

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного
управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ПАВЛОВСЬКИЙ ДЕНИС ВАЛЕРІЙОВИЧ
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 351.77:338.43:637.1
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УПРАВЛІННЯ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЮ ГАЛУЗЗЮ В
КОНТЕКСТІ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ**
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

Д. В. ПАВЛОВСЬКИЙ
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
ЯКОБЧУК Валентина Павлівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат економічних наук, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління за результатами попереднього захисту: ПАВЛОВСЬКОГО Дениса Валерійовича допущено до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від «_____» _____ 2024 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я, прізвище)

«_____» _____ 2024 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти ПАВЛОВСЬКИЙ Денис Валерійович захистив
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____ - _____
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Анастасія ПРУТ
(власне ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

ПАВЛОВСЬКИЙ Д. В. Управління молокопереробною галуззю в контексті продовольчої безпеки держави. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування. – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

Молокопереробна галузь відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни, оскільки забезпечує населення базовими харчовими продуктами високої поживної цінності. В умовах війни ця галузь вимагає підвищення ефективності управління для забезпечення стабільності продовольчих ресурсів. Предметом даного дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних засад управління молокопереробною галуззю в контексті продовольчої безпеки на прикладі Житомирського регіону.

Досліджені теоретичні засади управління молокопереробною галуззю як важливої складової продовольчої безпеки, проаналізовано сучасний стан управління виробництвом молокопродуктів України та Житомирського регіону. Основна увага приділяється вивченню механізмів удосконалення управління молокопереробною галуззю регіону як провідного важеля зміцнення продовольчої безпеки.

Сформульовані та обґрунтовані положення і рекомендації можуть служити підґрунтям для розв'язання теоретичних та прикладних проблем удосконалення управління молокопереробною галуззю в контексті продовольчої безпеки. Інформація, отримана під час дослідження, може бути використана органами державного управління та молокопереробними заводами для впровадження запропонованих заходів у виробництво. Рекомендації та висновки кваліфікаційної роботи можуть бути корисними для органів державного управління та різних зацікавлених сторін при прийнятті рішень щодо заходів удосконалення управління молокопереробною галуззю в контексті продовольчої безпеки.

Ключові слова: молокопереробна галузь, управління, продовольча безпека, модель стратегічного розвитку, регіон, війна.

SUMMARY

PAVLOVSKYI D. Management of the milk processing industry in the context of food security of the state. – Qualification work as a manuscript. Qualification work for obtaining the master's degree in specialty 281 – Public Administration and Administration. – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

The dairy processing industry plays a crucial role in ensuring the food security of the country by providing the population with essential food products of high nutritional value. In wartime conditions, this industry requires increased management efficiency to stabilize food resources. The subject of this study is the set of theoretical, methodological, and applied principles for managing the dairy processing industry in the context of food security, using the Zhytomyr region as an example.

Theoretical foundations of managing the dairy processing industry as a critical component of food security were explored, along with an analysis of the current state of milk product production management in Ukraine and the Zhytomyr region. The study primarily focuses on mechanisms for improving the management of the region's dairy processing industry as a key driver of strengthening food security.

Formulated and substantiated propositions and recommendations can serve as a basis for resolving theoretical and applied challenges in improving dairy processing industry management in the context of food security. The information obtained from the research may be utilized by government authorities and dairy processing plants to implement the proposed measures in production. The recommendations and conclusions of the qualification work can be beneficial to government bodies and various stakeholders when making decisions on measures to enhance the management of the dairy processing industry in the context of food security.

Keywords: dairy processing industry, management, food security, strategic development model, region, war.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЮ ГАЛУЗЗЮ ЯК ВАЖЛИВОЇ СКЛАДОВОЇ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ	9
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ МОЛОКОПРОДУКТІВ УКРАЇНИ ТА ЖИТОМИРСЬКОГО РЕГІОНУ	23
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	33
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЮ ГАЛУЗЗЮ РЕГІОНУ ЯК ПРОВІДНОГО ВАЖЕЛЯ ЗМІЦНЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ	36
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	46
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Актуальність дослідження. Молокопереробна галузь відноситься до системо-утворюючих в економіці держави, забезпечуючи населення базовими продуктами харчування, такими як молоко і молочні продукти, сировиною для багатьох галузей промисловості, створюючи тим самим передумови продовольчої, економічної, екологічної безпеки, забезпечуючи соціально-економічну базу розвитку територій.

У розробленій фахівцями Новій Аграрній Політиці Україна розглядається як гарант не тільки національної, але і світової продовольчої безпеки. Передбачається розвиток переробки, біоенергетичного виробництва, садівництва, ягідництва та овочівництва, тваринництва, диверсифікація логістичної інфраструктури та забезпечення безперешкодного експорту [1].

Показником досягнення цілей Нової Аграрної Політики визнано забезпечення продовольчої безпеки, як системо-утворюючого фактору збереження і подальшого розвитку держави.

На сучасному етапі розвитку молокопереробна галузь України, яка відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, стикається з низкою важливих викликів. Серед основних тенденцій можна відзначити скорочення обсягів виробництва та споживання молочної продукції, а також зменшення власної сировинної бази. Додатково посилюється конкуренція як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, що супроводжується підвищенням вимог до стандартів якості продукції.

В умовах війни гостро постає проблема збереження та відновлення молочного тваринництва. Пріоритетними напрямками розвитку є підвищення якості вітчизняної молочної сировини та впровадження комплексних заходів для підвищення ефективності виробництва. Це включає поліпшення технологій переробки, удосконалення управлінських рішень і підтримку національних виробників.

Особливого значення набуває використання найкращих міжнародних практик та адаптація до європейських стандартів. Інтеграція до європейського

ринку та відповідність його вимогам є критично важливими для забезпечення стійкого розвитку галузі та зміцнення її конкурентних позицій на глобальному рівні. Такий підхід дозволяє підвищити якість і безпечність молочної продукції, зменшити залежність від імпорту та забезпечити сталий розвиток молокопереробної галузі в довгостроковій перспективі.

Теоретичні та практичні аспекти зазначеної проблеми знайшли своє відображення у працях вітчизняних економістів-аграрників: С. О. Іщук, О. В. Ляховської [12], Керанчук Т. Л. [13], Сакевич І.В. [14], Федусової Л.І. [15], Тарасової Ю. А. [16], Гутник О.І., Мартиненко О.М. [17], Дейни І.В. [18], Степанчук С. О., Єфісько Ю. Ю. [19], Джеджули В. В., Єпіфанової І. Ю., Гладкої Д. О. [20], Григоренко С.О., Литвиненко І.М. [21], Панасенко І.В., Шульги Ю.А. [24], О'Брайена Р. [25].

Вплив молокопереробної галузі на продовольчу безпеку досліджували такі вчені, як: Шпичак О.В. [3, 7], Михайлова Л.В. [4], Агафонова Н.Ю. [5], Кісіль М.І. [6], Мельниченко І. О., Сапа О. Г. [8], Антонович В. В. [9] Бондаренко О. О. [10], Місюк М.В. Заходим М.В. [38] та інші.

Значний вклад у розвиток сучасної теорії та практики побудови стратегій економічного розвитку підприємств внесли відомі зарубіжні вчені, серед них: У. Чан Ким та Рене Моборн, Джек Траут та Ел Райс, Тим Амблер та інші.

Удосконалення управління молокопереробкою за сучасних умов має свої особливості: по стратегічному плануванню – розробка довгострокових програм розвитку галузі з урахуванням подолання наслідків військових дій та інновацій; по фінансовій підтримці товаровиробників – запровадження системи пільгових кредитів; по інноваційній діяльності – впровадження сучасних технологій у процеси молочних продуктів; по зміцненню позицій на міжнародному ринку – створення сприятливих умов для експорту продукції з доданою вартістю. Ці питання потребують поглибленого вивчення, що зумовлює необхідність проведення окремого наукового дослідження.

Метою наукового дослідження є теоретико-методичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо управління молокопереробною

галуззю в контексті продовольчої безпеки.

Відповідно до поставленої поставлені такі *завдання*:

- дослідити теоретичні засади управління молокопереробною галуззю як важливої складової продовольчої безпеки;
- діагностувати сучасний стан управління виробництвом молокопродуктів Житомирського регіону;
- розробити та обґрунтувати модель стратегічного розвитку молокопереробної галузі;
- підготувати пропозиції щодо удосконалення управління молокопереробною галуззю в контексті продовольчої безпеки.

Об'єктом дослідження є процес управління молокопереробною галуззю в контексті продовольчої безпеки.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних засад управління молокопереробною галуззю в контексті продовольчої безпеки.

Методи наукового дослідження: методологічною та теоретичною основою дослідження є системний підхід, який дозволяє розглядати молокопереробну галузь як цілісну структуру, її окремі елементи у взаємозв'язку та взаємодії. В залежності від поставленої мети та завдання дослідження використані такі *методи* як: документальний аналіз – для вивчення законодавчих актів, державних програм щодо управління молокопереробною галуззю в контексті продовольчої безпеки; системного аналізу – для виявлення різноманітних підходів щодо визначення поняття «продовольча безпека»; систематизації та узагальнення – для формування висновків та пропозицій по розділах та загальних висновків; аналізу і синтезу – для розрахунку показників діяльності молокопереробних заводів та їх аналізу; абстрактно-логічний – у процесі формування гіпотези дослідження; розрахунковий та статистико-економічний – для розрахунку показників і побудови рядів динаміки; моделювання – для розробки моделі розвитку молокопереробної галузі регіону; графічний – для наочного подання

результатів проведеного дослідження та інші.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. За темою дослідження опубліковано 28 публікацій за останні 14 років, в тому числі: 5 – у наукових фахових виданнях; 2 – у наукових фахових виданнях, зареєстрованих у міжнародних наукометричних базах; навчальний посібник. За останні 3 роки опубліковано 4 публікації – в збірниках наукових праць та науково-практичних конференцій Поліського національного університету.

Практичне значення отриманих результатів: сформульовані та обґрунтовані положення і рекомендації можуть служити підґрунтям для розв’язання теоретичних та прикладних проблем удосконалення управління молокопереробною галуззю в контексті продовольчої безпеки. Інформація, отримана під час дослідження, може бути використана органами державного управління та молокопереробними заводами для впровадження запропонованих заходів у виробництво. Рекомендації та висновки можуть бути корисними для органів державного управління та різних зацікавлених сторін при прийнятті рішень щодо заходів удосконалення управління молокопереробною галуззю в контексті продовольчої безпеки.

Елементи наукової новизни: на основі розробленої стратегії блакитного океану та запропонованої і обґрунтованої стратегічної канви молокопереробної галузі Житомирської області запропоновано 3 стратегічні напрями її розвитку: виробництво органічної молокопродукції; виробництво оригінальних молочних продуктів; виробництво інноваційних продуктів. Кожен з цих напрямів дозволить не боротися з конкурентами в галузі молокопереробки, а створити інновацію цінності, тобто інновацію, пов’язану з тим, що цінять споживачі, яка означає набуття такої нової цінності для споживачів і для молокозаводів, що свідчитиме про відкриття нового ринкового простору, в якому ще немає конкурентів.

Структура та обсяг дослідження. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг роботи складає 55 сторінки, список використаних джерел налічує 46 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЮ ГАЛУЗЗЮ ЯК ВАЖЛИВОЇ СКЛАДОВОЇ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ

Молокопереробна галузь відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни, оскільки забезпечує населення базовими харчовими продуктами високої поживної цінності. Управління галуззю потребує врахування таких ключових аспектів, як економічна ефективність, інноваційний розвиток, стійкість до кризових явищ та адаптація до умов ринкової економіки. В умовах війни, кліматичних змін та економічної турбулентності, ця галузь вимагає підвищення ефективності управління для забезпечення стабільності продовольчих ресурсів.

Продовольча безпека визначається як здатність держави забезпечувати доступність безпечних і якісних продуктів харчування для всіх верств населення.

