукції у 2013–2020 рр. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
4. Діяльність підприємств. Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2010–2020 рр. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
5. Як війна-2022 змінює ринок молока в Україні. URL: <https://zemliak.com/biznes/2590-yak-viyna-2022-zminyuye-rinok-moloka-v-ukrajini>
6. Топ-10 виробників молочних продуктів. URL: <https://agroportal.ua/news/zhivotnovodstvo/top10-proizvoditelei-molochnykh-produktov>
7. Косар Н.С., Кубрак Н.Р. Ринкові можливості та загрози молокопереробних підприємств України. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гіжцького. 2017. № 76. С. 72–76.
8. 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>
9. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Знання України, 2005. 250 с.

References:

1. Matheson A. (2000). Strategic management in government: extending the reform model in New Zealand. New Zealand: State Services Commissions. (in English)
2. Wilson I. (1998). Strategic planning for the millennium: Resolving the dilemma. *Long range planning*, vol. 31, no. 4, pp. 507–513.
3. Promyslovist [Industry]. Vyrobnytstvo okremykh vydiv promyslovoi produktsii u 2013–2020 rr. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua>
4. Diialnist pidpriemstv [Activities of enterprises]. Kilkist subiektiv hospodariuvannia za vydamy ekonomichnoi diialnosti u 2010–2020 rr. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua>

5. Yak viina-2022 zminiue rynek moloka v Ukraini [How war-2022 changes the milk market in Ukraine]. Available at: <https://zemliak.com/biznes/2590-yak-viyna-2022-zminyuye-rinok-moloka-v-ukrajini>
6. Top-10 vyrobnykiv molochnykh produktiv [Top 10 producers of dairy products]. Available at: <https://agroportal.ua/news/zhivotnovodstvo/top10-proizvoditelei-molochnykh-produktov>
7. Kosar N.S., Kubrak N.R. (2017). Rynkovi mozhyvosti ta zahrozy molokopererobnykh pidpriemstv Ukrainy [Market opportunities and threats of milk processing enterprises of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu veterynarnoi medytyny ta biotekhnologii imeni S.Z. Gzhytskoho*, no. 76, pp. 72–76.
8. Molochna haluz Ukrainy ta yii maibutnie cherez 10 rokiv: problemy, natsionalna prohrama rozvytku ta derzhavna pidtrymka. Available at: <https://agropolit.com/blog/412-molochna-galuz-ukrayini-ta-yiyi-maybutnye-cherez-10-rokiv-problemi-natsionalna-programa-rozvitku-ta-derjavna-pidtrimk>
9. Ihnatieva I.A. (2005). Stratehichniy menedzhment: teoriia, metodolohiia, praktyka [Strategic management: theory, methodology, practice]: monograph. Kyiv: Znannia Ukrainy, 250 p. (in Ukrainian)

DEVELOPMENT OF THE DAIRY INDUSTRY OF UKRAINE: PERSPECTIVES OF STRATEGIC MARKETING PLANNING

Summary. 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. It was noted that the basis of the development of the dairy industry of Ukraine, and, in particular, milk processing enterprises, is the state support of this industry. It was proven that in order to maintain the existing market share, dairy enterprises must apply measures of publicity and sales promotion, combining their actions within the scope of the implementation of measures in the field of promotion.

Key words: dairy industry, dairy enterprises, strategic marketing planning, the concept of strategic marketing planning, marketing measures.