Згідно визначення продовольчої безпеки, прийнятому на Всесвітньому продовольчому саміті у 1996 року, продовольча безпека на індивідуальному, домашньому, національному, регіональному та глобальному рівнях досягається тоді, коли всі люди завжди мають фізичний та економічний доступ до достатнього за обсягом, безпечного та поживного продовольства для задоволення своїх потреб у повноцінному харчуванні відповідно до своїх переваг для активного та здорового життя [2]. Найважливішими складовими продовольчої безпеки є:

- доступ до продовольства – фізичний та економічний доступ – люди мають грошові ресурси для купівлі продовольства та можливості його придбання;
- наявність продовольства – здатність країни забезпечити достатню кількість поживних продуктів для задоволення потреб населення. Визначається рівнем виробництва чи імпорту продовольства, рівнем запасів та доступом до ринків;

- стабільність продовольства – доступ до нього не порушується через коливання погоди та ринкові ціни, сезонність, в результаті економічних чи політичних потрясінь;

- використання продовольства – який обсяг продовольства люди їдять, що вони їдять та як. На рівні домогосподарства використання охоплює приготування їжі, розподіл продуктів харчування усередині домогосподарства, досить різноманітний раціон харчування, а також належну практику годування та догляду. На індивідуальному рівні під використанням розуміється, наскільки ефективно люди засвоюють поживні речовини, що споживаються, виходячи зі стану їх здоров'я, а також споживаної ними їжі (різноманітність раціону, частота прийому їжі тощо).

Також у Кодексі продовольчої безпеки ООН, вказується, що продовольча безпека включає чотири основні компоненти: доступність, доступ, використання та стабільність [2].

Визначення сутності поняття «продовольча безпека» наведені у додатку А.

Порівняння тлумачень продовольчої безпеки:

- ФАО та міжнародні дослідження: наголошують на глобальності питання, враховуючи фактори змін клімату, глобалізації та інновацій.

- Українські законодавчі акти: сфокусовані на самозабезпеченні та національній безпеці в умовах кризи.

- Наукові праці: розширюють поняття, враховуючи економічну стабільність, соціальну рівність та екологічні аспекти.

Отже, продовольча безпека є багатовимірним поняттям, яке потребує інтеграції, різних підходів для вирішення сучасних викликів.

Дослідженням впливу молокопереробної галузі на продовольчу безпеку в країні, станом галузі та перспективами в цьому контексті займалися такі науковці як: Шпичак О.В. [3, 7], Михайлова Л.В. [4], Агафонова Н.Ю. [5], Кісіль М.І. [6], Мельниченко І. О., Сапа О. Г. [8], Антонович В. В. [9] Бондаренко О. О. [10] та інші. У своїх працях вони глибоко проаналізували

досягнутий рівень виробництва молочної продукції в Україні, розглянули особливості її виробництва за сучасного військового стану і впливу війни на молочний бізнес, розробили заходи можливого зростання ефективності галузі в контексті продовольчої безпеки.

Теоретичні засади управління молокопереробною галуззю як важливої складової продовольчої безпеки України можна розглядати через призму інтеграції економічних, соціальних та екологічних аспектів.

Молокопереробна галузь забезпечує життєво важливу продовольчу стабільність, адже молочні продукти є основним джерелом харчування для населення. Управління галуззю залежить від стратегії розвитку сільського господарства, інноваційного підходу до виробництва та ефективності переробки.

Оптимальна науково обґрунтована річна норма споживання молока та молочних продуктів на одну особу в Україні визначається у межах 350–380 кг на рік. Проте фактичний рівень споживання молочної продукції значно нижчий за цей показник. Зокрема, у 2019 році середньостатистичний українець споживав близько 200,5 кг молока та молочних продуктів на рік, у 2020 році – 201,9 кг/рік, у 2021 році – 201,5 кг/рік, що значно нижче нормативу. Така різниця між рекомендованими та реальними обсягами споживання свідчить про необхідність підвищення рівня доступності та популяризації молочної продукції серед населення. Слід зазначити, що за 2022-2023 роки інформацію буде оприлюднено після завершення встановленого Законом України “Про захист інтересів суб’єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни” терміну для подання статистичної та фінансової звітності.

Галузь виробництва і переробки молока з огляду на її високу соціально-економічну важливість завжди залишалась об’єктом інтересів широкого кола дослідників. Так, актуальні проблеми функціонування молочного бізнесу в Україні до повномасштабної війни, комплексне оцінювання потенціалу виробництва сирого молока та його промислової переробки на регіональному

рівні висвітлені в публікаціях С. О. Іщук, О. В. Ляховської [12], Керанчук Т. Л. [13], Сакевич І.В. [14], Федусової Л.І. [15]. Огляд сучасного стану та перспектив розвитку молочної сфери – у Тарасової Ю. А. [16]. Гутник О.І., Мартиненко О.М. [17], Дейни І.В. [18].

Аналіз ключових тенденцій і динаміки українського молочного ринку проведено Степанчук С. О., Єфісько Ю. Ю. [19], Джеджулою В. В., Єпіфановою І. Ю., Гладкою Д. О. [20]. Аналіз економічної безпеки молокопереробних підприємств провели Григоренко С.О., Литвиненко І.М. [21]. Розвиток державно-приватного партнерства у молокопереробній галузі дослідила Василенко І.В. [22]. Інноваційні підходи до управління молокопереробною галуззю – Михайлова Л.В. [23]. Стратегії розвитку молочної галузі в умовах глобалізації – Панасенко І.В., Шульга Ю.А. [24]. О'Брайен Р. провів порівняльний аналіз управління ланцюгом постачання молочної продукції [25].

Так, автори зазначають, що невирішеними проблемами виробництва і переробки молока є наступні:

- виробництво молока в недостатній кількості та за низькою якістю;
- потреба в коригуванні взаємовідносин виробників і переробників молока;
- виробництво молокопродуктів у сірому сегменті;
- наявність фальсифікату молочних продуктів;
- зростання імпорту молокопродуктів за зменшення експорту.

З метою вирішення актуальних проблем молокопереробного сегменту харчової промисловості ці науковці пропонують удосконалити логістичну складову в молокопереробці, модернізацію діючих технічних засобів, впровадження інновацій у виробничі процеси сільськогосподарських підприємств і молокопереробних заводів, підвищення конкурентоспроможності та розширення перспектив виходу на зовнішні ринки збуту молочної продукції,

подальший розвиток інфраструктури молочного ринку, створення безвідходних виробництв з комплексною глибокою переробкою, що

забезпечить зростання конкурентоздатності молочної продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Іншим важливим аспектом є забезпечення стійкості та конкурентоспроможності галузі через підвищення якості продукції та інтеграцію з міжнародними ринками. У публікаціях Д. Юревич висвітлено, що для цього необхідно застосовувати сучасні стандарти якості та сертифікації, що сприяє підвищенню експортного потенціалу України [26, с. 45-47.]. Одним із головних факторів є необхідність створення умов для підвищення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств шляхом запровадження інновацій, підтримки державою та розвитку кооперації. Важливою є роль стратегічного планування у формуванні ефективного управління молочною галуззю, модернізації виробничих потужностей та вдосконалення технологій.

Для забезпечення продовольчої безпеки регіону та країни в цілому є критично важливим удосконалення публічного управління розвитком молокопереробної галузі. Ефективне публічне управління молокопереробною галуззю передбачає координацію зусиль держави, бізнесу та громади. Це включає: по-перше, створення регіональних програм розвитку галузі, які враховують локальні особливості. Наприклад, програма підтримки фермерів через гранти та дотації сприятиме зростанню поголів'я худоби.

По-друге, підтримка малих виробників молока через створення кооперативів, які успішно працюють у Польщі (наприклад, Вармінсько-Мазурського воєводства).

По-третє, цифровізація управління. Запровадження електронних платформ для моніторингу та аналізу виробничих процесів допоможе оптимізувати управлінські рішення.

На Житомирщині прикладами успішного публічного управління розвитком молокопереробної галузі можуть служити Житомирський маслозавод, ТМ «Рудь», який активно впроваджує енергозберігаючі технології та системи контролю якості, що дозволяє зменшити витрати на 10 %.

Баранівський завод «Органік Міл», який перший в країні почав використовувати принципи органічного виробництва, що відповідає сучасним тенденціям екологізації агросектору, і залишається навіть в сучасних умовах прикладом успішного молочного бізнесу.

Основними теоретичними засадами управління галуззю є оптимізація виробничих і логістичних процесів, інтеграція малих та середніх виробників у кооперативи, а також підтримка експортного потенціалу. У монографії Мельника Л.В. зазначається: «Глобалізаційні процеси вимагають від молокопереробних підприємств пристосування до міжнародних стандартів якості та управління, зокрема HACCP та ISO 22000» [27, с. 112].

До основних аспектів управління молокопереробною галуззю відносяться:

1. Молокопереробна галузь відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни, оскільки виробництво молока та молочних продуктів покриває базові потреби населення в поживних речовинах. Водночас, за даними Держстату, в Україні спостерігається тенденція до зниження обсягів виробництва молока, що найбільше відчувається у діяльності дрібних фермерських господарств. Така ситуація створює потенційні ризики для продовольчої безпеки країни та потребує впровадження заходів для підтримки фермерів та стимулювання виробництва молочної продукції [28].

2. Державне регулювання – успішне функціонування галузі залежить від наявності чіткої державної політики. Наприклад, стратегія розвитку до 2030 року, запропонована Міністерством аграрної політики, передбачає фінансування модернізації підприємств та підтримку експортного потенціалу галузі [29].

3. Якість сировини та проблеми виробництва – низька якість молока через недостатні стандарти його збору та обробки є значною проблемою. Для забезпечення економічної безпеки галузі необхідно впроваджувати сучасні методи аналізу якості та автоматизацію виробничих процесів.

4. Проблеми ринку та споживчого попиту – внутрішній ринок страждає від коливань попиту та ціноутворення. Війна 2022 року значно змінила структуру експорту та імпорту молочної продукції, що потребує нових підходів у регулюванні.

5. Перспективи євроінтеграції - участь у європейських ринках вимагає відповідності стандартам ЄС, що передбачає модернізацію виробництва та підвищення якості продукції [30].

У забезпеченні ефективного функціонування молокопереробної галузі, яка є ключовою складовою продовольчої безпеки, важливу роль відіграють регіональні органи влади. Їхня діяльність охоплює координацію між виробниками молока, переробними підприємствами та споживачами, підтримку місцевих фермерів, реалізацію державних програм розвитку сільського господарства на місцевому рівні та забезпечення контролю за дотриманням стандартів якості продукції.

Основними функціями, які можуть бути делеговані регіональним органам влади є:

- Планування розвитку галузі: розробка стратегій розвитку молокопереробної галузі з урахуванням особливостей регіону.
- Фінансова підтримка: розподіл субсидій, грантів і пільгових кредитів для підтримки фермерів та модернізації переробних підприємств.
- Контроль і моніторинг: забезпечення якості продукції та екологічної безпеки у виробничих процесах.
- Підтримка експорту: Сприяння виходу місцевих виробників на міжнародні ринки.

Визначено основні стримуючі чинники, що впливають на ефективність управління молокопереробною галуззю на рівні регіональних органів влади. Серед найбільш значущих можна виділити наступні: відсутність достатніх повноважень місцевих органів влади у прийнятті стратегічних рішень; обмеженість фінансових, технічних та матеріальних ресурсів, що ускладнює реалізацію регіональних програм підтримки галузі; недостатня узгодженість дій

між органами місцевого самоврядування, державними структурами та приватними підприємствами, що перешкоджає створенню єдиної стратегії розвитку. Додатковим викликом є дефіцит компетентних фахівців, здатних ефективно управляти процесами розвитку галузі, що призводить до низької інституційної спроможності регіональних органів влади.

Перспективами удосконалення публічного управління розвитком молокопереробної галузі є державна підтримка: збільшення фінансування для модернізації виробництва та стимулювання експорту молочної продукції; звичайно ж залучення інвестицій: створення сприятливого бізнес-клімату для залучення іноземних інвесторів; підвищення кваліфікації кадрів: організація навчальних програм для фермерів та працівників галузі у співпраці з університетами; розвиток кластерів: інтеграція виробників молока, переробників та дистриб'юторів у регіональні кластери для підвищення ефективності роботи; розробка довгострокових програм розвитку молокопереробної галузі з урахуванням екологічних вимог та інновацій; запровадження системи пільгових кредитів та субсидій для малих та середніх фермерських господарств; впровадження сучасних технологій у процеси виробництва, зокрема автоматизації та використання біотехнологій; створення сприятливих умов для експорту продукції з доданою вартістю. На рис. 1.1 наведені напрями удосконалення управління молокопереробною галуззю.

Молокопереробна галузь є критично важливою частиною продовольчої безпеки України. Для її успішного розвитку необхідно впроваджувати комплексні заходи, спрямовані на підвищення ефективності виробництва, поліпшення якості продукції та підтримку національних виробників. Використання міжнародного досвіду та адаптація до європейських стандартів є ключовими для досягнення стійкого розвитку галузі.

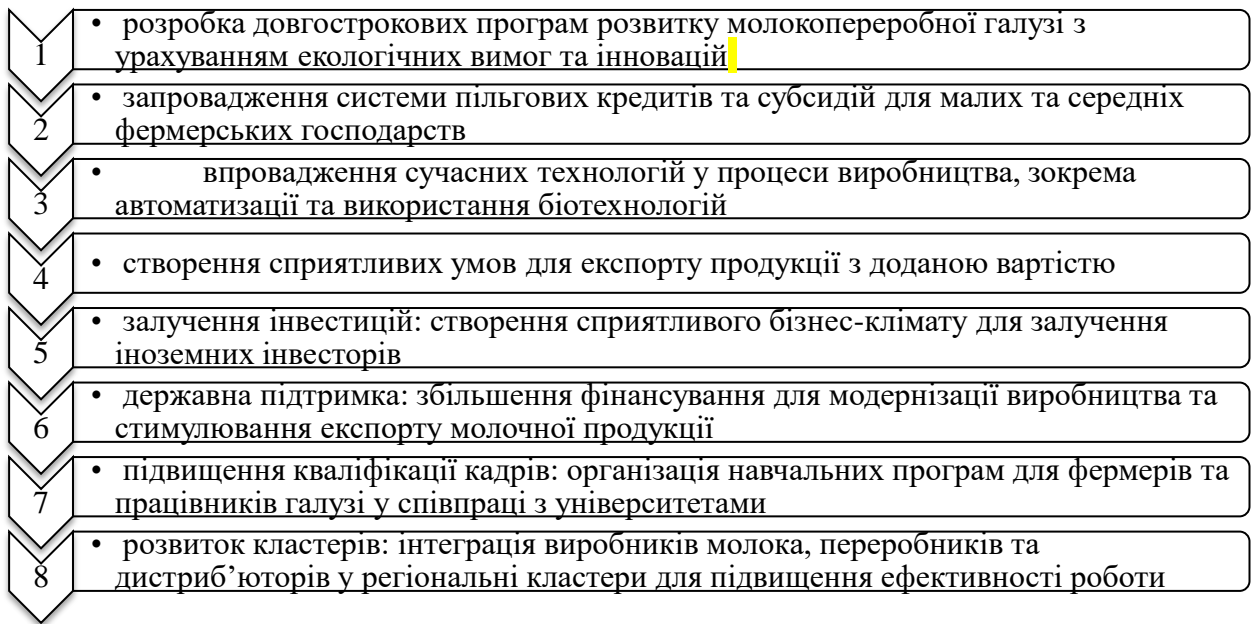


Рис. 1.1. Напрями удосконалення управління молокопереробною галуззю

Джерело: власні дослідження.

Втрати виробничих і логістичних можливостей аграрного сектору України стали наслідком тимчасової окупації частини території держави російськими військами. За підрахунками Міністерства аграрної політики України та Київської школи економіки, станом на 15 вересня 2022 року збитки сільськогосподарської галузі досягли 6,6 млрд доларів США. Це становить приблизно 23% від загальної вартості активів агросектору України. Основними напрямками втрат стали: сільськогосподарська техніка та обладнання (2,885 млрд дол.), вироблена продукція (1,872 млрд дол.), тваринництво (362,5 млн дол.), багаторічні культури (348,7 млн дол.), а також витрати на паливо, добрива та засоби захисту рослин (95,4 млн дол.) [31].

Попри значні втрати, український аграрний сектор виявив високу стійкість та здатність до адаптації. Зокрема, молочна галузь продовжує забезпечувати внутрішній попит, навіть в умовах зменшення споживчого ринку через міграцію громадян за кордон. У 2022 році середній рівень споживання молока на одну особу склав 199 кг [32]. Водночас, згідно з даними Асоціації виробників молока, загальний обсяг виробництва молока в Україні у 2022 році скоротився на 12,1% у порівнянні з 2021 роком, досягнувши позначки у 7,66

млн т. Із цієї кількості 2,62 млн т було вироблено промисловими підприємствами (на 5,3% менше, ніж у 2021 році), а 5,04 млн т – у господарствах населення (зменшення на 15,3%) [33].

Незважаючи на такі негативні тенденції, падіння виробництва молока могло бути ще більшим. Завдяки релокації виробничих потужностей і переміщенню поголів'я худоби з постраждалих від бойових дій регіонів до більш безпечних областей вже на початку війни вдалося частково зберегти виробничий потенціал галузі. Зокрема, центральні та західні регіони України наростили обсяги виробництва молока. У Чернівецькій області виробництво збільшилося на 23,4%, у Тернопільській – на 21,5%, а у Вінницькій – на 8,4%. Зростання попиту на молочну сировину у цих регіонах також стимулювало збільшення виробничих потужностей та розширення діяльності місцевих молокопереробних підприємств.

Разом із тим, актуальними залишаються окремі ризики:

- Серед основних викликів – погіршення якості харчування населення через зростання цін на продукти та скорочення їх асортименту. У разі зниження доходів громадян це може призвести до переходу споживачів на дешевші продукти, такі як хлібобулочні вироби та напівфабрикати, з одночасним зменшенням споживання продукції тваринництва, риби та сезонних овочів і фруктів. Невідповідність фактичного споживання продовольства на душу населення раціональним нормам залишається актуальною проблемою продовольчої безпеки України [34].

- Нині спостерігається суттєве підвищення цін на продукти харчування, що негативно впливає на їхню економічну доступність для населення. У грудні 2022 року, порівняно з груднем 2021 року, індекс споживчих цін на твердий і м'який сир становив 125,0%, а на молоко – 118,7%, що зумовлено збільшенням вартості паливно-мастильних матеріалів, подорожчанням мінеральних добрив і зростанням витрат на зберігання продовольчих товарів.

- Додатковим чинником, який посилив ціновий тиск на продукти харчування на початку 2023 року, стали проблеми з енергопостачанням в

результаті масованих обстрілів об'єктів енергетичної інфраструктури. Це, своєю чергою, ускладнило виробничі процеси, переробку та зберігання продукції, збільшуючи її собівартість і провокуючи подальше зростання цін [11].

- Нестача продовольства на місцевому рівні може виникати внаслідок труднощів із забезпеченням або надмірного попиту, що зумовлено перериванням стабільних поставок у населені пункти, які перебувають у зоні активних бойових дій. Окрім цього, у деяких регіонах України може спостерігатися дефіцит окремих видів харчової продукції через підвищений попит, спричинений масовим переміщенням внутрішньо переміщених осіб (ВПО).

За таких умов державна політика у сфері агропромислового комплексу має бути спрямована на забезпечення стійкості сільськогосподарського виробництва. Важливим завданням є збереження безперебійного функціонування ланцюга виробництва, переробки, зберігання та постачання продовольства населенню. Основні зусилля мають бути зосереджені на підтримці внутрішнього виробництва та мінімізації ризиків, що впливають на логістичні процеси та ланцюги постачання продуктів харчування.

Проектом Нової аграрної політики України передбачається посилення виконання Угоди про асоціацію та поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі між Україною та ЄС [1]. У зв'язку з цим зупинимось на деяких аспектах взаємодії з ЄС детальніше.

Як зазначалось на щорічній підсумковій конференції Європейської молочної асоціації (EDA), яка цього року проходила в Римі, агресія росії проти України відновила інтерес до питань продовольчої безпеки, про яку, захопившись зеленою повісткою, європейці на якийсь час забули. Європейська молочна галузь стоїть перед складними завданнями. З одного боку, є потреба в адаптації до нових викликів, таких як зміна клімату та зростання світової конкуренції. З іншого боку, необхідно зберегти традиційні цінності та забезпечити високу якість продукції.

За прогнозами британських фахівців (Kite Consulting) вторгнення російських збройних сил в Україну призвело до ще більшого зростання світових цін на сире молоко. На світовому ринку молочної продукції можливі «панічні скуповування» у зв'язку із втратою обсягів українського та білоруського експорту. Незважаючи на дедалі більші ціни на молоко, його виробництво на фермах може не відреагувати і навіть скоротитися, оскільки зростання цін на енергоносії призведе до збільшення виробничих витрат, що очевидно призведе до зміни попиту. Автори звіту наголошують, що інфляція в категорії молочних продуктів у Великій Британії є неминучим наслідком конфлікту між росією та Україною через зростаючий вплив на світові ринки молочних продуктів [35]. Крім того, європейців хвилює прихід нового президента до влади в США та погрози введення імпорتنих мит на молочні продукти, що суттєво може вплинути на європейський ринок.

Ми підтримуємо думку, що одним із потенційних шляхів вирішення цих проблем може стати розширення Європейського Союзу, зокрема, за рахунок інтеграції українського ринку. Незважаючи на те, що прийняття України до ЄС сприймається як виклик для існуючої системи регулювання, це також відкриває нові можливості для розвитку галузі. Вступ України до ЄС потребуватиме перегляду існуючої системи регулювання, що створить можливості для більш гнучкої та адаптивної моделі, яка зможе відповідати сучасним викликам. Це в свою чергу дозволить європейським виробникам молока конкурувати з іншими глобальними гравцями більш ефективно [36].

На думку Арсена Дідура, виконавчого директора Асоціації молочних підприємств України, молочна галузь за перші місяці від початку вторгнення змогла відновити роботу і працює стабільно. Найважливішим питанням вбачає врегулювання взаємовідносин молокозаводів з торговими мережами. Вважає, що це проблема не лише бізнесу, а й продовольчої безпеки держави в цілому, адже мережа є однією із ланок ланцюга постачання продовольства населенню. А вчасні розрахунки торгівлі перед переробниками дозволяють вчасно

розраховуватися за сировину з аграріями. А все разом – це збереження тваринництва і молокопереробки [37].

Удосконалення управління розвитком молокопереробної галузі на Житомирщині є критично важливим для забезпечення продовольчої безпеки регіону та країни. Ефективні управлінські рішення, спрямовані на підтримку виробників, модернізацію виробництва та інтеграцію з міжнародними ринками, сприятимуть сталому розвитку галузі навіть в умовах сучасних викликів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Молокопереробна галузь є стратегічно важливою ланкою продовольчої безпеки України. Її розвиток сприяє забезпеченню населення доступними та якісними молочними продуктами. Для досягнення цієї мети необхідне впровадження комплексних заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробничих процесів, покращення якості продукції та підтримку національних виробників.

Основою управління молокопереробною галуззю є принципи сталого розвитку, економічної ефективності та інтегрованого управління ланцюгом постачання. Це передбачає координацію всіх етапів виробництва — від отримання сировини до постачання готової продукції кінцевому споживачу. Комплексний підхід дозволяє враховувати економічні, технологічні та соціальні фактори, що позитивно впливає на розвиток галузі та сприяє зміцненню продовольчої безпеки держави.

Визначені теоретичні підходи до трактування поняття «продовольча безпека», яка визначається як здатність держави забезпечувати населення безпечними та якісними харчовими продуктами в достатніх обсягах. Відповідно до концепції ФАО ООН, вона охоплює чотири ключові аспекти: доступність продуктів, економічний і фізичний доступ до них, безпечність та стабільність постачання. У контексті молокопереробної галузі ці аспекти реалізуються через

ефективність виробничих процесів, відповідність якості молочної сировини санітарним та екологічним стандартам, а також забезпечення безперебійного виробництва та постачання продукції.

Управління молокопереробною галуззю на регіональному рівні стикається з низкою обмежуючих факторів, серед яких: недостатність повноважень місцевих органів влади – відсутність можливості оперативно приймати рішення на регіональному рівні; обмежені фінансові ресурси – нестача коштів для модернізації виробничих потужностей та впровадження інноваційних технологій; низький рівень взаємодії між владою та бізнесом – недостатня координація між органами влади, державними установами та приватними підприємствами; брак кваліфікованих кадрів – нестача фахівців із сучасними знаннями та навичками у сфері молокопереробки; регуляторні бар'єри – складнощі з адаптацією національних норм до умов регіонального ринку, що уповільнює розвиток галузі.

Встановлено, що для забезпечення ефективного управління молокопереробною галуззю необхідно: надати регіональним органам влади більше повноважень для самостійного прийняття управлінських рішень; забезпечити фінансування програм модернізації виробничих потужностей; сприяти взаємодії між органами влади, приватними компаніями та науковими установами з метою обміну досвідом та впровадження інновацій; впроваджувати освітні програми для підготовки та підвищення кваліфікації фахівців у галузі молокопереробки; спрощувати регуляторну базу, усуваючи законодавчі бар'єри, що обмежують розвиток галузі на регіональному рівні.

Отже, ефективне управління молокопереробною галуззю потребує комплексного підходу, який включає вдосконалення законодавчої бази, модернізацію виробничих потужностей та підтримку національних виробників. Усунення обмежуючих факторів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності галузі як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ МОЛОКОПРОДУКТІВ УКРАЇНИ ТА ЖИТОМИРСЬКОГО РЕГІОНУ

Молокопереробна галузь України є важливим сегментом агропромислового комплексу, що має стратегічне значення для продовольчої безпеки країни. Поглиблене дослідження цієї галузі дозволяє оцінити сучасний стан, проблеми та перспективи її розвитку, визначити напрями удосконалення управління нею.

Виробництво молока та молочних продуктів забезпечує базові потреби населення в поживних речовинах. За даними Держстату, в Україні спостерігається зменшення виробництва молока, особливо в малих фермерських господарствах, що створює загрози продовольчій безпеці країни.

Загалом по Україні у 2024 році було зафіксовано зниження поголів'я на 7 % у порівнянні з 2023 роком, що пояснюється релокацією виробників із прифронтових зон і зростанням витрат.

Інформація про розподіл поголів'я великої рогатої худоби молочних порід за типами господарських суб'єктів та видами економічної діяльності в Україні за суб'єктами господарювання та видами економічної діяльності в Україні представлена в табл. 2.1. Ці дані відображають структуру та особливості утримання молочного стада залежно від типу господарювання, що дозволяє оцінити ефективність кожного з видів господарської діяльності у виробництві молока.

За даними державної статистики за період з 2013 по 2023 роки найбільша частка у розподілі поголів'я великої рогатої худоби молочних порід за типами господарських суб'єктів та видами економічної діяльності в Україні – понад 80% припадає на суб'єкти середнього підприємництва (чисельність працівників складає від 50 до 250 осіб), від 12 % до 18 % – малого підприємництва (кількість робітників – від 10 до 50 осіб), з них суб'єкти мікропідприємництва

до 2023 року становили приблизно 2 %, а за цей рік – менше 1 %. Серед фізичних осіб-підприємців розведенням корів займались виключно у мікропідприємствах, де середня кількість працівників не перевищує 10 осіб. Виробництво молока у господарствах населення домінує – 61 % від загального обсягу в Україні, хоча частка промислових ферм збільшується завдяки інвестиціям та адаптації фермерів до нових умов.

Таблиця 2.1

Розведення великої рогатої худоби молочних порід за суб'єктами господарювання та видами економічної діяльності в Україні, у % до загального показника суб'єктів господарювання

Рік	Суб'єкти господарювання			У т.ч.: фізичні особи-підприємці		
	Середнього підприємництва	Малого підприємництва	З них суб'єкти мікропідприємництва	Суб'єкти середньо-го підприємництва	Суб'єкти малого підприємництва	З них: суб'єкти мікропідприємництва
2013	87,0	13,0	1,6	–	–	100,0
2014	86,6	13,4	2,4	–	–	93,5
2015	84,2	15,8	2,0	–	–	60,2
2016	86,0	14,0	2,0	–	–	100,0
2017	84,9	15,1	2,0	–	–	100,0
2018	86,1	13,9	2,9	–	–	85,1
2019	87,3	12,7	2,5	–	–	87,7
2020	87,0	13,0	2,6	–	–	90,1
2021	86,2	13,8	2,2	–	–	100,0
2022	81,8	18,2	2,2	–	–	100,0
2023	87,7	12,3	0,8	–	–	100,0
2023р до 2013р, +	0,7	-0,7	-0,8	–	–	0
2023р до 2021р, +	-1,5	-1,5	-1,4	–	–	0

Джерело: власні розрахунки за даними Держстату України [39]

Індекси споживчих цін на молоко за роки війни демонстрували зростання на молочні продукти у зв'язку з підвищенням витрат на корм, енергію та

логістику та через порушення ланцюгів постачання і високий попит на молочну продукцію на внутрішньому ринку.

В таблиці 2.2 наведені дані виробництва молочних продуктів в Україні за передвоєнні 2013, 2022 роки та останній військовий період у грошових одиницях, оскільки в натуральних одиницях дані виробництва за період 2022 - 2024 років не оприлюднені.

Таблиця 2.2.

Виробництво молочних продуктів в Україні, млн. грн

Показник	Роки			2023 р. до:	
	2013	2021	2023	2013 р., разів	2021 р., %
Виробництво молочних продуктів	32839,6	75921,8	89603,9	2,7	118,0
Перероблення молока, виробництво масла та сиру	29809,6	67338,4	78738,5	2,6	116,9

Джерело: власні розрахунки за даними Держстату України [39].

Звичайно ж на збільшення показників відносно 2013 року – зростання вартості молочних продуктів у 2023 році у 2,7 рази та перероблення молока, виробництво масла та сиру у 2,6 разів – вирішальну роль відіграло зростання інфляції, цін на сировину, енергоресурси та курсу долара в країні. І після повномасштабного вторгнення російських військ на нашу територію ми не могли виробляти більше, ціни також значно зросли, що є головним фактором збільшення показників відповідно на 18 % та 16,9 %.

Слід зазначити, що до початку повномасштабного вторгнення від 50 до 70% виробництва молочної продукції здійснювалось суб'єктами середнього підприємництва, а під час війни 40,5 % – великими, 0,2 % – мікропідприємствами, в тому числі фізичними особами-підприємцями – 20,2 %. Переробленням молока, виробництвом масла та сиру серед фізичних осіб-підприємців найчастіше займались в найменших – мікропідприємствах. Такі тенденції відображають зміни у виробництві та переробці молока у зв'язку з

військовими діями, які призвели до загибелі людей, тварин, зменшення території, перенесення частини виробництва в західні регіони.

У 2024 році в Україні спостерігається стійке зростання закупівельних цін на молоко. З початку серпня цінові максимуми оновлювалися сім разів поспіль. Високий попит на сировину змушує переробні підприємства підвищувати ціни на молочну продукцію, що може призвести до зниження обсягів її споживання.

Зростання цін підтверджується офіційними даними щодо споживчої інфляції. Так, за підсумками жовтня, Держстат зафіксував прискорення зростання цін на питне молоко (+13,3 % порівняно з жовтнем 2023 року) та сир (+12,9 %). Найвищий показник інфляції спостерігався у категорії масла, де ціни зросли на 27,7 % у порівнянні з аналогічним періодом минулого року. Цей показник поступається лише динаміці зростання цін на овочі та електроенергію.

У першій половині листопада 2024 року діапазон закупівельних цін на молоко від сільськогосподарських підприємств коливався у межах 17,50–20,00 грн/кг без урахування ПДВ. Що стосується сирого молока від господарств населення, його ціна варіювалася в межах 10,00–15,00 грн/кг залежно від регіону та умов закупівлі [40].

Такий ціновий тиск на ринку може негативно вплинути на доступність молочних продуктів для споживачів та скоротити обсяги їх споживання, що створює додаткові ризики для продовольчої безпеки країни.

Станом на початок 2024 року середня ціна сирого молока становила 14,19 грн і за останній місяць знизилася на 0,13 грн. Зниження цін на сире молоко було зумовлене кількома ключовими чинниками. Основними з них стали збільшення обсягів імпорту молочної продукції та зниження купівельної спроможності населення України. Ці фактори призвели до послаблення попиту на внутрішньому ринку, що змусило виробників знижувати вартість продукції для збереження конкурентоспроможності.

Середня закупівельна ціна 1 лютого 2024 року становила 14,50 грн/кг та збільшилася на 0,20 гривні. Ціни на молоко найвищої якості коливаються від 14,00 до 15,00 грн/кг без урахування ПДВ. Зниження цін на сире молоко в

Україні, швидше за все, пов'язане зі збільшенням постачання імпортової олії та сиру. У січні Україна збільшила імпорт вершкового масла на 23 % порівняно із груднем, а імпорт сиру – на 30 %.

В умовах війни подальше зниження закупівельних цін на сире молоко створило додатковий тиск на фермерів. Дефіцит оборотних коштів стимулював виробників збільшувати реалізацію великої рогатої худоби, зростання цін на яку до грудня 2023 року склало 14 %, що призводить до скорочення поголів'я корів.

На третій рік повномасштабної війни більше 60 % молокопереробних підприємств країни змогли забезпечити стабільну роботу. Основними каналами продажу молочної продукції залишається держзамовлення – 30 %, реалізація по своїх каналах – 20 %, продажі через мережі – 50 %. З врахуванням запасів молокопродуктів, таких, як сир, сухе та згущене молоко, які за нормальних умов відправлялись на експорт, прогнозується задоволення попиту вітчизняними товаровиробниками. Багато заводів країни використовують не більше 60% своїх виробничих потужностей, що свідчить про можливості зростання. І з перших місяців війни працюючі заводи змогли збільшити обсяг переробки.

Управління молокопереробною галуззю Житомирської області спрямоване на забезпечення продовольчої безпеки країни та підвищення конкурентоспроможності молочної продукції. Воно здійснюється у межах реалізації кількох стратегічних документів, зокрема Програми розвитку агропромислового комплексу Житомирської області на 2021-2027 роки, Стратегії розвитку Житомирської області на період до 2027 року, Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Крім того, діяльність узгоджується з Угодою про спільні заходи центральних та місцевих органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування щодо реалізації державної та регіональних стратегій розвитку в регіоні [42].

На території Житомирської області до початку війни, у 2013 році функціонувало понад 40 молокопереробних підприємств, які виробляли

широкий спектр продукції: молока, масла та сирів. Станом на кінець 2024 року в області налічується 26 виробників молочної продукції.

Показники діяльності молокопереробної галузі в Житомирській області за 2021-2022 роки вказують на значний вплив війни та економічної нестабільності. У 2021 році в Україні поголів'я корів скоротилося на 6,4 % порівняно з попереднім роком. Промислові господарства зберігали близько 387,6 тис. голів корів, що свідчить про зниження на 8 % відносно 2020 року. Присадибні господарства утримували 953,8 тис. голів, що на 12,5 % менше, ніж у 2020 році.

У 2022 році поголів'я корів зменшилося на 13,1%, що є суттєвим падінням через воєнні дії, окупацію та втрати ресурсів. Середня продуктивність корів у промислових господарствах також зменшилася до 6762 кг на голову, що на 1,5% нижче, ніж у 2021 році. Спостерігалось виробництво молока на відносно стабільному рівні у 2021 році, однак уже в 2022 році відбулося помітне скорочення через втрати поголів'я та скорочення інфраструктури.

У 2022 році зростання інфляції, а також підвищення витрат на виробництво спричинили суттєве збільшення цін на молоко та молочні продукти. Це створило значний тиск на виробників та споживачів.

Не дивлячись на тенденції зменшення виробництва молока у Житомирській області, станом на 2023 рік тут налічувалось приблизно 124,5 тис. голів великої рогатої худоби, що свідчить про стабільний внесок регіону у виробництво молока та продовольчої безпеки, незважаючи на загальну тенденцію скорочення поголів'я через економічні виклики та війну.

Скорочення виробництва молока вже відбувалось і до війни. Так, у 2021 році обсяг зменшився частково через зменшення поголів'я корів та коливання попиту. Проте Житомирщина залишалася важливим регіоном із суттєвим внеском у національний ринок молочної продукції.

У 2023 році ситуація ускладнилася через наслідки війни. Проте частина підприємств зберегла роботу, що стало можливим завдяки адаптації до нових економічних умов, підтримці експорту та переорієнтації на локальні ринки.

У 2013 році вартість виробленої продукції складала близько 1,2 млрд грн за підсумками року. У 2021 році через інфляцію та зростання цін фінансовий показник покращився, навіть попри зменшення фізичних обсягів виробництва.

У 2023 році після початку повномасштабної війни економічні показники дещо стабілізувалися завдяки міжнародній допомозі та налагодженню логістики.

Слід особливо відмітити, що для задоволення попиту на масло і сухе молоко в Європі, ціна на які була на 30% нижчою порівняно з європейською, з перших днів війни для наших виробників були скасовані усі обмеження на експорт і запроваджено спрощену процедуру отримання єврономерів українськими переробними підприємствами. У літку 2022 року десять заводів отримали дозвіл на експорт, що дозволило навіть збільшити торговельний баланс 10 місяців 2022 року на 100 млн. дол.

АТ Житомирський маслозавод, який виробляє продукцію під брендом ТМ «Рудь», є одним із лідерів молокопереробки Житомирщини, найбільшим виробником морозива в Україні. Підприємство має значні фінансові успіхи: у 2020 році прибуток зріс на 2,6% порівняно з 2019 роком, а у 2023 році компанія отримала звання «Лідер галузі» за результатами національного бізнес-рейтингу. Завод виробляє до 150 тонн морозива на добу, використовуючи близько 300 тонн молока. Асортимент компанії налічує понад 140 найменувань продукції, включаючи морозиво, спреди, сирки, заморожені овочі та напівфабрикати.

Компанія активно впроваджує інновації, наприклад, випуск органічного морозива, сертифікованого за стандартами ЄС. Екологічна політика включає енергоефективні технології, такі як рекуперація тепла, що дозволило скоротити споживання енергії на 20%. Важливим є акцент на якість і відповідність продукції міжнародним стандартам, зокрема ISO 9001 та ISO 14000.

Діяльність компанії значною мірою залежить від розвитку експортних ринків. Житомирський маслозавод залишається найбільшим експортером морозива серед українських виробників, зокрема до країн ЄС та інших міжнародних ринків.

Однією із «перлин» молокопереробки Житомирщини є ТОВ «Органік-Мілк» Баранівського району – перший український завод, який сертифіковано як органічний виробник. Завод спеціалізується на виробництві молока, сиру, йогуртів та інших продуктів, що відповідають органічним стандартам ЄС. Підприємство використовує виключно органічну сировину, дотримуючись вимог законодавства щодо вирощування кормів і утримання тварин.

Компанія активно розвиває експорт, постачаючи продукцію до Польщі, Німеччини та інших країн. Війна значно вплинула на логістику та сировинну базу, але завод адаптувався, орієнтуючись на підтримку місцевих фермерів і розширення асортименту. У 2023 році Органік-Мілк запустив нові виробничі лінії для збільшення обсягів виробництва. Крім того, Органік-Мілк відома своїм внеском у розвиток органічного ринку України, будучи учасником міжнародних виставок і ініціатором проєктів підтримки малих фермерських господарств.

Наведені дані дають уявлення про стан галузі та виклики, що стоять перед молокопереробним сектором України. Та за оцінками фахівців українська молочна галузь здатна задовольнити всі потреби споживачів в основних видах продукції молокопереробки. Поряд з цим існують серйозні ризики, насамперед, пов'язані з війною, в умовах ескалації військового конфлікту, поширення його на нові території. Військові дії за останні 3 роки мають значний вплив на функціонування не тільки всієї країни, але і на кожен галузь виробництва, молокопереробну, зокрема. Так, до існуючих ризиків додалися нові, пов'язані з війною. Серед них:

- проблеми молокопереробки у прифронтовій зоні та на окупованих росією територіях, в тому числі фізичне знищення підприємств в зоні ведення бойових дій;
- зменшення обсягів виробництва і закриття молокопереробних заводів;
- порушення та деградація логістичних ланцюгів, що ускладнює постачання сировини та реалізацію готової продукції;

- відсутність доступу до фінансування та неможливість отримання кредитних ресурсів;
- зростання кількості підприємств, які змушені припинити свою діяльність, що призводить до банкрутства значної частки компаній у галузі;
- імовірне скорочення чисельності поголів'я корів до 30%;
- низька якість сировини та обмежений термін зберігання молочної продукції;
- зменшення купівельної спроможності населення;
- обмеження для експорту агропродукції на міжнародні ринки, зокрема квотування на експорт до ЄС;
- потреба у швидкому приведенні національного законодавства у сфері санітарного та фітосанітарного контролю у відповідність до вимог Європейського Союзу;
- дефіцит кваліфікованих кадрів;
- розбалансовані взаємини молокозаводів з торговими мережами;
- відключення електроенергії, що призвело до збільшення затрат на генератори та скорочення реалізації продукції, яка швидко псується;
- підвищення тарифів на світло;
- зростання курсу долара, що призводить до зростання витрат на пальне, сировину і собівартості в цілому;
- зменшення закупівель молочної продукції у зв'язку з неможливістю споживачів забезпечити її зберігання із-за відключень світла;
- нестача потужностей самих магазинів для забезпечення охолодження полиць;
- зростання повернень зіпсованої молочної продукції в результаті аномальної літньої спеки та відключень світла;
- негативні фінансові наслідки російського вторгнення для молочної галузі;

- відсутність ефективних механізмів для підвищення конкурентоспроможності, модернізації структури та зміцнення економічної стійкості підприємств галузі;
- не вигідні умови для інвестицій, що стримують приплив капіталу та розвиток виробничих потужностей;
- недосконале законодавство щодо захисту прав інвесторів та наявність корупційних ризиків, які знижують привабливість галузі для іноземних та внутрішніх інвесторів;
- зменшення попиту на молочні продукти, в першу чергу, через виїзд з України майже 10 млн чоловік з початку війни;
- зниження купівельної спроможності споживачів;
- фактори, що опосередковано впливають на процеси формування та функціонування молокопереробної галузі, а саме: недостатньо високий рівень ефективності виробництва молокопродукції, не ефективна політика підприємств у сфері маркетингу, відсутність ефективної стратегії економічного розвитку у більшості підприємств галузі.

Не дивлячись на ці проблеми, підприємства молокопереробної галузі вживають усі можливі заходи для здійснення ефективної виробничої, збутової, соціальної діяльності, захисту та забезпечення безпеки свого персоналу та виробництва. З метою вирішення цих викликів з перших днів війни проводилась релокація тваринництва у безпечні регіони (зокрема, Житомирщина стала одним із центрів концентрації тваринництва). Однак, для ефективного ведення молочного скотарства, збереження і розвитку молочного бізнесу в цілому надзвичайно важливими заходами залишаються такі, як інвестиції в модернізацію фермерських господарств і зменшення їх енергонезалежності задля ефективного виробництва молока; розробка державних програм підтримки виробників, включаючи кредити та субсидії; налагодження нових, в першу чергу, безпечних логістичних маршрутів; виділення фінансової допомоги для відновлення пошкоджених господарств та

придбання нового обладнання; інвестиції в інновації; розширення експортних ринків; розвиток енергозбереження та логістичних ланцюгів та інші.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Молочна промисловість України, включно з Житомирським регіоном, після початку повномасштабного вторгнення змогла відновити виробничі процеси та стабільно функціонує. Це сприяє зміцненню продовольчої безпеки країни та забезпеченню населення необхідними молочними продуктами, що мають високу харчову цінність.

Прикладом успішних практик регіональних органів влади може слугувати програма «Агропромисловий розвиток» (Житомирщина), завдяки якій регіональні органи влади залучили фінансування для модернізації трьох молокопереробних заводів, що дозволило збільшити обсяги переробки молока на 20 % у 2021 році. Також інтеграція кооперативів у Баранівському районі, підтримка яких органами місцевого самоврядування дозволила фермерам створити єдину логістичну мережу для зниження витрат на транспортування молока. Також створення Експортного центру у Житомирі, завдяки якому успішно працює програма виходу молокопереробних підприємств на ринки ЄС, який надає консультації та організовує сертифікацію продукції.

Основні ризики функціонування молочної галузі, особливо в умовах воєнного часу та ескалації конфлікту, охоплюють низку критичних викликів, що впливають на всі етапи виробничо-збутового ланцюга. В результаті проведення їх групування до найбільш значущих ризиків можна віднести: 1. Військові загрози: – Руйнування молокопереробних підприємств у зонах бойових дій та на окупованих територіях. – Зупинка роботи молокопереробних заводів через небезпеку для працівників та неможливість доступу до сировини. 2. Скорочення обсягів виробництва: – Зниження чисельності поголів'я великої рогатої худоби (до 30 %), що призводить до скорочення обсягів виробництва

молока. – Погіршення якості молочної сировини та зменшення терміну зберігання готової продукції. 3. Логістичні обмеження: – Руїнування логістичних шляхів та складські обмеження у зонах бойових дій. – Відсутність доступу до стабільних поставок сировини та інфраструктурні пошкодження. 4. Фінансові проблеми: – Обмежений доступ до кредитних ресурсів та відсутність фінансової підтримки з боку держави. – Зростання витрат через підвищення цін на енергоресурси, сировину, паливо та логістику. 5. Енергетичні ризики: – Відключення електроенергії та неможливість забезпечення безперебійного виробництва та зберігання продукції. – Нестача потужностей магазинів для охолодження полиць, що знижує попит на молочну продукцію. 6. Зовнішньоекономічні бар'єри: – Ускладнення виходу аграрної продукції на міжнародні ринки, зокрема обмеження у вигляді квот ЄС. – Необхідність приведення національного законодавства до вимог ЄС у сфері санітарного та фітосанітарного контролю. 7. Споживчі та ринкові ризики: – Зниження платоспроможності споживачів та скорочення внутрішнього попиту на молочну продукцію. – Виїзд за кордон значної частини населення (понад 10 млн осіб), що спричинило скорочення споживчої бази. – Втрата можливостей для зберігання продукції через відключення світла, що обмежує можливості закупівель молочної продукції населенням. 8. Інвестиційний та інституційний клімат: – Нестабільність інвестиційного середовища через військові ризики та зниження довіри інвесторів. – Збереження корупційних ризиків та недосконалість законодавства щодо захисту інтересів інвесторів. 9. Відносини з торговими мережами: – Непослідовна політика торгових мереж, пов'язана зі змінами цін та відмовою від закупівель у певних постачальників.

Ці фактори у сукупності створюють серйозні перешкоди для стабільного розвитку молокопереробної галузі, ускладнюючи досягнення продовольчої безпеки та зменшуючи конкурентоспроможність української молочної продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Визначені можливі заходи для подолання ризиків: релокація тваринництва у безпечні регіони; інвестиції в модернізацію фермерських

господарств і зменшення їх енергонезалежності; розробка державних програм підтримки виробників, включаючи кредити та субсидії; налагодження нових логістичних маршрутів; виділення фінансової допомоги для відновлення пошкоджених господарств та придбання нового обладнання; інвестиції в інновації; розширення експортних ринків; розвиток енергозбереження і логістичних ланцюгів та інші.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЮ ГАЛУЗЗЮ РЕГІОНУ ЯК ПРОВІДНОГО ВАЖЕЛЯ ЗМІЦНЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ

У Новій Аграрній Політиці, де Україна розглядається як гарант національної та світової продовольчої безпеки, на першому місці передбачається розвиток переробки, потім – біоенергетичного виробництва, садівництва, ягідництва та овочівництва, тваринництва, диверсифікація логістичної інфраструктури та забезпечення безперешкодного експорту [1, с.1].

Серед ключових реформ – стимулювання та розвиток переробних галузей, зокрема відмічається, що невпинне скорочення поголів'я тварин призвело до зростання імпорту до 30% обсягу ринку. Проєктом передбачається збільшення на 20% виробництва молока [1, с.10].

Згідно стратегії розвитку молочної галузі України до 2030 року ми повинні вийти на такі показники: чисельність поголів'я корів в усіх категоріях господарств повинна зрости з 1,7 млн. гол до 3 млн.; обсяги виробництва молока в рік – з 6,5 млн. т до 10 млн; обсяги переробки молока – з 3.8 млн. т до 8 млн. т, що дозволить збільшити споживання молока і молочних продуктів з 185 кг до 250 кг щороку [43, с.1]. За цієї умови зросте конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішніх ринках та експорт молокопродукції з доданою вартістю.

Молокопереробна галузь є важливим сектором економіки Житомирського регіону, який сприяє забезпеченню населення якісними молочними продуктами та формує значну частину продовольчої безпеки України. Для ефективного функціонування галузі необхідно вдосконалити механізми управління, враховуючи сучасні виклики, зокрема наслідки війни, глобальні економічні зміни та потребу в стійкому розвитку. Житомирщина, маючи потужні молокопереробні підприємства, забезпечує значну частину молочної продукції не лише для України, але й для експорту.

Для того, щоб подолати виклики, які стоять перед галуззю в сучасних складних умовах, на наш погляд необхідно запровадити такі заходи, як модернізація обладнання, що дозволить підвищити енергоефективність та продуктивність переробки молока. Наприклад, Житомирський маслозавод ТМ «Рудь» уже впровадив автоматизовані лінії для виробництва морозива, що забезпечують контроль якості на кожному етапі. Це зменшило виробничі витрати на 15% та підвищило експортний потенціал заводу.

У зв'язку зі зростанням витрат на енергоносії, що значно ускладнює всі виробничі процеси, на перше місце для вирішення цієї проблеми виходить впровадження у процес виробництва молокопродукції енергозберігаючих технологій. Так, Органік-Мілк інтегрував системи використання відновлюваної енергії, такі як сонячні панелі, для забезпечення роботи охолоджувальних систем. Це зменшило залежність від зовнішніх постачальників енергії на 20%.

Заради вирішення проблеми недостатньої кількості молока, як сировини для молокозаводів, знову повертаємось до створення молочних кооперативів. Об'єднання фермерів дозволить зменшити витрати на логістику та забезпечити стабільне постачання сировини для молокопереробних підприємств. Наприклад, кооператив «Добрий молочар» у Житомирській області, створений у 2022 році, збільшив обсяги реалізації молока на 30% завдяки гуртовим продажам.

У Національній програмі розвитку молочної галузі до 2030 року передбачається виділення 45 млрд. грн державної підтримки. Це одна із найпотужніших складових розвитку молочного бізнесу в Україні. Вона включає направлення основної частини коштів державної підтримки на фінансування програм кредитування та страхування, державні гранти, тобто ініціювання програм підтримки малих фермерів через часткову компенсацію витрат на виробництво. Так, у 2023 році фермери Житомирщини отримали близько 5 млн. грн на оновлення обладнання через грантові програми від Міністерства аграрної політики.

Звичайно ж на всі заходи підтримки галузі потрібні інвестиції. Для цього необхідно розвивати інвестиційну привабливість через організацію, в першу чергу, промоцій молокопереробних підприємств серед іноземних інвесторів. Зокрема, Польська компанія Mlekovita висловила зацікавленість у співпраці з фермерськими господарствами Житомирщини для спільного виробництва органічного сиру.

Важливо також розширювати асортимент молочної продукції, на перше місце сьогодні виходить органічна продукція – орієнтація на виробництво молочних продуктів із доданою вартістю, таких як органічне молоко, йогурти та сири. Так, Органік-Мілк у 2023 році збільшив експорт органічного молока на 25 % завдяки адаптації продукції до вимог європейських стандартів.

Крім органічної все більше уваги у світі приділяється розробці спеціалізованих продуктів, таких, наприклад, як дитячі молочні суміші та продукти із підвищеним вмістом білка для спортсменів. Так, ТМ «Рудь» у 2022 році запустив лінію протеїнових десертів, яка отримала визнання на міжнародних виставках.

Важливе значення набуває навчання фермерів. Впровадження семінарів щодо сучасних методів утримання худоби, підвищення надоїв та збереження екологічних стандартів можуть стати важливою підтримкою тих, хто безпосередньо зайнятий виробництвом молока. Успішною практикою є програма «Молочний бізнес», запроваджена у Баранівському районі, завдяки якій понад 100 фермерів могли навчитися методам органічного виробництва.

Одним із надзвичайно важливих факторів сучасного ведення молочного бізнесу є проблеми логістики. І впровадження GPS-систем у логістиці, автоматизація транспортних процесів знизить ризики втрати продукції. Наприклад, Органік-Мілк інтегрував GPS-моніторинг транспорту, що зменшило затримки постачання сировини на 10%.

Ще один сучасний метод зменшення втрат та зростання прибутковості галузі – цифровізація управління процесами молочного бізнесу. Використання інтелектуальних систем управління, впровадження програмних платформ для

аналізу попиту та моніторингу постачання молокопродукції може суттєво змінити ситуацію на ринку молока. Житомирський маслозавод, який є одним із лідерів молокопереробки в Україні, розробив внутрішню систему CRM, яка дозволяє керувати замовленнями у реальному часі та прогнозувати обсяги виробництва на основі даних продажів.

Для підвищення готовності української молочної галузі до вступу в ЄС необхідно повністю імплементувати вимоги Угоди про асоціацію щодо сільського господарства та санітарно-фітосанітарних заходів, а також провести відповідні аудити. Система контролю безпечності та простежуваності молочної продукції в Україні вже на 80-90% відповідає європейським стандартам.

Водночас залишаються проблеми, пов'язані із забезпеченням сталого розвитку галузі. Це вимагає зменшення негативного впливу на довкілля шляхом скорочення викидів парникових газів, зниження забруднення води та ґрунтів, оптимізації використання водних ресурсів, захисту біорізноманіття та ефективного управління відходами. Також важливими є забезпечення благополуччя тварин, соціальна відповідальність і створення справедливих умов праці для фермерів та працівників молочних підприємств.

Стратегічне планування, як розробка довгострокових програм розвитку молокопереробної галузі з урахуванням екологічних вимог та інновацій, – один із найважливіших складових подолання проблем розвитку молочного бізнесу.

Прикладами успішних практик удосконалення управління молочним бізнесом Житомирщини є також кооперативний центр «Агромолоко», створений для підтримки дрібних фермерів, він забезпечує освітні програми, фінансову підтримку та логістичну координацію виробників молока. У 2021 році центр допоміг збільшити надої корів на 12% завдяки застосуванню сучасних кормів. Програма «Експортний прорив»: ТМ «Рудь» у співпраці з торгово-промисловою палатою Житомирщини розробив маркетингову стратегію, яка дозволила вийти на ринки Близького Сходу та Азії, збільшивши обсяги експорту на 18%. Ініціатива «Молочний еко-продукт»: Органік-Мілк

розробив програму підтримки органічних господарств, включаючи кредитування для фермерів, які переходять на органічні стандарти.

Для досягнення стратегічної мети Нової аграрної програми, що передбачає економічну трансформацію агропромислового комплексу (АПК), у молокопереробній галузі заплановано забезпечити збалансоване відновлення сектору. Основним завданням є збільшення обсягів товарної пропозиції молока на 1,8 млн т, що відповідає зростанню на 20%.

Очікуваний економічний ефект від реалізації цієї програми включає створення до 50 тисяч нових постійних робочих місць. Додатково, передбачається покращення платіжного балансу за рахунок експорту тваринницької продукції, що може забезпечити надходження в економіку країни на суму 2,7 млрд доларів США. Такий підхід також сприятиме збільшенню доданої вартості на одного працівника на 12%, що позитивно позначиться на продуктивності праці та фінансовій стійкості підприємств молокопереробної галузі.

Отже, удосконалення управління молокопереробною галуззю Житомирщини вимагає інтеграції інноваційних підходів, підтримки кооперації та державної допомоги. Зосередження на модернізації виробництва, цифровізації управлінських процесів та розвитку екологічно орієнтованих програм стане фундаментом для зміцнення продовольчої безпеки як регіону, так і України загалом.

Одним із стратегічних напрямів удосконалення управління молокопереробною галуззю Житомирщини з урахуванням екологічних вимог та інновацій в контексті продовольчої безпеки є розробка новітньої стратегії. На сучасному етапі в регіоні керуються Програмою розвитку агропромислового комплексу Житомирської області на 2021-2027 роки, в якій передбачені заходи щодо виробництва і переробки молока.

Комплексний, системний підхід до розробки стратегії економічного розвитку молокопереробної галузі України уможливилює зниження ризиків у господарській діяльності підприємств галузі, застосування ефективних методів

ведення бізнесу в складних умовах воєнного та післявоєнного часу на ринку жорсткої конкуренції, низької платоспроможності населення та нестабільної економічної ситуації. Основними компонентами розробки і реалізації стратегії молокопереробної галузі є тактика, політика, процедури і правила.

Керуючись основними напрямками сучасних досліджень щодо багатоваріантних стратегій управління економічним розвитком галузей та підприємств, вважаємо, що найбільш системним є підхід, запропонований У. Чан Кимом та Рене Моборн у стратегії блакитного океану. Ця стратегія поділяє ринковий простір на червоний, ключовим моментом якого є боротьба, та блакитний, де немає конкурентів, боротьби, натомість є інновація цінності за одночасного зниження витрат та диференціації товарів.

Для того, щоб відкрити і завоювати блакитний океан ринкового простору продукції молокопереробки, де були б відсутні конкуренти, побудована аналітична модель – стратегічна канва, яка посідає центральне місце в інновації цінності та у створенні блакитних океанів. Стратегічна канва одночасно є інструментом діагностики та побудови стратегії блакитного океану. Вона відображає поточний стан справ на відомому просторі ринку.

Для того, щоб перестати вибирати між диференціацією і низькими витратами та не шукати шляхів, як обігнати конкурентів, необхідно відновити елементи цінності для споживача, які знаходяться за межами галузі, змістивши стратегічний фокус з конкурентів на альтернативні варіанти розвитку та неклієнтів. Традиційна стратегічна логіка, навпаки, примушує шукати краще, ніж у конкурентів рішення проблем, але у рамках досліджуваної галузі.

Проаналізувавши стратегічну канву молокопереробної галузі Житомирської області за факторами впливу на конкуренцію та за моделлю чотирьох дій, звернувши увагу на альтернативні варіанти та неклієнтів, прийшли до висновку про можливість впровадження стратегії блакитного океану за такими напрямками:

- перший – виробництво органічної молокопродукції;

- другий – виробництво оригінальних молочних продуктів, наприклад, молочні продукти для дітей: у стаканчику, на дні якого знаходиться іграшка; так звані сімейні кошики: найбільш поширені молочні продукти в одній упаковці; морозиво для дорослих: з коньяком чи ромом; набори різдвяних чи великодніх подарунків з молочних продуктів, наприклад, паска, складена з різних сортів сиру;

- третій – виробництво інноваційного продукту – йогуртового соусу, об'єднавши два, чи три смаки на основі білого йогурту, наприклад, такі класичні поєднання, як томат – базилік, огірок – кріп, або помідор – часник – баклажан. Йогуртові соуси можна використовувати для овочів на грилі, картоплі, сендвічів, м'яса, шаурми, бургерів, як корисну заправку до салатів замість олії чи майонезу; лікарський засіб як продукт молокопереробки для очищення організму; продуктів не на молочній основі, наприклад, рослинне молоко, ферментовані напої;

- четвертий – виробництво функціональних продуктів (як новий європейський тренд): дитяче і спортивне харчування, продукти для людей похилого віку, фортифікована молочна продукція (фортифікація – додавання в їжу поживних речовин, які спочатку не були присутні в ній, або містилися в іншій кількості, або додавання поживних речовин, яких бракує), продаж молочних коктейлів (з сухого молока) в автоматах по типу кавових; виробництво продукції для ринку NoReCa; молокопродукти з тривалим терміном зберігання.

Кожен з цих напрямів дозволить не боротися з конкурентами в галузі молокопереробки, а створити інновацію цінності, тобто інновацію, пов'язану з тим, що цінять споживачі, яка означає набуття такої нової цінності для споживачів і для молокозаводів, що свідчитиме про відкриття нового ринкового простору, в якому ще немає конкурентів. Модель чотирьох дій для молокопереробної галузі Житомирської області зображена на рис. 3.1.

Зосередившись на альтернативному варіанті розвитку молокопереробної галузі Житомирської області – виробництві органічної молочної продукції – та

врахувавши так званих неклієнтів, тобто потенційних споживачів, які на даний момент не купують молочні продукти тому, що їх не влаштовує якість (можуть купувати на ринку), або вживають їх невелику кількість, пропонуємо створити

<p style="text-align: center;">Скасувати</p> <p style="text-align: center;">Продаж через дистриб'ютора Масову рекламу Продаж у роздрібні торгові точки</p>	<p style="text-align: center;">Підвищити</p> <p style="text-align: center;">Якість продукції Ціну Критерії відбору постачальників сировини Рівень впровадження інновацій Бренд Упаковка</p>
<p style="text-align: center;">Знизити</p> <p style="text-align: center;">Асортимент молочної продукції Повернення продукції Брак Плинність кадрів</p>	<p style="text-align: center;">Створити</p> <p style="text-align: center;">Органічне виробництво Застосування ощадних технологій переробки Вибір цільових каналів збуту Оптимізація процесів обробки заявок та доставки продукції</p>

**Рис. 3.1. Решітка «скасувати – знизити – підвищити – створити» для
молокопереробної галузі Житомирської області.**

Джерело: власні дослідження.

Нові фактори економічного розвитку молокопереробної галузі – органічне виробництво, застосування ощадних технологій переробки молока, які дають можливість уникнути вибору між безпекою, користю і смаковими якостями продукту, зробити вибір цільових каналів збуту, оптимізувати процеси обробки заявок та доставки продукції.

При цьому увага запропонованої стратегії блакитного океану фокусується на виробництві органічної молочної продукції та високій її якості, значно знизивши витрати на асортимент молочної продукції, її повернення, брак, плинність кадрів, що відображено на профілі запропонованої стратегії блакитного океану (рис. 3.2).

Таким чином, забезпечується можливість встановлення обґрунтованих цін, отримання нових прибутків, закріплення існуючого бренду компанії у свідомості покупців та реалізації стратегії блакитного океану в цілому, в той час, коли традиційні конкуренти, навпаки, інвестують у всі фактори

конкуренції, що унеможливилює утримання цін на такому ж рівні, як за стратегією блакитного океану [44].

Прикладом стратегії блакитного океану в молокопереробній галузі Житомирської області може слугувати ТОВ «Органік Мілк» (м. Баранівка), відкрите у травні 2014 року. Підприємство – перше в Україні органічне виробництво з власної сировини, створене за швейцарською моделлю. Компанія має повний завершений цикл виробництва від вирощування кормів, утримання поголів'я м'ясо-молочного стада до переробки молочної сировини та виробництва кінцевого продукту споживання.

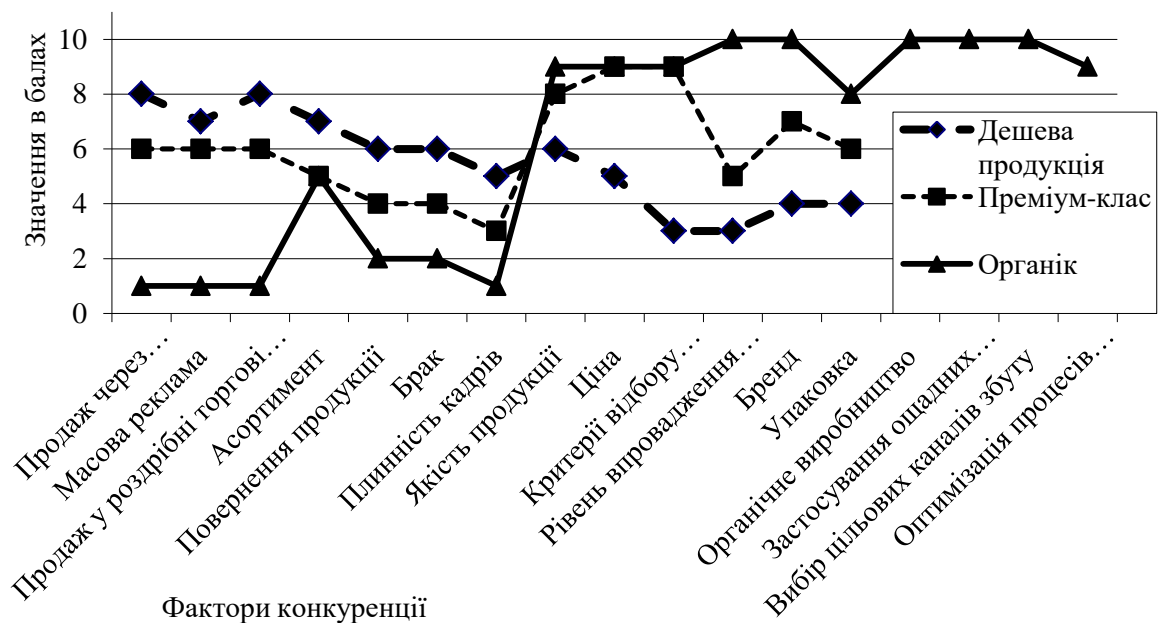


Рис. 3.2. Запропонована стратегічна канва молокопереробної галузі Житомирської області

Джерело: власні дослідження.

Створення блакитного океану виробництва органічної молокопродукції є головним каталізатором зростання прибутковості галузі молокопереробки. Однак, це не означає заборону використання молокопереробними заводами різноманітних стратегій червоного океану, тобто відомих стратегій конкуренції, в першу чергу, диференціації та зниження витрат, або стратегії військового маркетингу. На нашу думку в умовах сучасного багатогранного світу доцільно

скористатись усіма представленими можливостями задля отримання максимального ефекту.

З позиції регіональних органів влади шляхи удосконалення управління молокопереробною галуззю передбачають децентралізацію управління, розширення повноважень (надання регіональним органам влади права самостійно розробляти програми підтримки молокопереробної галузі), фінансову автономію (виділення місцевим бюджетам достатніх коштів для реалізації проектів модернізації інфраструктури та підтримки фермерів), інтеграцію цифрових технологій, впровадження електронних платформ для управління субсидіями та контролю за якістю продукції, розробку систем моніторингу логістики для оптимізації постачання молока та зменшення витрат на транспортування, розвиток публічно-приватного партнерства, залучення приватних інвестицій у модернізацію обладнання та будівництво нових переробних потужностей, створення регіональних кластерів, що об'єднують фермерів, переробників і експортерів для спільного розвитку, проведення тренінгів для співробітників місцевих органів влади щодо сучасних підходів до управління агропромисловим комплексом, навчання фермерів та менеджерів підприємств сучасним методам ведення бізнесу, підтримка інноваційних проектів, стимулювання створення органічної продукції та продуктів із доданою вартістю, підтримка наукових досліджень у сфері молочного виробництва.

Удосконалення управління молокопереробною галуззю на регіональному рівні потребує децентралізації, фінансової підтримки, впровадження цифрових технологій та розвитку кооперативного руху. Житомирський регіон має значний потенціал для модернізації галузі, що забезпечить стабільний розвиток економіки та зміцнення продовольчої безпеки України.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Задля ефективного функціонування молокопереробної галузі необхідно вдосконалити механізми управління, враховуючи сучасні виклики, зокрема наслідки війни, глобальні економічні зміни та потребу в стійкому розвитку.

Для подолання викликів необхідно запровадити такі заходи, як: модернізація обладнання; впровадження енергозберігаючих технологій; створення молочних кооперативів; розширювати асортимент молочної продукції; навчання фермерів; впровадження GPS-систем у логістиці; автоматизація транспортних процесів; цифровізація управління процесами молочного бізнесу; виконання зобов'язань, передбачених Угодою про асоціацію між Україною та ЄС.

З урахуванням сучасних досліджень щодо багатоваріантних стратегій управління економічним розвитком галузей та підприємств, визначено, що одним із найефективніших підходів є стратегія блакитного океану. Ця стратегія пропонує поділ ринкового простору на два сегменти: червоний океан, де підприємства конкурують між собою, і блакитний океан, де конкуренція відсутня завдяки створенню інновації цінності шляхом одночасного зниження витрат та диференціації товарів.

Аналіз стратегічної канви молокопереробної галузі Житомирської області за факторами впливу на конкуренцію та використання моделі чотирьох дій дозволив визначити перспективи впровадження стратегії блакитного океану за кількома ключовими напрямками: виробництво органічної молочної продукції – відповідає на запити споживачів, орієнтованих на здорове харчування; виробництво оригінальних молочних продуктів – створення унікальних продуктів, які відрізняються від традиційного асортименту; виробництво інноваційної молочної продукції – застосування нових технологій для розробки нових типів продуктів із доданою вартістю; виробництво функціональних молочних продуктів – виготовлення продукції зі спеціальними властивостями для здоров'я (збагаченої вітамінами, пробіотиками тощо).

Згідно з Новою аграрною програмою, яка спрямована на економічну трансформацію агропромислового комплексу (АПК), у молокопереробній галузі до 2027 року планується збільшення обсягів товарної пропозиції молока на 1,8 млн т, що становить приріст у 20%. Це дозволить створити близько 50 тисяч нових постійних робочих місць та покращити платіжний баланс за рахунок продажу тваринницької продукції, що забезпечить додаткові надходження в економіку країни на рівні 2,7 млрд доларів США. Очікується також зростання доданої вартості на одного працівника на 12%, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та фінансовій стійкості підприємств молокопереробної галузі.

ВИСНОВКИ

Молокопереробна галузь є критично важливою складовою продовольчої безпеки України. Удосконалення управління молокопереробною галуззю потребує комплексного підходу, що враховує економічні, технологічні та соціальні аспекти. Успішна реалізація цих підходів сприятиме не лише розвитку галузі, але й зміцненню продовольчої безпеки держави.

Визначені теоретичні підходи до трактування поняття «продовольча безпека», яка визначається як здатність держави забезпечувати доступність безпечних і якісних продуктів харчування для всіх верств населення та згідно з визначенням ФАО ООН, охоплює чотири ключові аспекти: доступність продуктів, економічний і фізичний доступ, безпечність і стабільність постачання. У контексті молокопереробної галузі продовольча безпека залежить від ефективності виробничих процесів, якості молока-сировини, дотримання санітарних і екологічних стандартів, а також сталого розвитку галузі.

Встановлені основні обмежуючі фактори управління молокопереробною галуззю регіональними органами влади, серед яких: проблеми уповноваження регіональних органів влади; обмежені ресурси; недостатня координація, пов'язана з відсутністю чіткої взаємодії між місцевими органами влади, державними інституціями та приватним сектором; брак кваліфікованих кадрів; відсутність регіональних механізмів адаптації національних норм до місцевих умов, що створює регуляторні бар'єри.

Встановлено, що молочна галузь України в цілому і Житомирського регіону, зокрема, за період з початку повномасштабного вторгнення відновила свою роботу і працює стабільно, посилюючи продовольчу безпеку і забезпечуючи населення цінними продуктами харчування. Прикладами успішних практик регіональних органів влади може слугувати програма «Агропромисловий розвиток» (Житомирщина); створення єдиної логістичної мережі для зниження витрат на транспортування молока кооперативів у

Баранівському районі за підтримки органами місцевого самоврядування; Експортного центру у Житомирі для виходу молокопереробних підприємств на ринки ЄС тощо.

Основні ризики функціонування молочної галузі, особливо в умовах воєнного часу та ескалації конфлікту, охоплюють низку критичних викликів, що впливають на всі етапи виробничо-збутового ланцюга, створюючи серйозні перешкоди для стабільного розвитку галузі. Найбільш значущі об'єднані в окремі групи: військові загрози; скорочення обсягів виробництва; логістичні обмеження; фінансові проблеми; енергетичні ризики; зовнішньоекономічні бар'єри; споживчі та ринкові ризики; інвестиційний та інституційний клімат; відносини з торговими мережами.

Заходи для подолання ризиків включають: релокацію тваринництва у безпечні регіони; інвестиції в модернізацію фермерських господарств і зменшення їх енергонезалежності; розробку державних програм підтримки виробників, включаючи кредити та субсидії; налагодження нових логістичних маршрутів; виділення фінансової допомоги для відновлення пошкоджених господарств та придбання нового обладнання; інвестиції в інновації; розширення експортних ринків; розвиток енергозбереження і логістичних ланцюгів; модернізацію обладнання; енергозберігаючі технології; створення молочних кооперативів; розширення асортименту молочної продукції (органічної, спеціалізованих продуктів та ін.); навчання фермерів; впровадження GPS-систем у логістиці, автоматизація транспортних процесів; цифровізація управління процесами молочного бізнесу; імплементація зобов'язань, передбачених Угодою про асоціацію між Україною та ЄС тощо.

З огляду на сучасні підходи до управління економічним розвитком галузей та підприємств, найбільш ефективним вважається застосування стратегії блакитного океану. Ця стратегія передбачає створення нового ринкового простору без конкуренції шляхом створення інновації цінності для споживачів та одночасного зниження витрат і диференціації товарів. Відмінність між червоним океаном та блакитним океаном полягає в тому, що у

першому компанії змушені конкурувати між собою за існуючий попит, тоді як у другому – формується новий попит завдяки інноваційним підходам.

Аналіз стратегічної канви молокопереробної галузі Житомирської області дозволив визначити чотири ключові напрями для впровадження стратегії блакитного океану: виробництво органічної молочної продукції – орієнтація на тренд здорового харчування; виробництво оригінальних молочних продуктів – створення унікальних пропозицій, які відрізняються від стандартного асортименту; виробництво інноваційних молочних продуктів – впровадження новітніх технологій для розробки продукції з додатковими корисними властивостями; виробництво функціональних молочних продуктів – створення молочних продуктів зі спеціальними властивостями для підтримки здоров'я (наприклад, пробіотичні йогурти, продукти із зниженим вмістом лактози тощо).

Використання цих напрямів дозволить підприємствам молокопереробної галузі уникнути прямої конкуренції та сформувати новий попит серед споживачів. Інновації у виробництві створять додаткову цінність як для самих підприємств, так і для кінцевих споживачів. Окрім того, разом із впровадженням стратегії блакитного океану підприємства галузі можуть застосовувати класичні стратегії конкуренції (червоного океану), такі як диференціація та зниження витрат виробництва.

Відповідно до стратегічних цілей Нової аграрної програми, яка передбачає економічну трансформацію агропромислового комплексу (АПК), до 2027 року заплановано збільшення обсягів товарної пропозиції молока на 1,8 млн т (на 20%). Це має забезпечити створення додаткових 50 тисяч робочих місць і покращити платіжний баланс країни за рахунок зростання експорту тваринницької продукції. Додатково очікується збільшення доданої вартості на одного працівника на 12%, що сприятиме зростанню продуктивності праці та економічній стабільності молокопереробних підприємств. Економічний ефект – очікується до 50 тис. нових постійних робочих місць та покращення платіжного балансу від продажу всієї тваринницької продукції на \$2,7 млрд. +12% до доданої вартості в розрахунку на 1 працюючого.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Нова аграрна політика. URL: <http://www.vin.gov.ua/images/doc/vin/Dep-APK-2022/Prezentatsia.pdf>
2. Продовольча безпека і харчування. Програма. 2022. URL: www.fao.org
3. Шпичак О.В. Проблеми та перспективи розвитку молокопереробки в Україні. *Вісник аграрної науки*. 2021. №5.
4. Михайлова Л.В. Економічна безпека молокопереробної галузі. *Економіка АПК*. 2023. №6. URL: eaprk.kiev.ua.
5. Агафонова Н.Ю. Роль молокопереробної галузі в забезпеченні продовольчої безпеки України. *Економіка АПК*. 2019. №11. С. 17–23. URL: eaprk.kiev.ua.
6. Кісіль М.І. Державна підтримка молочної галузі України: проблеми і перспективи. *Аграрна наука і практика*. 2020. №7(1). С. 47–51.
7. Шпичак О.В. Продовольча безпека в умовах економічної нестабільності. *Вісник аграрної науки*. 2021. №4. С. 10–14.
8. Мельниченко І. О., Сапа О. Г. Продовольча безпека в Україні: проблеми та шляхи забезпечення. *Журнал економічних досліджень*, 2022. № 3. С. 20–28.
9. Антонович В. В. Вплив внутрішньої політики на забезпечення продовольчої безпеки України. *Економічна стратегія розвитку*, 2020. № 2. С. 99–106.
10. Бондаренко О. О. Теоретичні аспекти продовольчої безпеки в Україні. *Аграрна наука і практика*, 2020. № 3. С. 54–60.
11. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Нова аграрна політика», 2022. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recovery_rada/ua/new-agrarian-policy.pdf

12. Іщук С. О., Ляховська О. В. Розвиток молокопереробних виробництв у регіонах України: сировинний аспект. *Регіональна економіка*. 2020. №1. URL: https://re.gov.ua/re202001/re202001_042_IshchukSO,LyahovskaOV.pdf
13. Керанчук Т. Л. Сучасні проблеми розвитку молочного бізнесу в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 408-413. URL: www.global-national.in.ua.
14. Сакевич І. В. Управління стійким розвитком молочної галузі в умовах кліматичних змін. *Наукові записки НаУКМА*. 2021. №9. С. 34–39.
15. Федусова Л. І. Проблеми підвищення ефективності переробки молока в Україні. *Економіка промисловості*. 2019. №2. С. 72–77.
16. Тарасова Ю. А. Стан та перспективи розвитку молочної галузі України. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. пр.* 2017. № 1(62). С. 149-156.
17. Гутник О.І., Мартиненко О.М. Стан молокопереробної галузі в Україні та можливості її розвитку. *Аграрна економіка*. 2021. №3(15). С. 25–30.
18. Дейна І.В. Проблеми розвитку кооперації в молокопереробній галузі. *Економіка та держава*. 2022. №4. С. 80–84.
19. Степанчук С. О., Єфісько Ю. Ю. Стан та перспективи розвитку молочного ринку України. *Економіка та держава*. 2017. № 5. С. 99-102.
20. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Гладка Д.О. Ринок молочної промисловості: стан і тенденції розвитку. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2018. Вип. 18. С. 382-388. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-53>
21. Григоренко С.О., Литвиненко І.М. Аналіз економічної безпеки молокопереробних підприємств. *Таврійський науковий вісник*. 2022. №4. С. 90–94.
22. Василенко І.В. Розвиток державно-приватного партнерства у молокопереробній галузі. *Науковий вісник Полісся*. 2023. №2. С. 18–22.

23. Михайлова Л.В. Інноваційні підходи до управління молокопереробною галуззю. *Вісник економічної науки України*. 2023. №6. С. 52–57.
24. Панасенко І.В., Шульга Ю.А. Стратегії розвитку молочної галузі в умовах глобалізації. *Економіка та управління*. 2022. №5. С. 33–38.
25. O'Brien R. Dairy Supply Chain Management: A Comparative Analysis. *Journal of Agribusiness Studies*. 2020. №5. С. 15–22.
26. Юревич Д. Проблеми та перспективи розвитку молокопереробної галузі. 2019, с. 45-47.
27. Мельник Л.В. Глобалізація і національна економіка. 2019, с. 112. Фінансова та еколого-економічна політика в умовах децентралізації влади в Україні: монографія / Мельник Л.В. та ін., Київ: Кондор, 2016. 172 с.
28. Шигимага С. Д. Молочне скотарство, як основа забезпечення продовольчої незалежності. // Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конференції. Харків: ДБТУ. С. 146–148.
29. Бублик О, 2020, AgroTimes, agrotimes.ua ECONOMICS AND SOCIOLOGY.
30. Капустіна К. Як війна-2022 змінює ринок молока в Україні. URL: <https://zemliak.com/biznes/2590-yak-viyna-2022-zminuyue-rinok-moloka-v-ukrajini>
31. Огляд збитків від війни в сільському господарстві України. Непряма оцінка пошкоджень. Другий випуск, 10 листопада 2022. URL: <https://minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/damagesreport...>
32. 199 кг молочної продукції для кожного українця – прогноз молочної галузі на поточний рік / Міністерство аграрної політики та продовольства України. 07 груд. 2022. URL: <https://minagro.gov.ua/news/199-kg-molochnoyi-produkciyi-dlya-kozhnogo-...>
33. Спад виробництва, втрати поголів'я, падіння закупівельних цін на молоко-сировину – підсумки року молочної галузі України. Асоціація

виробників молока. 31 січ. 2023. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/spad-virobnictva-vtrati-pogoliva-padinna-zak...>

34. Про затвердження Норм фізіологічних потреб населення України в основних харчових речовинах і енергії : Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 03.09.2017 № 1073. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1206-17#Text>

35. Górski Janusz Brytyjski raport o wpływie wojny na Ukrainie na rynki mleczarskie. URL: <https://www.forummleczarskie.pl/aktualnosci/8613,brytyjski-raport-o-wplywie-wojny-na-rynki-mleczarskie>

36. Sviatkivska E. Ukraine, as a big agricultural country, will significantly change the current common agricultural policy of the EU. Dairy business – 2024. 21.09.2024. URL: <https://infagro.com.ua/eng/elisabeth-sviatkivska-coordinator-of-the-smpu-eurointegration-committee-ukraine-as-a-large-agricultural-country-will-significantly-change-the-current-common-agricultural-policy-of-the-eu/>

37. DIDUR A. The agrarian industries of Ukraine and the EU need to converge, not get separated. – Dairy business 6.04.2024. URL: <https://infagro.com.ua/eng/arsen-didur-executive-director-of-smpu-the-agrarian-industries-of-ukraine-and-the-eu-need-to-converge-not-get-separated/>

38. Місюк М.В., Заходим М.В. Розвиток ринку молока в контексті забезпечення продовольчої безпеки країни. *Економіка АПК*. 2021. № 1. С. 34-43.

39. Економічна статистика. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm

40. Молоко-сировина продовжує дорожчати. 24.11.2024. URL: <https://agroportal.ua/news/zhivotnovodstvo/moloko-sirovina-prodovzhuye-dorozhchati>

41. Жупінас О. Національна молочна галузь має стати передовою і технологічною, і для цього насправді є можливість. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/nacionalna-molocna-galuz-mae-stati-peredovou-i-tehnologicnou-i-dla-cogo-naspravdi-e-mozlivist>

42. Програма розвитку агропромислового комплексу Житомирської області на 2021-2027 роки. Рішення обласної ради від 24.12.2020 № 17, 30 с. URL: <file:///C:/Users/U1/Desktop/PROGRAMA-APK-na-2021-2027-roky.pdf>

43. Бублик О. Представлена стратегія розвитку молочної галузі України до 2030 року. URL: <https://agrotimes.ua/tvarinnitstvo/predstavlena-strategiya-rozvytku-molo...>

44. Павловський Д. В. Стратегія блакитного океану молокопереробної галузі / Л.Д. Павловська, Д.В. Павловський // Scientific journal «Economics and finance» // Economics, management, law: problems of establishing and transformation: Collection of scientific articles. - Al Ghurair Printing and Publishing LLC, Dubai, UAE, 2016. p. 352-356. URL: http://conf.at.ua/29.02.2016_oaeh.pdf

45. Ekonomiczne dylematy rozwoju rynku mleka/ O. Mandych, M. Kruszyński. Wydawnictwo Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego im. Adama Chętnika Ostrołęka. 2023. 247 s. URL:

https://mans.edu.pl/fcp/iOEUFzs9BjEkLTg1Y1BSe0N_YAVTHwIIOgIaTAIABCRvRQMEOjBBaHICPXNtSBk6PjIyBV4RBDYnD1cYTk8cOjYCEg/2/public/wydawnictwa/3_wyd_otn_ostroleka__monografia_1_ekonomiczne_dylematy_rolnych_new_1.pdf

ДОДАТКИ

Визначення сутності поняття «продовольча безпека»

Підхід	Джерело	Тлумачення поняття
Наукові визначення	ФАО (Продовольча та сільськогосподарська організація ООН) (FAO, 1996).	Продовольча безпека визначається як стан, коли всі люди у будь-який час мають фізичний, соціальний і економічний доступ до достатньої кількості безпечної та поживної їжі для задоволення своїх харчових потреб та уподобань для активного й здорового життя. Це визначення включає чотири основні аспекти: доступність, доступність за ціною, використання та стабільність.
	Сміт та Міллман (Smith & Millman, (2002)	У своїх дослідженнях вони акцентують увагу на соціальній складовій, підкреслюючи важливість справедливого розподілу продовольства, щоб забезпечити рівний доступ для всіх суспільних верств.
	Місюк М.В., Заходим М.В. (Економіка АПК, 2021, № 1)	Здатність держави за різноманітних умов надати гарантії і забезпечити потреби населення в продовольчих товарах на науково обґрунтованому рівні споживання за платоспроможного попиту (коли третина доходів витрачається на продовольство).
	Гараєв С.І. (2021, Україна)	Автор визначає продовольчу безпеку як здатність національної економіки забезпечити населення необхідним рівнем продовольства навіть у кризових ситуаціях. У його праці наголошується на необхідності самодостатності у виробництві продовольства в умовах глобальних викликів (журнал «Економіка і суспільство»).
Законодавчі визначення	Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» (2004)	Продовольча безпека визначається як забезпечення населення продуктами харчування у кількостях і асортименті, що відповідають науково обґрунтованим нормам споживання, навіть у разі надзвичайних обставин.
	Концепція продовольчої безпеки України (2019)	У документі підкреслюється значення самозабезпечення, інноваційного розвитку аграрного сектору, адаптації до змін клімату та запобігання негативному впливу глобалізації.
	ЄС та міжнародні стандарти	Регуляції Європейського Союзу акцентують увагу на якості, безпеці харчових продуктів та екологічній стабільності. Особлива увага приділяється дотриманню ланцюга постачання продуктів харчування відповідно до стандартів НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points).
	Особливості в контексті війни в Україні	У контексті російської агресії проти України, питання продовольчої безпеки набуло нових аспектів. За оцінками ФАО (2022), війна загострила проблеми доступу до продовольства, руйнування сільськогосподарської інфраструктури та логістики. У законодавчих актах України акцент зроблено на необхідності створення резервів продовольства та розробці механізмів швидкого реагування на кризові ситуації.

Джерело: адаптовано [2, 5, 7-10, 38].